

# El activo desactivado

*Un lugar común de todo foro o seminario sobre gestión de empresas es afirmar que “las personas son el mayor activo de una organización”. Una reciente encuesta sobre condiciones de trabajo y empleo no apoya esta visión.*

Por Eduardo Abarzúa C.\*

La legitimidad o “éxito” de un sistema de relaciones laborales se puede apreciar por la manera de responder a las expectativas de los actores sociales y por su capacidad para administrar el conflicto que naturalmente se genera por la diferencia de intereses.

Lo que normalmente sabemos con respecto a Chile es que existe una baja sindicalización y también una muy baja tasa de trabajadores cubiertos por instrumentos colectivos de trabajo. Lo que queda son preguntas. ¿Cómo se resuelven, entonces, las cotidianas diferencias entre trabajadores y jefes? ¿Cuál es el nivel de influencia que tienen los trabajadores en sus espacios de trabajo?, ¿Cuál es el nivel de tensión o antagonismo entre las partes?

Una reciente encuesta de la Dirección del Trabajo, el Ministerio de Salud y el Instituto de Seguridad Laboral (ex INP), permite tener una mirada a la calidad de nuestras relaciones laborales<sup>1</sup>. En particular, uno de los aspectos de la encuesta es el capítulo de Participación social y nivel de la organización de trabajadores. La temática refleja la capacidad de influir en la toma de decisiones en los espacios de trabajo, que de producirse, debiera impactar positivamente, por ejemplo, en la calidad de vida laboral, puesto que implica algún nivel de control sobre el cumplimiento de la ley y la prevención respecto de las condiciones de trabajo y empleo. Del mismo modo significa

influir en el destino de los excedentes que genera la actividad laboral, es decir, en la distribución del ingreso.

CON RESPECTO a la participación en organizaciones laborales, los resultados confirman lo sabido: es baja. Solo el 12,5% de la población encuestada dice pertenecer a estas organizaciones: 8,1% señala adherir a un sindicato y 3,1% afirma ser parte de una asociación de funcionarios o colegio profesional. Por otra parte y al contrario de lo que se asume, la encuesta revela una correlación entre el nivel educacional y la pertenencia o no a este tipo de organizaciones: aumenta a medida que sube el nivel de educación (un 26,6% en aquellos con educación universitaria completa).

Una segunda dimensión es la toma de decisiones en el trabajo. El estudio identificó diferentes aspectos como salarios, horas de trabajo, vacaciones y descansos e indemnizaciones, e indagó por las maneras de resolver las diferencias y fijar los parámetros. En general, la gran mayoría de los encuestados tiene muy baja influencia en las decisiones: lo más común es la decisión unilateral de jefes o directivos (entre un 25,6% y 42,5%). Sin embargo, se identifican dos estrategias de influencia por parte de los trabajadores: la negociación colectiva, que es utilizada entre un 0,6% y un 10% de la fuerza laboral y la presión di-

\* Profesor Facultad de Economía y Negocios y Director Magister en Gestión de Personas, UAH. Ph.D. en Ciencias del Trabajo, Universidad Católica de Lovaina.



recta hacia los empleadores, utilizada entre un 0,6% a 3% de los casos. Un mecanismo participativo como la consulta a los trabajadores involucrados ocurre apenas para un rango entre el 14,3% y 7,3% de los encuestados, según sea el tema.

¿Y qué sucede con los trabajadores frente a crisis o dificultades económicas de las empresas? 60,5% de los trabajadores señala que su empresa no se ha visto enfrentada a hacer adecuaciones. Cuando han ocurrido, la fórmula ha sido principalmente el despido de trabajadores (22,6%), el aumento de la producción con la misma cantidad de trabajadores (13%), la contratación de trabajadores temporales (11,4%) y la realización de nuevas tareas por parte de los trabajadores (10%).

Finalmente, se midió la percepción de tensión social que tienen los trabajadores entre grupos sociales a nivel país y en la empresa. La mayor, a nivel país, es, de acuerdo al estudio, aquella entre ricos y pobres (49,7% de "mucho tensión" y 36% de "algo de tensión"). Por otra parte, los resultados muestran, a nivel empresa, que alrededor de un 40% de los encuestados percibe "mucho tensión" y el 47% "algo de tensión" entre empleadores y trabajadores.

**LOS RESULTADOS SON INQUIETANTES.** Existe baja injerencia de los trabajadores en las decisiones que afectan su entorno y condiciones de trabajo y, cuando existen diferencias en la empresa, estas se resuelven a partir de la decisión unilateral de jefes o directivos. La expresión de diferencias o posiciones distintas en los lugares de trabajo tampoco es ejercida a través de instancias representativas: de allí que la vivencia cotidiana no sea de diálogo y cooperación entre actores, sino más bien de confrontación o antagonismo. Los resultados cuantitativos no son mejores: el 60,8% de los trabajadores dice que gana menos de \$ 250.000. El nivel de poder y el grado de participación equilibrado en los lugares de trabajo no solo promueven decisiones más justas, también son factores que hacen más competitivas y durables a las empresas, y

que mejoran la calidad de vida y la salud de los trabajadores.

A pesar de estas cifras, un lugar común de todo foro o seminario sobre gestión de empresas es afirmar que "las personas son el mayor activo de una organización", su "capital social", la "fuente de ventaja competitiva". Considerando los datos que entrega la encuesta, una empresa que realmente logre implementar una estrategia de gestión innovadora en materia de relaciones laborales estará creando una ventaja competitiva durable a partir de un factor difícil de imitar: compromiso de los trabajadores y lealtad de la empresa para con su personal. Las relaciones laborales constituyen un sistema clave de la Gestión de Personas, y no solo a propósito de las relaciones colectivas de trabajo, sino por los niveles de influencia y participación de cada trabajador. Las economías desarrolladas hace tiempo lo saben: las empresas son mucho más competitivas cuando se gestionan en un ambiente de respeto, escucha, participación, confianza, creatividad e innovación. Las compañías líderes de los países desarrollados, y unas pocas en Chile, invierten fuerte en el desarrollo de relaciones de cooperación entre trabajadores, ejecutivos y representantes de los dueños.

¿Qué tan vigentes están los derechos democráticos en las empresas chilenas? El desafío es conciliar los derechos y deberes que una sociedad democrática entrega a sus ciudadanos con aquellos que se reconocen y se viven en la empresa. En estos días en que el debate social se ha centrado en las posibilidades de ampliación democrática que ofrece nuestro sistema educacional, ¿por qué no añadir a esa discusión las posibilidades de profundización democrática que ofrecen nuestras instituciones y empresas? Después del hogar y antes que el barrio, las personas dedican su tiempo al trabajo y los negocios. La pregunta fundamental es cómo se construyen empresas donde se acepta y canaliza el debate y la negociación, donde se integra la maximización de su valor presente con la generación de un espacio de crecimiento, realización y satisfacción laboral de las personas. ■

<sup>1</sup>Encuesta Nacional de Condiciones de Empleo, Trabajo y Salud, ENETS 2011. Fue aplicada desde septiembre de 2009 a octubre de 2010, y respondida por 9.503 personas entrevistadas en las 15 regiones del país: la muestra representa a más de siete millones de trabajadores.

# La difícil ruta del emprendimiento en la academia



Por Alejandro Jiménez\*

\* Profesor de Tecnología e Innovación, Editor-in-Chief del Journal of Technology Management & Innovation. Facultad de Economía y Negocios, UAH.

Recientemente el CONICYT, a través del FONDEF, ha lanzado un concurso para valorizar la investigación realizada en las universidades. La iniciativa busca traducir los resultados de la investigación científica a nuevos negocios: asociar a memoristas de pre o postgrado con profesores vinculados a proyectos FONDECYT. La idea es apoyar a los estudiantes en la materialización de nuevos productos o servicios surgidos de investigaciones realizadas en tesis. También se busca incentivar y explorar nuevos modelos de asociación que favorezcan el emprendimiento, aprovechando la infraestructura científica y tecnológica que ofrecen las universidades.

La iniciativa impulsada por el CONICYT es relevante y positiva ya que apunta a generar emprendimientos de base científica y tecnológica en su origen. En Chile –y Latinoamérica– la investigación básica, y en menor grado la aplicada, emerge principalmente de las universidades a través de un modelo que es financiado por el Estado. En países desarrollados el escenario es opuesto: los privados tienen un rol protagónico en el financiamiento de la i+d. En EE.UU. la investigación científica y tecnológica tiene un carácter tremendamente empresarial, y la legislación permite a las universidades patentar como propias las investigaciones financiadas con fondos federales, lo que favorece el ingreso de privados interesados en explorar nuevas aplicaciones de mercado. Esto ha impulsado la colaboración entre la institucionalidad pública y la privada, generando un sistema universitario

eficiente a la hora de transferir resultados de la investigación básica a productos comerciales.

Un aspecto interesante de la iniciativa CONICYT es que busca integrar a investigadores vinculados a proyectos FONDECYT: la cuna y nata de casi todas las publicaciones relevantes que produce la comunidad científica en revistas de corriente principal. Por lo tanto, hay un claro objetivo que busca transferir y crear negocios a partir de la mejor investigación realizada en el país. Desafortunadamente, en Chile no existe una cultura del emprendimiento dentro de las universidades, no al menos en la comunidad científica, que es muy conservadora en lo que respecta a emprender negocios. Dentro del ámbito académico, es normal la formalización de una sociedad empresarial al alero de disciplinas como la ingeniería o la administración, pero no en las áreas vinculadas a las ciencias básicas, como la biología, física y ciencias de la vida. La razón es muy simple: la comunidad científica no sabe hacer negocios; sabe hacer buena ciencia. Por lo tanto, no se le puede pedir a ella patrocinar proyectos estudiantiles que apuntan más bien a materializar productos o servicios con valor de mercado.

Además, en Chile no existe una institucionalidad dentro de las universidades científico-tecnológicas que permita transferir los resultados de la investigación básica a productos comerciales. Con mucho trabajo –y algo de suerte– algunas pocas universidades han logrado avanzar en la implementación de políticas de propiedad intelectual

dentro de sus planteles. Sin embargo, ha sido muchas veces la improvisación la encargada de resolver los problemas que surgen de la apropiación del conocimiento científico.

Una propuesta destinada a robustecer la iniciativa CONICYT en el mediano plazo es insertar en la malla curricular de carreras científico-tecnológicas asignaturas asociadas al emprendimiento, los negocios y la propiedad intelectual. Es importante que las nuevas generaciones de investigadores sepan reconocer el valor de sus ideas y los aspectos que regulan la propiedad del conocimiento y los resultados de la investigación.

Una segunda propuesta debiera apuntar a generar instrumentos que permitan a las universidades ser más proactivas en la generación de alternativas de titulación y egreso de sus estudiantes. Las tesis de grado, con el clásico esquema de introducción, materiales y métodos, resultados y conclusiones, funcionan para los interesados en seguir el camino de la ciencia, pero no para los emprendedores que quieren materializar sus conocimientos mediante un buen plan de negocios. ■

**Observatorio Económico** ▶

Decano: Jorge Rodríguez Grossi.  
Fono Facultad: 889 7366  
e-mail: jrodrigu@uahurtado.cl  
economaiynegocios.uahurtado.cl/observatorio  
Producción OE: Comunicar, Escuela de Periodismo UAH. Fono: 8897534