

M. 50

K. 3018

TS-MA6
L729C
2004
C.A

Universidad de Valparaíso

Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Sociales

Escuela de Trabajo Social

**Tesis: Magister en Intervención Psicosocial
Mención Mediación en Resolución de Conflictos**

**“LAS COMPETENCIAS DE NEGOCIACION EN
LOS TRABAJADORES DE EMPRESAS
URBANAS EN CHILE”**

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
BIBLIOTECA

Profesor Guía: Fernando Lobos Moraga

Tesista: Luis Arturo Lillo Bermúdez

2004



REF.: *INFORMA CALIFICACIÓN SEMINARIO DE
TÍTULO ALUMNOS DE MAGISTER QUE SE
INDICAN*

VALPARAISO, noviembre de 2005.

SEÑOR DECANO:

En mi calidad de Profesor Guía vengo en informar el Seminario de Título desarrollado durante el año académico 2004 por el alumno del Programa de Magister "*Intervención Psicosocial. Mención Mediación de Conflictos*", dictado por la Escuela de Trabajo Social, Sr. **LUIS LILLO BERMUDEZ** expuesto en el informe final de dicho Seminario titulado "*Las Competencias de Negociación en los Trabajadores de Empresas del Sector Urbano en Chile*"

En la evaluación, de acuerdo a lo establecido en el Artículo del Reglamento del Plan de Estudios vigente, he tenido en consideración los siguientes aspectos: importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional; aspectos metodológicos; amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la bibliografía utilizada; régimen formal de citas; carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado. Es menester, destacar la propuesta metodológica desarrollada en la intervención no sólo desde el logro de los productos sino también desde el calor de los procesos, lo que da cuenta de un excelente trabajo de gestión profesional.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota **7,0 (siete coma cero)**.

70305
**FERNANDO LOBOS MORAGA
PROFESOR GUIA**

AL SEÑOR
ANTONIO PEDRALS GARCIA DE CORTAZAR
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES
PRESENTE
MUB/rra.-



REF.: *INFORMA CALIFICACIÓN SEMINARIO DE
TÍTULO ALUMNOS DE MAGISTER QUE SE
INDICAN*

VALPARAISO, noviembre de 2005.

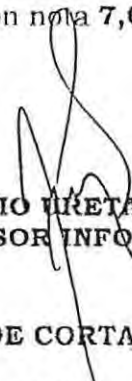
SEÑOR DECANO:

En mi calidad de Profesor Guía vengo en informar el Seminario de Título desarrollado durante el año académico 2004 por el alumno del Programa de Magister *"Intervención Psicosocial. Mención Mediación de Conflictos"*, dictado por la Escuela de Trabajo Social, Sr. **LUIS LILLO BERMUDEZ** expuesto en el informe final de dicho Seminario titulado *"Las Competencias de Negociación en los Trabajadores de Empresas del Sector Urbano en Chile"*

En la evaluación, de acuerdo a lo establecido en el Artículo del Reglamento del Plan de Estudios vigente, he tenido en consideración los siguientes aspectos: importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional; aspectos metodológicos; amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la bibliografía utilizada; régimen formal de citas; carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado. Es menester, destacar la propuesta metodológica desarrollada en la intervención no sólo desde el logro de los productos sino también desde el calor de los procesos, lo que da cuenta de un excelente trabajo de gestión profesional.

Resulta interesante comprobar la aplicabilidad real de las estrategias de negociación colaborativa en el ámbito laboral, es un aporte del autor quien con su experiencia y experticidad en el tema nos muestra una faceta distinta y poco trabajada en Chile, donde la cultura de negociación es preferentemente adversarial, muy buen trabajo

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota **7,0 (siete coma cero)**.


**MAURICIO URETA BERNAL
PROFESOR INFORMANTE**

AL SEÑOR
ANTONIO PEDRALS GARCIA DE CORTAZAR
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES
PRESENTE



REF.: *INFORMA CALIFICACIÓN SEMINARIO DE
TÍTULO ALUMNOS DE MAGISTER QUE SE
INDICAN*

VALPARAISO, noviembre de 2005.

SEÑOR DECANO:

En mi calidad de Profesor Guía vengo en informar el Seminario de Título desarrollado durante el año académico 2004 por el alumno del Programa de Magister *"Intervención Psicosocial. Mención Mediación de Conflictos"*, dictado por la Escuela de Trabajo Social, Sr. **LUIS LILLO BERMUDEZ** expuesto en el informe final de dicho Seminario titulado *"Las Competencias de Negociación en los Trabajadores de Empresas del Sector Urbano en Chile"*

En la evaluación, de acuerdo a lo establecido en el Artículo del Reglamento del Plan de Estudios vigente, he tenido en consideración los siguientes aspectos: importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional; aspectos metodológicos; amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la bibliografía utilizada; régimen formal de citas; carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado. Es menester, destacar la propuesta metodológica desarrollada en la intervención no sólo desde el logro de los productos sino también desde el calor de los procesos, lo que da cuenta de un excelente trabajo de gestión profesional.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota **7,0 (siete coma cero)**.


CHRISTIAN CORVALÁN RIVERA
PROFESOR INFORMANTE

AL SEÑOR
ANTONIO PEDRALS GARCIA DE CORTAZAR
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES
PRESENTE
MUB/rra.-

INDICE

	Página
Resumen	
Introducción	
Capítulo Uno: Formulación del problema	1
1. Fundamentación	1
2. Formulación del problema objeto de estudio	5
2.1. Pregunta significativa	11
3. Objetivos de investigación	11
Capítulo Dos: Modernización y globalización	13
1. Características de la globalización y su impacto en las sociedades en vías de desarrollo.	13
2. El proceso de modernización en Chile	20
2.1. Diferenciación social, conflictos e integración social	20
2.2. La sociabilidad horizontal y vertical	23
2.3. La subjetividad y los sistemas sociales	25
Capítulo Tres: Estructura y dinámica de las empresas	27
1. Organización y estructura social	27

2.	El sistema de roles en la empresa	28
3.	La cultura organizacional	34
3.	La comunicación formal e informal en la organización	38
Capítulo Cuatro: El conflicto laboral		43
1.	Concepto y tipos de conflicto. Características	43
2.	Factores conflictivos entre roles	50
3.	Factores conflictivos según género y categoría etária	53
4.	Factores conflictivos más comunes	55
5.	Aproximación al caso chileno	57
Capítulo cinco: Negociación y sindicalización		62
1.	Orígenes de la negociación	62
2.	Concepto y tipos de negociación. Características	65
3.	El modelo de negociación de Harvard	71
4.	Sindicatos y sindicalización en Chile	78
5.	La negociación colectiva en Chile	102
6.	El mercado laboral en Chile y Estados Unidos	107
Capítulo Seis: Competencias de negociación laboral		114
1.	Concepto y tipos de competencias	114
2.	Inteligencia emocional y competencia socioemocional	120
3.	Una aproximación al caso chileno	128
Conclusiones		150
Bibliografía		153
Anexos		158

Introducción

En un intento de aproximación a las características que presentan las competencias de negociación de los trabajadores chilenos, consideramos importante, precisar, primeramente, el esquema conceptual que utilizaremos. Al respecto, deseamos destacar que éste está conformado, en un alto grado, por herramientas conceptuales proporcionadas por la sociología, que nos permitirán acceder a un mayor grado de precisión y consistencia en el análisis; contribuyendo, asimismo, a un enriquecimiento en su comprensión.

El presente estudio, constituye un trabajo teórico, realizado desde una perspectiva, eminentemente, sociológica. Aborda un problema, que atraviesa, transversalmente, la estructura social de nuestro país; y que hasta ahora, no ha sido objeto de estudio. Solo, recientemente, se han realizado aproximaciones a algunos de los aspectos involucrados, desde la mirada de nuevos enfoques y conceptualizaciones, tales como: desarrollo humano, responsabilidad social, sociedad civil, civilidad, etc.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo, contiene en su primer capítulo: la formulación del problema; que presenta una introducción; la fundamentación; la formulación del problema objeto de estudio, incorporando la enunciación de una pregunta significativa y objetivos de investigación, que contribuirán en la orientación del estudio para efectos de abordar, cabalmente, los diversos aspectos involucrados.

En el segundo capítulo, denominado Modernización y globalización; desde una perspectiva sistémica, procuraremos delinear, someramente, y a un nivel macrosocial. el

contexto en que operan las empresas, y el entorno del problema objeto de estudio.

De este modo, en primer lugar, nos referiremos al contexto internacional y las características que ha ido desarrollando; con énfasis especial, en las dos últimas décadas; analizando el impacto de la globalización y su influencia en las sociedades de los diversos países, especialmente, de América Latina.

En segundo lugar, estudiaremos el contexto a nivel nacional, en que se hallan insertas las empresas en Chile. Para ello, utilizaremos como base, los valiosos datos empíricos, proporcionados por: el Estudio de Desarrollo Humano en Chile, 2002 y el Estudio de Desarrollo Humano en Chile 1998, realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. Además, recurriremos a la valiosa información empírica aportada por el reciente e importante trabajo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas, INE. Cuánto y cómo cambiamos los chilenos. Balance de una Década, Censos 1992 y 2002,

De este modo, estudiaremos las características que han ido asumiendo en el proceso de modernización en nuestro país, la diferenciación social, los conflictos o tensiones sociales y la integración social; analizando, también, las características que presentan la subjetividad y la sociabilidad, tanto horizontal como vertical; precisando las características, que ha ido desarrollando la interacción de la subjetividad con los sistemas sociales.

En el tercer capítulo, Estructura y dinámica de las empresas, continuaremos nuestro avance, abordando, a un micronivel, las características que asume la realidad de las

empresas. Para este efecto, en base a la línea de reflexión que aportan Lucas Marín y García Ruiz, (2002) , procederemos a un somero análisis de la organización, el sistema de roles, la cultura organizacional y el papel que asume la comunicación.

En el cuarto capítulo, analizaremos el conflicto laboral. Su concepto. Las características. Los factores conflictivos; y los conflictos más comunes, con una aproximación al caso chileno.

En el quinto capítulo, procederemos a analizar: La negociación y la sindicalización. Concepto y tipos de negociación. Sus orígenes. Los tipos de negociación que existen. Y las formas que asume este proceso al interior de las organizaciones; primeramente, desde una perspectiva teórica y técnica, destacando, especialmente, el aporte del Modelo de Negociación de Harvard.

A continuación, en este mismo capítulo, realizaremos una aproximación a la realidad chilena, presentando las bases jurídicas de la negociación colectiva, los sindicatos y la sindicalización en Chile; para analizar, posteriormente, las características que han asumido en nuestro país; en base a valiosos datos empíricos, aportados por: el Balance de una Década, (Censos 1992-2002) realizado por el INE; y estudios de sindicalización y negociación colectiva, realizados por la Dirección del Trabajo.

De este modo, procederemos a estudiar las características que han ido asumiendo, tanto el empleo como el desempleo, la sindicalización y la negociación colectiva, a la luz de variables sociodemográficas, tales como: edad; sexo, nivel educacional, etc.

En el capítulo sexto, denominado Competencias de negociación laboral, incorporaremos herramientas

conceptuales de la Psicología, analizando, desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional y del Modelo de Competencias, cuáles son las competencias de negociación; formulando, a continuación, una aproximación al caso chileno.

Finalmente, presentaremos las principales conclusiones, que se derivan del presente trabajo, los anexos y la bibliografía. En los anexos hemos incluido cuadros con datos de la Dirección del Trabajo, que proporcionan valiosa información sobre las características asumidas por la sindicalización y la negociación colectiva en Chile, durante las últimas décadas. También, hemos incorporado cuadros, con datos resultantes de las investigaciones realizadas por el Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, correspondientes a los Estudios de Desarrollo Humano en Chile, 1998 y 2002. Estos últimos enriquecen, en forma especial, nuestra aproximación a las características asumidas por algunas variables, propias del proceso de modernización en Chile, asociadas a las competencias de negociación.

Resumen

El proceso de modernización en Chile ha incidido en un notorio desarrollo del sector empresarial. No obstante, las empresas no han incorporado un enfoque moderno en la administración de las personas, que permita el logro de los objetivos organizacionales y de los trabajadores; existen, así, en las relaciones laborales, conflictos no resueltos o resueltos insatisfactoriamente, que afectan el desarrollo personal y organizacional. En este contexto, los trabajadores, presentan un bajo nivel de desarrollo de competencias para la resolución de conflictos, en forma eficiente y amistosa, que estaría asociado a factores sociodemográficos, económicos, psicológicos y socioculturales; obstruyendo las posibilidades de acceso a los niveles de complementariedad e integración; que demandan, los procesos de modernización y de globalización en nuestro país.

Capítulo Uno

Formulación del problema

1. Fundamentación.

Vivimos en una época y en un mundo, caracterizado por un acelerado avance científico- tecnológico, en que la globalización de los mercados y los profundos y vertiginosos cambios de la realidad, están afectando las estructuras de los sistemas sociales; tanto a un nivel macrosocial como microsocioal; aumentando, tanto la diferenciación social como la interdependencia; y generando, de esta manera, nuevos requerimientos de complementariedad e integración; que exigen una mirada distinta, que permita definir nuevas formas de conducta y respuestas acordes a estas demandas emergentes.

En este contexto, el proceso de modernización que están impulsando los países, en los diferentes continentes, conlleva conflictos en las diversas dimensiones de estas sociedades. Y los cambios en una de ellas, están influyendo, rápidamente, en el resto, a velocidades hasta ahora desconocidas. Esto obedece, fundamentalmente, al notable avance científico tecnológico, alcanzado a fines del siglo veinte; cuyas innovaciones, especialmente, en los medios de comunicación masiva, han posibilitado, que en los más alejados puntos del planeta, las personas puedan acceder, de inmediato, a la información y conocimiento de los hechos acaecidos.

Conjuntamente, con ello, podemos observar, que otro efecto de esta globalización de la información, lo constituye, el desarrollo en las personas, de un anhelo creciente de participar, activamente, en las decisiones que competen a su propio futuro.

De este modo, tanto en las interacciones de los países, como en aquellas que se realizan a nivel organizacional y personal, se ha ido incrementando la necesidad de lograr la unidad a partir de la diversidad; de lograr acuerdos ventajosos para las partes, a partir de realidades y posiciones distintas.

En este nuevo contexto, los vertiginosos cambios que caracterizan nuestra realidad actual; la influencia del proceso de globalización; y la creciente interdependencia de los sistemas sociales, están formulando demandas urgentes e imperativas, tanto de complementariedad e integración, como de realización de una gestión exitosa de las organizaciones; y, por consiguiente, de las personas, en las diversas unidades sociales en que éstas se desempeñan.

En las organizaciones, de esta manera, conscientes de la incidencia del valor agregado, en este escenario globalizado, altamente, competitivo, se incrementan las expectativas y demandas al aporte de los trabajadores. Es así, como en la actualidad, se exige que actúen, proactivamente, con asertividad y resiliencia; mejorando su valor agregado en los diversos procesos, para el logro de los objetivos empresariales.

En este contexto, asimismo, es importante destacar, que ha adquirido especial relevancia, la capacidad de los trabajadores para interactuar en los diferentes niveles y dimensiones de la vida cotidiana; liderando, trabajando en equipo, contribuyendo a una relación dialógica y con capacidad de resolución de conflictos, en forma amistosa, buscando alternativas de respuesta satisfactoria, tanto a los intereses propios, como de la otra parte.

Nuestro proceso de desarrollo, ha sido destacado, internacionalmente, por los resultados alcanzados en las últimas décadas; ubicándose nuestro país, en una posición de liderazgo, dentro de América Latina; por su tasa de crecimiento económico, el control de la inflación y de la cesantía, el incremento y diversificación de sus exportaciones. Además, de haber logrado mantener, su avance, a pesar del impacto negativo de las crisis, que han afectado los mercados mundiales.

No obstante, al profundizar nuestra observación en la dimensión social; debemos, necesariamente, precisar algunas características, que constituyen debilidades y amenazas para este proceso, que desea ser más humano y sustentable, a partir de un sistema democrático.

En la actualidad, existe en nuestra sociedad, una fuerte tendencia a impulsar el proceso de individualización de los chilenos. Pero, paradójicamente, coexiste con estilos de dirección en que prevalece el carácter autoritario; situación común en los diferentes niveles y dimensiones de nuestro sistema social.

Conjuntamente, con ello, nuestra economía ha mantenido índices de cesantía que generan inquietud y temor en los trabajadores por su estabilidad laboral. Más aún, al percibir que la racionalización en las organizaciones conlleva procesos de tercerización, fusiones y desvinculación laboral, que han pasado a constituir características permanentes, en nuestro proceso de modernización.

Cabe destacar que si bien, hemos logrado elevar el nivel de educación de la población en edad de trabajar; ello

ha acontecido, fundamentalmente, en los sectores más jóvenes, favorecidos por la política educacional del actual gobierno.

En este contexto, en una primera aproximación a las características que asumen las formas de vinculación social de los trabajadores chilenos,- especialmente de los sectores socioeconómicos medios-, podemos observar una tendencia a una retracción de la sociabilidad; en que advertimos conductas en que los trabajadores tienden a ocultarse detrás de máscaras, soslayando el desarrollo de su individualidad. Manifiestan, de esta manera, dificultad para precisar y objetivar sus intenciones y verdades ocultas. Ello estaría incidiendo, negativamente, en su capacidad para la resolución de los conflictos, propios de la vida cotidiana. Además, es posible advertir, que sus intentos de negociación, se caracterizan por la tendencia al choque de posiciones; manifestando escaso desarrollo de habilidades sociales que les permita negociar y lograr, en forma amistosa, acuerdos favorables para ambas partes.

En este contexto, asimismo, en la medida, que orientamos nuestra observación hacia las características que asumen las relaciones al interior del subsistema familiar, podemos constatar, que en él, todavía, prevalece un modelo de organización con una estructura vertical de poder; que establece y refuerza la dependencia de los más débiles a los más fuertes; de aquellos que no tienen el poder respecto a aquel que detenta el poder. De esta manera, predomina, aún, el estilo autoritario; y las relaciones de poder, continúan, mayormente, influidas por elementos culturales, provenientes de una cultura machista; en que adquiere especial importancia una forma de organización, en base a jerarquías de poder desiguales, entre el hombre y la mujer.

En este entorno cultural, por consiguiente, la socialización primaria, recibida a partir de las primeras experiencias, al interior del subsistema familiar; y de especial importancia en el desarrollo de la personalidad y las conductas futuras, tiene como características, que la autonomía y el respeto no constituyen derechos reconocidos, igualitariamente, para los integrantes de la familia.

Estos contenidos culturales incorporados en la socialización primaria, de esta manera, marcarán, fuertemente, hacia el futuro, la personalidad de sus integrantes, su forma de comunicarse con el mundo, su estilo de participación y su forma de resolución de conflictos.

En este contexto, y para efectos de superar estas debilidades presentes en nuestro proceso de modernización, debemos, necesariamente, considerar que hemos accedido a un punto en que “la sustentabilidad de la democracia, del crecimiento económico y del mismo Desarrollo Humano depende del grado de complementariedad entre las necesidades de la subjetividad social y la de los sistemas e instituciones. Y no existe una relación complementaria sin una subjetividad social fuerte”.¹

El Problema objeto de estudio.

Si observamos la vida de las personas que desempeñan un rol laboral activo, para efectos de precisar en qué instancia ocupan el mayor porcentaje de su tiempo de interacción social, encontraremos que son las relaciones en el trabajo.

En la realización del trabajo, las personas logran concretar uno de sus aportes más importantes tanto hacia el

¹ P.N.U.D. Desarrollo Humano en Chile. Editorial Trineo. Santiago. Chile. 1998.

resto de la sociedad, como también hacia su propio crecimiento y realización personal.

A través del trabajo, obtienen una retribución que les permitirá acceder a los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de su familia; conjuntamente, con proporcionar satisfacción a diversos tipos de necesidades personales. El trabajo constituye, por consiguiente, una instancia fundamental, para el desarrollo de los trabajadores, de la calidad de vida de sus familias y de la sociedad global.

De este modo, las relaciones laborales implican la coexistencia de personas y grupos organizados, que con sus respectivas necesidades e intereses, interactúan y negocian, en su vida cotidiana, para el logro de sus objetivos. En este contexto, los procesos de negociación entre trabajadores, por una parte; y de los trabajadores con los empleadores y sus representantes, por la otra; constituyen las formas de interacción y negociación más importantes en las organizaciones laborales. Por consiguiente, los conflictos, en la vida cotidiana de las organizaciones, son la contraposición permanente y natural de intereses y objetivos, en que las partes ejercen su poder, para resolver cuáles prevalecerán.

Chester Barnard (1938) ya planteaba la importancia que adquiere en las organizaciones, el equilibrio de la eficacia y la eficiencia; el logro de los objetivos de la organización, conjuntamente, con el logro de los objetivos de sus trabajadores; otorgando especial responsabilidad a la alta dirección, en el desarrollo de condiciones de trabajo y relaciones laborales de complementariedad y cooperación.

De esta manera, realiza un importante aporte, precisando los conceptos de eficacia y eficiencia, al indicar que "la eficacia consiste en el logro suficiente de los objetivos de la organización. La eficiencia, por el contrario, consiste en el logro suficiente de los objetivos de los miembros individuales de la organización. Ambos tipos de objetivos no tienen por qué coincidir. Es más, raramente podría ocurrir que coincidieran. Las metas, deseos, y objetivos de de los individuos sólo pueden determinarlos cada uno de ellos. Sin embargo, para que la organización pueda subsistir debe facilitar a cada uno de sus miembros la posibilidad de obtener sus metas y deseos".² Esta contraposición de intereses, estaría conformando, de este modo, el conflicto social más relevante en el ámbito de las empresas; aquel que se genera entre empresarios y trabajadores; por su diferente concepción del trabajo y de las contraprestaciones, en que uno de los componentes importantes, a considerar en esta última, es la remuneración; pero, que coexiste con otros importantes componentes, materiales e inmateriales.

Douglas McGregor (1960), por su parte, en la formulación de la teoría Y, - que pasó a constituir uno de los pilares de la moderna gestión de recursos humanos -, alertaba sobre la importancia del conflicto entre las necesidades de los individuos y los fines de la organización. "La integración de unos y otros fines no es algo que se pueda dar por supuesto. Más bien, lo normal es la disparidad, y, por tanto, la necesidad de que la dirección haga algo para salvar esta brecha. La integración perfecta de las exigencias de la organización y las metas de los individuos es, desde luego, un objetivo no realista. Lo que se busca es un grado de integración en el que el individuo pueda obtener sus metas mejor dirigiendo sus

² Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

esfuerzos hacia el éxito de la organización. “Mejor” significa que esta alternativa es más atractiva que las muchas otras posibles para él: indiferencia, irresponsabilidad, mínimo cumplimiento, hostilidad, sabotaje, etc”³.

“La génesis de la cooperación mediante relaciones de confianza, conduce a McGregor a elaborar un concepto de la autoridad coherente con su sistema. La autoridad se debe apoyar más en la influencia y en la participación que en las decisiones formales emanadas del cargo. El uso eficaz de la participación es posible en una organización cuando la gerencia confía en las capacidades de los empleados, a la vez que es consciente de que depende de ellos para poder llevar a cabo las actividades ordinarias. La participación consiste, para McGregor, en crear oportunidades bajo las circunstancias adecuadas para que los empleados influyan en las decisiones que les afectan. Se evita así buena parte de las consecuencias negativas de un énfasis desmedido en el ejercicio de la autoridad personal.”⁴

W. Ouchi (1981) al explicar el éxito alcanzado por las empresas japonesas por sobre las norteamericanas, continuó desarrollando las ideas de McGregor, incorporando en su teoría Z la importancia de la cultura organizacional. “Las organizaciones de éxito son aquellas que saben constituirse como sistemas de cooperación. La cooperación, sin embargo, no se explica sólo por la voluntad de sus miembros para establecer relaciones interpersonales de confianza. Es necesaria también la existencia de una cultura compartida, una serie de valores igualmente adoptados por los empleados y la dirección, que incluya

³ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

⁴ Idem

la idea de la empresa como una institución de largo plazo, con cuyas metas se puedan identificar todos los que participan en ella".⁵

De esta manera, las características asumidas por la forma de resolución de estos conflictos, está relacionada con la generación y desarrollo de relaciones de complementariedad e integración, o bien, de relaciones caracterizadas por el choque, el antagonismo y la desintegración. Estilos de liderazgo que encauzan sus esfuerzos hacia la eficacia, solamente, o bien preocupados por lograr un equilibrio entre eficacia y eficiencia. Condiciones, por consiguiente, favorables o adversas, tanto para las condiciones de trabajo y la calidad de vida, en general, de los trabajadores y sus familias; como para el desarrollo de la empresa y de la sociedad .

En Chile, en este contexto, al observar las formas asumidas por la resolución de estos conflictos, es posible constatar que, históricamente, tanto los empresarios como los trabajadores, han presentado grandes dificultades para el desarrollo de relaciones de mutua confianza y cooperación.

De este modo, desde nuestro nacimiento mismo como nación, nuestra sociedad global y sus diversos subsistemas, se han caracterizado por una perpetuación de formas tradicionales de liderazgo; en que el grupo dueño del capital, ha dirigido al resto de la sociedad, en base al autoritarismo y al paternalismo; incidiendo, negativamente, en las posibilidades de desarrollo de la subjetividad y sociabilidad del resto de la sociedad; afectando, especialmente, a los sectores de menores recursos. De este modo, los trabajadores se han caracterizado por una carencia de habilidades sociales que les permita abordar y resolver en forma

⁵ Idem

amistosa y eficiente, los conflictos de la vida cotidiana, tanto en el ámbito laboral como extralaboral.

De esta manera, las interacciones que ha desarrollado el sector conformado por los trabajadores, tanto con sus pares, como con los empleadores y con el Gobierno, han tenido, generalmente, un carácter confrontacional, en que han prevalecido los intereses de la parte con mayor poder, con el consiguiente deterioro de la relación posterior.

La incapacidad de los trabajadores para interactuar, resolviendo en forma eficiente y amistosa, los diferentes tipos de conflictos, está asociada, a su modelo cultural y a sus experiencias históricas, de relaciones, caracterizadas por el choque, el antagonismo, y la desintegración; adversas para el logro de los objetivos, tanto de los trabajadores y sus familias, como del sistema empresarial y de la sociedad global.

En las relaciones laborales en Chile, de esta manera, podemos observar, aún, en la actualidad, que existe un entorno, en que tienden a predominar la desconfianza, la comunicación evasiva y las máscaras; la falta de asertividad, la falta de solidaridad, pobreza en la comunicación verbal y no verbal, temor a los conflictos sociales e internalización de formas confrontacionales en los intentos de resolución de éstos.

En este contexto, por consiguiente, es alarmante el bajo nivel de desarrollo de las habilidades sociales, en los sectores mayoritarios de nuestro país. Más aún, si consideramos que la continuidad de estas características, conforma condiciones muy desfavorables, tanto para su empoderamiento, como para el desarrollo de relaciones laborales basadas en el diálogo; y

orientadas a encontrar la unidad a partir del respeto, comprensión y valoración de la diversidad; perpetuando, además, condiciones adversas para un avance de nuestro actual proceso de desarrollo, con componentes de carácter democrático, humanista y solidario.

En esta fase del presente estudio, hemos considerado importante, formular preguntas significativas y objetivos, que nos ayuden a configurar el lineamiento directriz, de la presente investigación, posibilitando condiciones favorables para abordar, a cabalidad, los diversos aspectos involucrados.

2. Pregunta Significativa

¿Cuáles son los conflictos laborales y la forma de resolución más frecuente, que asumen los trabajadores de las empresas urbanas en Chile?

3. Objetivos de Investigación.

3.1. Objetivo General:

Conocer los conflictos presentes en las relaciones laborales y las formas más comunes de resolución, conjuntamente, con las características que asumen las competencias de negociación y los factores sociodemográficos, económicos, socioculturales y psicológicos asociados, en los trabajadores de las empresas urbanas en Chile.

3.2. Objetivos Específicos:

- 1.- Indagar los tipos de conflictos que existen en el ámbito de las relaciones laborales.
- 2.- Indagar las características que asume la forma de resolución de conflictos.
- 3.- Identificar cuáles son las competencias de negociación
- 4.- Describir las competencias de negociación
- 5.- Identificar las variables socioculturales, psicológicas, demográficas y económicas, relacionadas con las competencias de negociación.
- 6.- Describir las características que asumen las competencias de negociación en relación a las variables sociodemográficas, económicas, socioculturales y psicológicas asociadas.

Capítulo Dos

Modernización y Globalización

1. Características de la globalización y su impacto en las sociedades en vías de desarrollo.

La globalización es el conjunto de procesos a nivel multidimensional; económicos, políticos, culturales, tecnológicos, etc.; influido, fundamentalmente, por cambios en los sistemas de comunicación, de fines de la década de los sesenta; y que tiende a acelerarse en los últimos veinte años. Tiene que ver no sólo con el mundo exterior, lo remoto, sino que, además, con lo interior, lo íntimo y personal. Nuestra propia familia: la definición del tipo de familia, los valores familiares, el rol de la mujer, el rol del hombre, el rol de los hijos, etc., están siendo influenciados por ella.

“La globalización, es, pues, una serie compleja de procesos, y no uno solo. Operan, además, de manera contradictoria o antitética. La mayoría de la gente cree que la globalización simplemente “traspasa” poder o influencia de las comunidades locales y países a la arena mundial. Y, ésta es, desde luego, una de sus consecuencias. Las naciones pierden algo del poder económico que llegaron a tener. Pero también tiene el efecto contrario. La globalización no sólo presiona hacia arriba, sino también hacia abajo, creando nuevas presiones para la autonomía local”⁶. De este modo, también, influye en un resurgimiento de identidades culturales locales, de nacionalismos locales.

“La globalización también presiona lateralmente. Crea nuevas zonas económicas y culturales dentro y a

⁶ Anthony Giddens. Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Distribuidora y editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. Colombia. 2000.

través de países. Ejemplos son: Hong Kong., el norte de Italia y Silicon Valley, en California. O la región de Barcelona. El área que rodea Barcelona en el norte de España se adentra en Francia. Cataluña, donde está Barcelona, está sólidamente integrada en la Unión Europea. Es parte de España, pero también mira hacia fuera”.⁷

Joseph Stiglitz (2001) se ha referido con especial énfasis, al hecho de que, en su opinión, los países subdesarrollados o en vías de desarrollo, deben otorgar especial atención a los efectos que la globalización puede traer a sus países; y, fundamentalmente, hacia sus sectores más desposeídos.

“La globalización- la supresión de las barreras al libre comercio y la mayor integración de las economías nacionales- puede ser una fuerza benéfica y su potencial es el enriquecimiento de todos, particularmente, los pobres; pero también creo que para que esto suceda es necesario replantearse profundamente el modo en que la globalización ha sido gestionada, incluyendo los acuerdos comerciales internacionales que tan importante papel han desempeñado en la eliminación de dichas barreras y las políticas impuestas a los países en desarrollo en el transcurso de la globalización”.⁸

En la medida que el proceso de globalización ha hecho adquirir mayor relevancia, en las diversas sociedades, a su condición de componentes de un sistema internacional; en este macronivel, consideramos importante, observar las características que asume la interacción de los países, en el ámbito de las

⁷ Anthony Giddens. Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Distribuidora y editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. Colombia. 2000.

⁸ Joseph E. Stiglitz. El malestar en la globalización. Ediciones Taurus. Buenos Aires. 2002.

relaciones internacionales. En la primera aproximación, es posible constatar que las grandes potencias, entre las que destaca Estados Unidos, con una mayor cuota de poder, definen las formas que van asumiendo estas relaciones internacionales.

En este contexto de relaciones internacionales, y en un análisis respecto a cómo debemos ir delineando nuestra inserción como país, observamos la necesidad de mejoramiento de nuestros niveles de especialización, competitividad e integración.

No obstante, surge un requerimiento creciente, que tiene la misma importancia. Es la necesidad de preservar y desarrollar la necesaria autonomía como componente de este sistema internacional. Lograr que nuestro aporte como sociedad, se genere a partir de nuestra realidad particular y específica; y que ésta sea resultante de la expresión y consideración de la subjetividad de los diversos sectores que conforman nuestra sociedad; con sus necesidades, intereses y proyectos de sociedad y desarrollo.

Entre los elementos que es preciso incorporar en la actualidad, en nuestro proceso de desarrollo, consideramos importante consignar algunas de las valiosas reflexiones que nos ha aportado Stiglitz. El ha destacado la necesidad de incorporar reformas esenciales en la gestión del proceso de globalización de los países en desarrollo. Y entre éstas adquiere especial relevancia, la necesidad de una mayor transparencia, la mejora de la información y un rol más protagónico,- en su formulación-, de los afectados por dichas políticas.

“Constituimos una comunidad global y como todas las comunidades debemos cumplir una serie de reglas para convivir. Estas reglas deben ser- y deben parecer equitativas y justas, deben atender a los pobres y a los poderosos, y reflejar un sentimiento básico de decencia y justicia social. En el mundo de hoy, dichas reglas deben ser el desenlace de procesos democráticos; las reglas bajo las que operan las autoridades y cuerpos gubernativos deben asegurar que escuchen y respondan a los deseos y necesidades de los afectados por políticas y decisiones adoptadas en lugares distantes”.⁹

En la actualidad, la competitividad aparece como un parámetro fundamental en la medición del éxito de las sociedades. Y aún cuando a nivel de declaraciones, a la competitividad se la une con la necesidad de promover la solidaridad y la lucha contra la exclusión social; en la práctica, es un hecho, que el éxito económico va siendo privilegio de un círculo cada vez más reducido y la exclusión social se incrementa para la mayoría.

La economía no está orientada, naturalmente, al progreso de la cultura; y la subordinación creciente de la política y la cultura a la economía, ha permitido a ésta transformarse en un fin en sí mismo.

“Nuestras sociedades están encerradas en un círculo vicioso del que no parecen tener conciencia: es en nombre de la competencia internacional y finalmente en nombre de las naciones como comunidades históricas, que se les pide adaptarse a las condiciones de la economía moderna. Pero este proceso de

⁹ Joseph E. Stiglitz. El malestar en la globalización. Ediciones Taurus. Buenos Aires. 2002.

Joseph E. Stiglitz. Premio nobel de economía en el año 2001. Asesor económico del gobierno de Bill Clinton. Estados Unidos, de 1993 a 1996. Economista jefe y vicepresidente del Banco Mundial desde 1997 hasta enero del 2001. Actual profesor de la Universidad de Columbia.

adaptación hace correr el riesgo, si no se busca como evitarlo, de provocar una destrucción por el interior de su vitalidad cultural, que es lo único que finalmente podrá dar sentido a su lucha”.¹⁰

“La porción de renta global de la quinta parte más pobre de la población mundial se ha reducido del 2,3 por ciento al 1,4 por ciento entre 1989 y 1998. La proporción que se lleva la quinta parte más rica, en cambio, ha aumentado. En el Africa subsahariana 20 países tienen menor renta per cápita en términos reales que a finales de los años setenta”¹¹

En América Latina “las diferencias en la distribución del ingreso se acrecientan y la pobreza y la exclusión aumentan. En 1970 , 113 millones de latinoamericanos se encontraban viviendo en una situación de pobreza es decir, sus ingresos no eran suficientes para satisfacer sus necesidades básicas. Esto representa el 40% de la población de ese entonces. En 1980 su número había aumentado a 136 millones (41%) y en 1990 a 196 millones (46%)”.¹²

“En general, podemos establecer, que en el tercer mundo “los antiguos países pobres víctimas del subdesarrollo de su sistema productivo han visto sumarse a ellos los nuevos pobres, víctimas de un concepto mimético de la modernidad que se ha pretendido copiar por la transposición de las tecnologías más modernas de los países industrializados. Además se han visto brutalmente afectados por los problemas de la deuda, que están lejos de ser resueltos, y por las políticas de ajuste estructural que les

¹⁰ Jacques Chonchol. ¿Hacia dónde nos lleva la globalización?. Lom Ediciones. Santiago. Chile. 1999.

¹¹ Anthony Giddens. Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas.

¹² Jacques Chonchol. ¿Hacia dónde nos lleva la globalización?. Lom Ediciones. Santiago. Chile. 1999.

han sido impuestas para resolver el problema de la deuda. Desde 1980 más de 60 países han debido plegarse a estos programas de ajuste estructural o de estabilización económica, cuyo número ha alcanzado a 566.” “Y a pesar de todos los esfuerzos el peso de la deuda global de los países en desarrollo se continúa acrecentando, pasando de 658 billones de dólares en 1980 a 1.770 billones en 1993”.¹³

“En los 25 países más ricos del mundo (los de la OCDE) había en 1994, 36 millones de cesantes y cuando se logran crear empleos, éstos son de bajísima productividad y con una disminución de los salarios reales. En los 10 últimos años las 500 mayores empresas mundiales licenciaron en promedio 400 mil asalariados por año a pesar del fuerte aumento de sus beneficios”.¹⁴

“Entre 1977 y 1992 la productividad media de los trabajadores norteamericanos aumentó en un 30%, mientras que el salario medio cayó en un 13%. Lógica implacable: cualquiera que sea el aumento de la productividad los salarios bajarán si hay abundancia de trabajadores luchando por empleos que escasean, siendo esta abundancia creada por la mundialización en beneficio de firmas basadas en los EE.UU.”¹⁵

Los efectos de esta liberalización de la economía puede generar en las personas en términos generales, un incremento de la pobreza y de la exclusión; tanto en los países actualmente desarrollados, como en los del tercer mundo y/o en vías

¹³ Jacques Chonchol. ¿Hacia dónde nos lleva la globalización?. Lom Ediciones. Santiago. Chile. 1999. Distribuidora y editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A. Colombia. 2000

¹⁴ Jacques Chonchol. ¿Hacia dónde nos lleva la globalización?. Lom Ediciones. Santiago. Chile. 1999.

¹⁵ Idem

de desarrollo. Y es que debemos considerar, “por una parte, el exacerbamiento de la competencia internacional, que lleva a numerosas reestructuraciones industriales, al despido de trabajadores, al aumento de la cesantía y de la duración del período en que los trabajadores quedan cesantes y a la modernización tecnológica, que multiplica los ineptos frente a los nuevos sistemas de producción. Por otra parte, sistemas de protección social que se hacen cada vez más inadaptados al aumento de la pobreza cuando no son reducidos por los gobiernos, preocupados por los equilibrios macroeconómicos”.¹⁶

“La globalización es un hecho. La interdependencia hace necesaria la acción colectiva, que los habitantes del planeta trabajemos conjuntamente para abordar los dilemas que afrontamos conjuntamente, ya se trate de riesgos globales para la salud, el medio ambiente o la estabilidad económica o política”.¹⁷

En este acelerado proceso de cambios que experimentan nuestras sociedades, no podemos dejar de considerar el rol relevante que ha asumido la comunicación. De esta manera, podemos afirmar que “la sociedad actual es una sociedad de la información. El cambio social al que estamos asistiendo nos conduce desde una sociedad basada en la producción de cosas a otra vida social en la que la comunicación y el intercambio de símbolos es nuestra actividad central. Este cambio va a acelerar, probablemente, dejando atrás a los que no sean capaces de comunicarse efectivamente”¹⁸.

¹⁶ Idem

¹⁷ Joseph E. Stiglitz. El malestar en la globalización. Ediciones Taurus. Buenos Aires. 2002.

¹⁸ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

"Se ha señalado que la movilidad- física, social y psíquica- es el distintivo de cualquier proceso de modernización, aunque lo realmente importante parece ser la movilidad psíquica"¹⁹.

El incremento de los viajes, como asimismo de la posibilidad de desempeñar con mayor frecuencia, roles adquiridos y no adscritos como acontecía en las sociedades tradicionales, implica un enriquecimiento importante de la experiencia de las personas. Pero la movilidad psíquica impulsada por los medios de comunicación de masas, conjuntamente con enriquecer la experiencia, amplía, significativamente, el repertorio de roles.

"Con los medios de comunicación de masas la movilidad psíquica producida es general e inmediata, se amplía muy directamente la experiencia mediada y se permite a casi todos los sujetos experimentar, aunque sea vicariamente, multitud de roles antes difícilmente asequibles a la mayoría de las personas"²⁰.

2. El proceso de modernización en Chile.

2.1. La diferenciación social, los conflictos y la integración social.

"Como es sabido, por modernización se entiende la expansión del cálculo medios-fines a los diversos campos de la vida social. El despliegue de esta racionalidad instrumental es lo que otorga a la sociedad moderna su eficiencia y dinamismo. Sin embargo, estos criterios se transforman en fines absolutos si no son puestos en relación con la dimensión subjetiva

¹⁹ Idem

²⁰ P.N.U.D. Desarrollo Humano en Chile. 1998. Editorial Trineo. Santiago. Chile. 1998

del desarrollo. Como bien recuerda el concepto de Desarrollo Humano, es la persona el sujeto del proceso social. No hay modernidad al margen de la persona, de sus valores y afectos, de sus conocimientos y motivaciones, de sus miedos y proyectos. La subjetividad abarca a la personalidad individual, pero también a sus pautas socioculturales y su sociabilidad cotidiana”.²¹

Neil Smelzer en su explicación de las formas que va asumiendo el avance de la modernización, destaca que se va presentando una especie de contrapunto entre la diferenciación, las tensiones y la integración.

“Otro rasgo característico de la modernidad reside en el proceso de diferenciación. Este implica, en lo subjetivo, el desarrollo de la individualidad en sus múltiples modalidades. En lo objetivo, significa la diferenciación de los distintos campos sociales, por ejemplo, la economía, la educación, la salud, la previsión, la ciencia, el derecho, como sistemas funcionales”.²²

De este modo, en el proceso de integración, que se va realizando junto con la diferenciación de la sociedad, podemos distinguir, en primer lugar, “una integración social, basada en los valores y las normas sociales que cohesionan a los sujetos en tanto identidades colectivas. Por otro lado, se aprecia una integración sistémica, que incorpora a las personas a las lógicas internas del sistema político, económico, cultural”.²³

En este contexto, podemos observar en el proceso de modernización impulsado en nuestro país, asincronías, distorsiones y subordinaciones, entre los polos en interacción.

²¹ Idem

²² Idem

²³ P.N.U.D. Desarrollo Humano en Chile. Editorial Trineo. Santiago. Chile. 1998.

Siendo las más relevantes, aquellas existentes entre los microsistemas y el macrosistema; entre la subjetividad y la globalidad; entre las personas y el sistema global.

Nuestro país, en las últimas décadas, ha logrado un desarrollo sostenido, con un índice de crecimiento económico y un nivel de consistencia, en el manejo de su economía, que le han merecido un reconocimiento y valoración en los diversos continentes.

Este avance, no solo le ha posicionado en la vanguardia del desarrollo de los países de América Latina; sino que, también su proceso es observado como modelo, en la mayoría de los países del tercer mundo. Entre los logros más importantes, en la actualidad, cabe destacar, los tratados de libre comercio, que nuestro país ha firmado, recientemente, con Europa, USA y Corea; y entre sus proyectos, en el corto plazo, la suscripción de tratados de libre comercio con China y Japón. .

Esto último, adquiere especial relevancia, si lo observamos como el primer paso de una estrategia gubernamental y empresarial por hacer llegar nuestros productos al mercado asiático, estableciendo vínculos de intercambio económico y cultural. Debemos considerar, que en Asia vive más de la mitad de la población mundial y en una década más podrá estar aproximándose al 70% de la población del mundo. Y que, solamente, China, implicaría unos 1.400 millones de potenciales clientes, equivalente, al mercado logrado en todos los tratados de libre comercio firmados, anteriormente. Esta oportunidad, constituye, por consiguiente, para nuestro país y para nuestros empresarios privados, el mayor desafío de nuestra historia.

En los logros alcanzados en la actualidad, por nuestro país, producto de la calidad del proceso de desarrollo económico y del proceso de modernización; el gobierno ha tenido una actuación destacada en la conducción de éstos, incorporando en su dirección, una mirada futurista, que considera la complementariedad e integración de nuestros subsistemas, con la misma importancia, que la integración de nuestro sistema global con el resto del mundo. Incluyendo, en su visión, la incorporación de la ciencia y la tecnología, como un factor fundamental para impulsar nuestro proceso de desarrollo a un ritmo más alto y con una base sólida y continua.

En la aplicación del modelo económico neo-liberal, en nuestro país, podemos observar, en términos generales, que continúa predominando, como tendencia, especialmente, en las empresas privadas, un enfoque que tiende a dogmatizar valores, tales como: la competitividad, la racionalidad, el individualismo, la eficacia, lo cuantitativo por sobre lo cualitativo, etc., que trascienden incluso, la dimensión económica, afectando al resto. Es así, como inciden, tanto en el mundo psicosocial, como en la realidad sociocultural de los chilenos.

En esta fase de nuestro análisis, estimamos que el concepto de sociabilidad, nos ayuda a configurar en mejor forma las características que han ido asumiendo los chilenos, en este contexto.

2.2. La sociabilidad horizontal y vertical.

En la medida que entendemos por sociabilidad, la producción y desarrollo de vínculos entre los individuos, con una estabilidad y permanencia en el tiempo, que se

deriva de su reciprocidad y su mutuo reconocimiento de identidad, significados e intereses comunes; podemos distinguir una sociabilidad horizontal y una sociabilidad vertical.

La sociabilidad vertical está referida al “ámbito de las relaciones cotidianas de las personas con instituciones y sus representantes. La sociabilidad vertical se organiza mediante un doble vínculo. Por una parte un vínculo de representación, a través del cual los individuos son reconocidos por las instituciones. Por la otra, un vínculo de participación, gracias al cual los individuos se hacen parte y adhieren a las identidades y proyectos ofrecidos por las instituciones”.²⁴

“Un segundo ámbito es la sociabilidad horizontal, que se refiere a las relaciones entre las personas en cuanto individuos. La sociabilidad horizontal descansa básicamente en la cotidianidad de los encuentros “cara a cara” entre las personas. Allí se establecen y experimentan las formas más básicas del reconocimiento, del afecto, del apoyo y del sentido”.²⁵

Actualmente, la sociabilidad, en Chile, es débil. “ Se ha podido constatar un alto grado de desconfianza, una asociatividad precaria, una creciente instrumentalización de las relaciones sociales e incluso cierto debilitamiento de la cohesión intergeneracional de la familia”.²⁶ La integración sistémica aparece, relativamente, lograda. Esto es, los sistemas funcionales abarcan a un porcentaje importante de personas, que logran manejarse dentro de la lógica del mercado. Aún, cuando se desarrolla una tendencia en que las personas empiezan a vivir en función de los sistemas.

²⁴ P.N.U.D. Desarrollo Humano en Chile. Editorial Trineo. Santiago. Chile. 1998

²⁵ Idem

²⁶ Idem

2.3. La subjetividad y los sistemas sociales.

Esta pérdida de la subjetividad, adquiere mayor relevancia, aún, si observamos que la integración social, -es decir, aquella sociabilidad cotidiana en que se crean los valores, costumbres y normas que rigen su convivencia-, aparece con un significativo deterioro. “Este parece ser el proceso estructural que subyace al síndrome de una sociedad desconfiada donde el miedo, el recelo y la ansiedad minan los hábitos de cooperación”.²⁷ Los trabajadores, de este modo, van perdiendo su individualidad y su subjetividad; disminuyendo las condiciones y posibilidades para ejercer sus facultades de autonomía, criticidad y protagonismo en la adopción de decisiones ; sintiéndose absorbidos por el sistema y su lógica; siendo incapaces de abordar los conflictos, en forma asertiva; y menos aún, de resolverlos en forma satisfactoria; por cuanto, carecen de habilidades sociales, que, les permita visualizar y acceder a resultados favorables, tanto para ellos como para su empleador, considerando los respectivos intereses.

En la dimensión económica, ha surgido, por consiguiente, como efecto directo del proceso de globalización, una nueva demanda al sector empresarial; y que es el desarrollo de la capacidad para mantener el proceso de mejoramiento de su competitividad a nivel internacional..

²⁷ P.N.U.D. Desarrollo Humano en Chile. Editorial Trineo. Santiago. Chile. 1998

En este ámbito, es preciso consignar, que el proceso de mejoramiento de la posición de nuestro país, en la escala de competitividad internacional, había experimentado un estancamiento, en los últimos años, en contraposición al resto de los países, que estaban ubicados a su mismo nivel y en peldaños superiores; que continuaban ascendiendo; pero, este año 2004 logró, nuevamente, avanzar, accediendo al puesto número 22 del mundo.

Este desafío de cómo mantener o mejorar el nivel de competitividad, a nivel internacional, ha sido analizado en nuestro país, en forma conjunta, por los representantes de los principales subsistemas involucrados: Gobierno; empleadores; trabajadores; y subsistema científico-tecnológico, mediante representantes de diversas universidades.

Entre las conclusiones más importantes, de este análisis, destaca : la necesidad de ajustes para lograr una legislación laboral más flexible; pero, destacando la necesidad de que los empresarios y los trabajadores, incorporen una nueva visión: que les permita, en primer lugar, cambios favorables a nivel de las conductas, de modo que éstas expresen una real complementariedad e integración; que generen condiciones de trabajo más equitativas; y que den respuesta, de esta manera, a los nuevos requerimientos que demanda la realidad actual, a nivel mundial. Finalmente, en lo concerniente, al subsistema de ciencia y tecnología, se destacó la necesidad de destinar mayores esfuerzos y recursos a la investigación; adquiriendo especial relevancia, las innovaciones orientadas a cuidar y mejorar el aporte de las personas y el uso de los recursos.

Capítulo Tres

Estructura y dinámica de las empresas en Chile

1. La estructura social de las empresas.

En este intento de aproximación a las características que asumen las organizaciones laborales, consideramos importante considerar el aporte de Radcliffe Brown, que marcando un lineamiento directriz importante en el campo de la sociología, se refiere a la estructura social, como un sistema de relaciones sociales entre diferentes partes de la sociedad o grupo. Y, en este contexto, utilizar la valiosa contribución de Lucas Marín y García Ruiz (2002), que, en su estudio de las organizaciones, formulan cinco características básicas de la estructura social: totalidad, interdependencia, permanencia, desigualdad y realidad.

De este modo, en el análisis de la estructura social, podemos observar como características básicas: La totalidad; en la medida que incluye no solo la forma de ordenamiento de sus partes, sino que, además, las relaciones de sus componentes configuran un todo que trasciende a la mera suma de sus partes. En segundo término, podemos precisar la interdependencia; por cuanto se observa en la estructura social necesidades mutuas entre sus componentes, que se expresan en su dinámica de interrelaciones. “la idea de totalidad mencionada en el concepto de estructura permite superar los estudios parciales de causalidad aislada y proceder a análisis generales de interdependencia o interrelación”²⁸

Una tercera característica básica es la permanencia; por cuanto lo estructural involucra una cierta

²⁸ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

continuidad en el tiempo. En la medida que el cambio en las estructuras no ocurre en forma permanente, sino más bien, en forma esporádica. Por consiguiente, “al estudiar estructuras, se buscan las relaciones sociales de interdependencia que tienen un cierto grado de permanencia”²⁹

En relación a la cuarta característica básica de la estructura social, la desigualdad, no podemos dejar de considerar que al interior de ésta es posible observar distinciones, diferencias entre las partes que la conforman. Y estas diferencias se expresan en las conductas de las personas y los grupos que las constituyen. Por consiguiente, “ para analizar la estructura social hay que estudiar las diversas formas de diferenciación entre la gente, sus interrelaciones y las condiciones que las producen y sus implicaciones”. Y, finalmente, en lo que respecta a su característica de realidad, está referida a la condición empírica o constatable de la realidad social. Y al hecho de que las personas actúan en base a esta realidad social o más bien, como ocurre, generalmente, basadas en su percepción de ésta.

2. El sistema de roles en la empresa.

En esta fase de nuestro estudio, para efectos de análisis y comprensión, de las características que asumen las interacciones sociales, al interior de las organizaciones, nos referiremos al sistema de roles; que comprende el conjunto de posiciones que ocupan las personas en la organización, y que prescriben sus diferentes tipos de conductas. Estas posiciones sociales de contenido, esencialmente, normativo, comprenden dos aspectos: el status y el rol. Siendo este último el aspecto dinámico de

²⁹ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

la posición. El rol constituye, de esta manera, el conjunto de obligaciones adscritas a una posición social.

Dahrendorf, nos entrega un valioso aporte al establecer que los roles son conceptuados como independientes del individuo, conjuntamente, con procurar delimitar sus características. En esta forma, ha precisado que la categoría de rol como elemento de análisis sociológico, se limita por tres consideraciones: En primer lugar, los roles sociales, como las posiciones constituyen complejos de comportamiento, cuasi-objetivos y, en principio, independientes del sujeto. En segundo lugar, su contenido específico solo es determinado y transformado por la sociedad. Y, en tercer lugar, las expectativas de comportamiento vinculadas a los roles están asociadas a sanciones por su incumplimiento.

Lucas Marín y García Ruiz (2002), por su parte, formulan especificaciones para los roles, en el estudio de las organizaciones, que enriquecen el avance de este análisis. Distinguen, de este modo:

1. El rol directivo.

En él, las expectativas funcionales son: Primero: "Habilidad social para el trato con las personas: comprensión, reflejos, empatía, arrastre, etc. En todo buen directivo hay una capacidad de liderazgo, esperada por todos"³⁰. Segundo: "Diseño y puesta en práctica de las políticas de la empresa"³¹. Tercero: "Vigilancia de los programas de acción. Sus funciones son dobles: de coordinación y supervisión. Se espera de los directivos

³⁰ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002.

³¹ ídem

una comprensión general de los procesos que sean capaces de definir en cada situación la mejor forma de conjuntar las actividades, llegar a compromisos y resolver los problemas de cara a una cooperación de las diferentes partes involucradas³². Cuarto: "Determinación del esquema ideal de relaciones personales y sociales"³³. Quinto: Conocimiento técnico"³⁴.

2. El rol de mando intermedio.

"Al hablar de este rol, nos referimos a un conjunto de situaciones o expectativas –que se dan, sobre todo, en las empresas industriales- caracterizadas por una ambigüedad básica: al mando intermedio le corresponde dar órdenes y recibirlas, mandar y ser mandado; estar en la línea de autoridad, pero con función principalmente consultiva y de supervisión; con deberes de lealtad a la dirección, pero también a los empleados. En las empresas de servicios también se encuentra la figura del mando intermedio cuyas funciones se explican por analogía con las del mando industrial"³⁵.

Miller y Form (1969) precisan las siguientes expectativas funcionales para el rol de mando intermedio: Primero: Transmisión y puesta en práctica de las órdenes emanadas por la dirección, actuando como extensión de la dirección en un campo o área específica. Segundo: Manejo de personas, que implica condiciones personales y un repertorio de conductas en concordancia con el estilo de mando que se desea dar a la organización. Tercero: Conocimientos administrativos para la resolución de los problemas que se presentan en el ámbito que le

³² ídem

³³ ídem

³⁴ ídem

³⁵ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

corresponde. Cuarto: Una comprensión del proceso productivo, superior a la del personal bajo su dependencia. Quinto: Conocimientos técnicos, también más amplios que aquellos que posee el personal bajo su dependencia.

3. El rol de obrero.

Mallet (1969) indicaba que una vez eliminados los criterios sociológicos, técnicos y administrativos que pudieran definir a la clase obrera, sólo queda una posición común a numerosas categorías de asalariados: la de ejercer un papel productivo y estar excluidos de la propiedad o de la gestión de los instrumentos de producción a los que sirve.

“De la misma manera que la organización conforma el rol de empresario o de directivo de empresa, da lugar a que aparezca una situación de trabajo en las empresas industriales que ha sido denominada de muy diferentes formas: obrero, operario, proletario, trabajador, productor, etc. Esta posición, que da lugar a un rol de obrero, tiene por característica específica más generalmente admitida la sola posesión de la fuerza de trabajo, en la que se resume su aportación al proceso productivo”³⁶.

Algunas expectativas funcionales del rol de obrero son: Primero: “ Realización de tareas manuales. Se espera de los obreros una manipulación de la materia, cada vez más, unida a unas aptitudes para el manejo de máquinas y unos conocimientos técnicos”³⁷. Segundo: “Realización de tareas concretas y limitadas.

³⁶ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

³⁷ Idem

Es una consecuencia de la aplicación de la división del trabajo para buscar la máxima productividad³⁸. Tercero: Situación cambiante determinada por la tecnología. "La tecnología industrial define tanto lo que el obrero debe hacer como las condiciones en que debe realizar su trabajo. El rol específico del obrero dependerá mucho de la clase de máquinas con que opere"³⁹. Cuarto: Situación central en el proceso productivo, aunque siendo desplazados, últimamente, por los técnicos⁴⁰.

4. El rol de técnico.

"Destaca de una manera clara en las empresas modernas el rol de técnico, de importancia creciente por la complejidad de las organizaciones a que ha dado lugar la revolución científico-técnica. Con la creciente complejidad de las organizaciones, cobra importancia un nuevo personaje: el técnico especialista; ingenieros, economistas, informáticos, químicos, abogados, sociólogos, psicólogos y otros muchos profesionales al servicio de la empresa encajan en esta categoría"⁴¹.

5. El rol de empleado.

"Estamos ante un rol que se asemeja mucho más al rol de obrero que a ningún otro. Pero hay una serie de factores objetivos y subjetivos que hacen necesaria la diferenciación. Subjetivamente, los empleados se consideran de más jerarquía que los obreros, por el trato habitual y personal con los directivos, por la forma de vida más semejante a ellos y por realizar con frecuencia

³⁸ Idem

³⁹ Idem

⁴⁰ Idem

⁴¹ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

tareas en las que actúan en su representación. También los técnicos, los mandos, los directivos y los obreros se consideran diferentes a los empleados⁴².

Durante el desarrollo del s.XX hemos observado, a nivel internacional, un proceso con una tendencia de debilitamiento progresivo del sector conformado por los obreros. Una alta incidencia ha tenido, en este proceso, sin lugar a dudas, el desarrollo científico y tecnológico, que ha ido generando condiciones de trabajo, en que el esfuerzo físico, característico en el trabajo de los obreros, ha ido disminuyendo conjuntamente, con el avance de la automatización. Y, paralelamente, un proceso en que los técnicos, constituyen un sector creciente en importancia, debido a la incorporación progresiva en los diversos procesos organizacionales, de los avances de la ciencia y la tecnología. Por consiguiente, en el ámbito de las relaciones laborales, el sector obrero ha ido perdiendo poder, a la inversa de lo que acontece con el sector conformado por los técnicos.

En Chile, estos procesos se han desarrollado con las características mencionadas; y más aún, a nivel de legislación laboral, se ha eliminado el concepto de obrero, incorporando el concepto de trabajador que incluye tanto a los antiguos obreros como a los empleados. Ello viene a legitimar un proceso creciente de homogenización de los dos roles, en que las diferencias van siendo cada vez menores. Incluso, debido al significativo avance de los niveles de educación, especialmente de los jóvenes, se advierte, también una mayor proximidad, educacional, de ingresos, y cultural, en general; en que es posible

⁴² Idem

percibir cada vez menos diferencias en sus hábitos, costumbres, preferencias, etc.

No obstante, es importante consignar, que el sector conformado por los trabajadores,- antiguamente, denominados empleados-, continúa con la tendencia a considerar su trabajo y su posición, más importantes, que los correspondientes a los trabajadores que realizan labores propias de los antiguos obreros. Un factor importante, sería la ubicación física y contactos sociales, que, por su trabajo, generalmente, implican una mayor proximidad con los sectores directivos. Asimismo, la importancia creciente de los técnicos, en muchos casos tiende a generar una forma de tecnocracia, en que este sector, en vez de asumir en buena forma su función de apoyo hacia el resto de la organización, tiende a convertirse en un foco de poder que asigna y restringe su apoyo, también, proporcionalmente a la cuota de poder del usuario que requiere de sus servicios; generando, de esta manera, formas de burocracia y de dependencia, en las diferentes áreas de la organización, nocivas para el avance de la eficacia y eficiencia.

3. La cultura organizacional

Lucas Marín y García Ruiz (2002) se han preocupado de destacar la importancia que adquiere para el estudio de las organizaciones, tener presente, siempre, que éstas son sistemas sociales a escala, en que sus miembros a partir de las tareas que realizan, interactúan desarrollando vínculos y una cultura propia. Y que, por lo tanto, no se las debe concebir, sólo como instrumentos para el logro de metas.

De esta manera, es posible estudiar en las organizaciones, las formas específicas que asumen en su interior: el marco normativo, los códigos de comunicación, el desarrollo científico y tecnológico, etc. Es decir, en la medida que constituyen sistemas sociales, podemos estudiarlas como comunidades sociales a escala.

“La cultura de una organización es el conjunto de creencias, y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y convenciones básicas, que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión, así como en las actividades propias de la vida cotidiana. La cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas, que comparten los miembros de una organización y que se transmite a los que van entrando a lo largo del tiempo”.⁴³

En el desarrollo de la cultura organizacional, de este modo, asumen importancia especial, el estilo de liderazgo y el entorno social. Pero, también, está condicionada, en un alto grado, por la comprensión, aceptación e internalización, que de ella realicen los miembros de la organización. En este punto, por consiguiente, podemos observar cómo el nivel de concordancia entre los contenidos culturales incorporados en la socialización primaria; y los contenidos culturales de la socialización secundaria, que realizan las organizaciones, estará incidiendo en la incorporación y desarrollo de la cultura organizacional.

De este modo, cuando W. Ouchi (1981) fundamentaba el éxito de las empresas japonesas frente a las estadounidenses, en la cultura organizacional propia de las

⁴³ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

empresas japonesas; no sólo estaba implicando este hecho en sí. Sino que, estaba involucrando la existencia de una concordancia entre la cultura de su entorno, de la sociedad japonesa, con la cultura de estas organizaciones.

G. Hofstede (1980) en su importante estudio de las diferencias culturales entre las diversas subsidiarias de IBM a nivel mundial; logró precisar la existencia de cuatro variables que definen actitudes culturales básicas, que dependen en mayor grado de su cultura local, nacional, que de su pertenencia a la misma empresa. De esta manera, demostró que las prácticas de gestión que permiten alcanzar el éxito en un determinado entorno cultural, pueden llevar al fracaso en otro.

Las variables actitudinales básicas, formuladas por Hofstede son:

a) Distancia de poder

Referida a la diferencia entre igualitarismo y autoritarismo. En este ámbito, descubrió que en algunos países, el autoritarismo es aceptado como algo normal; en cambio en otros, en que prevalece una cultura más igualitaria, provoca rechazo.

b) Individualismo frente a colectivismo

Encontró que se presentan importantes diferencias entre aquellos países en que predomina una cultura más comunitaria, como por ejemplo, Colombia; respecto a otros en que predomina una cultura individualista, como Estados Unidos.

c) Actitud de género

Está referido, en primer término, al nivel de participación laboral de la mujer, en los diferentes niveles de la estructura organizacional. En este contexto, existen notorias diferencias, por ejemplo, entre la realidad propia de los países de Europa y Estados Unidos respecto a los países de América del Sur. Y, en segundo lugar, se refiere a la existencia del predominio de una cultura masculina o femenina. En que, de acuerdo a la conceptualización de Hofstede; las culturas masculinas son aquellas en que se otorga mayor relevancia al logro de los objetivos, las remuneraciones y las posibilidades de promoción. Y las femeninas, aquellas en que se concede mayor relevancia, a las relaciones interpersonales, el entorno físico y el servicio.

d) Aversión al riesgo

Está referido a la diferencia entre una disposición más favorable a la seguridad o a la aceptación del riesgo.

Mediante la combinación de estas cuatro variables, podemos, de esta manera, lograr precisar diferencias culturales a nivel organizacional, de acuerdo a su entorno nacional.

De este modo, para lograr el desempeño de los roles prescritos por la organización, se requiere de un proceso de socialización en que los trabajadores que van ingresando, logren conocer, aceptar e internalizar los contenidos de la cultura organizacional.

4. La comunicación formal e informal en la organización.

“La comunicación es el proceso que permite a la gente coorientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente mediante las actividades sociales, establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. Estos acuerdos relacionales se dirigen hacia modelos interdependientes de interacción, para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes. El desarrollo de las relaciones es, por tanto, la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que la gente usa para establecer y mantener unas relaciones efectivas”⁴⁴.

“La gente coordina actividades, unos con otros, para alcanzar sus objetivos, y, en último término, la supervivencia y la prosperidad es la principal actividad de la organización, que está basada en la cooperación. La cooperación no siempre se logra fácilmente. Hay que persuadir a la gente para que coopere, y la comunicación es una herramienta que ayuda a obtenerla”⁴⁵.

“En la medida que las relaciones sociales se manifiestan y son producto de los canales de comunicación existentes, en nuestro estudio del flujo informativo en el interior de la empresa debemos distinguir entre la comunicación que sigue los esquemas formales y la comunicación informal. La comunicación formal viene inicialmente dibujada en las líneas del organigrama, que nos dan una visión clara del armazón planeado para la empresa. La

⁴⁴ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

⁴⁵ Kreps, G.L. Organizational Communication, Logman, Nueva York 1990

comunicación informal se manifiesta fundamentalmente en los rumores que continuamente funcionan en la organización de manera incontrolada”⁴⁶.

“La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”⁴⁷.

“Los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización como, por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios”⁴⁸

“Los actores de la comunicación interna en una organización típica muy institucionalizada y estudiada como la empresa son: el conjunto de sus empleados o trabajadores, los propietarios, los sindicatos y los representantes de los trabajadores o comités de empresa. En cuanto a los empleados puede ser suficiente, a efectos comunicativos, considerar los roles básicos o

⁴⁶ Idem

⁴⁷ Kreps, G.L. *Organizational Communication*, Logman, Nueva York 1990

⁴⁸ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. *Sociología de las Organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

tipos de actores de la empresa industrial ya conocidos: directivos, técnicos, mandos intermedios y empleados”⁴⁹

Los mayores niveles de diferenciación producto del proceso de modernización en las organizaciones, van generando nuevos requerimientos de complementariedad e integración en que van asumiendo una especial y creciente importancia, las habilidades comunicacionales y sociales, en general, de los diferentes tipos de trabajadores. El avance científico tecnológico, ha posibilitado la incorporación de las teleconferencias, de las video conferencias, etc. En que adquiere un carácter creciente la comunicación directa. De esta manera, “la comunicación personal, cara a cara, ha ido ampliándose gracias a las nuevas posibilidades abiertas por el desarrollo de la comunicación mediada y de la comunicación social”⁵⁰.

“Los requisitos para la eficacia del emisor se plantean de manera especial en los inicios del estudio científico de la comunicación. La personalidad y características de la persona que envía el mensaje aparecen como un elemento clave, tanto de la comunicación personal como de la colectiva. Hay personas con más capacidad de comunicar que otras”. “ Vale la pena señalar la importancia de elementos auxiliares como el tono de voz, la capacidad de empatía e identificación con el otro”.⁵¹

De este modo, en la actualidad, las comunicaciones y las habilidades sociales de los trabajadores, empiezan a cumplir un papel cada vez más importante para acceder

⁴⁹ Idem

⁵⁰ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

⁵¹ Idem

a los niveles de éxito requeridos. Más aún, si consideramos, el esfuerzo que están realizando las organizaciones en la construcción de una cultura corporativa, en un contexto y coyuntura histórica, en que en Chile, coexisten y confluyen marcos normativos propios de una sociedad moderna o industrializada, junto con marcos normativos propios de sociedades tradicionales.

Se requiere, por consiguiente, habilidades comunicacionales que permitan a las personas no solamente captar los mensajes manifiestos o explícitos; sino que, también la capacidad para develar mensajes subyacentes, tanto de carácter verbal como no verbal. No podemos dejar de considerar que “en un acto de comunicación fundamentalmente verbal puede transmitirse con los gestos o con el énfasis, mensajes complementarios de superioridad o subordinación que den un sentido diferente al aparentemente manifestado”. “En cuanto a las limitaciones típicas atribuidas al receptor, debemos de tener en cuenta que ante un mismo mensaje las percepciones son diferentes, que hay una tendencia a oír lo que se quiere oír y que debe tener en cuenta que se evalúa la fuente”⁵².

En este contexto, en base a los resultados obtenidos por el Programa Naciones Unidas para el Desarrollo en su Estudio de Desarrollo Humano en nuestro país, podemos derivar que los trabajadores de los sectores socioeconómicos medios presentan muy bajo desarrollo de la subjetividad, el análisis crítico, la organización, y la participación responsable. Tienen opciones políticas diversas, manifestando un alto grado de decepción en este ámbito. Poseen una baja asertividad; y, socialmente, tienden a ser retraídos y parcos en su lenguaje. Esta condición se acentúa en su trato con aquellos que consideran sus superiores, jerárquica o

⁵² Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

socialmente. En estas situaciones, tienden a ceder, totalmente, la iniciativa y a responder con monosílabos o frases cortas, que no produzcan divergencias. Su vocabulario es escaso, caracterizándose por su baja claridad y precisión.

Capítulo Cuatro

Los conflictos laborales

1. Concepto, tipos de conflicto y características.

Lederach formula que el conflicto es un elemento necesario de la construcción y reconstrucción transformativa humana de la organización y de diversas realidades sociales. El conflicto puede tener patrones destructivos que, aún así, pueden ser canalizados hacia una expresión constructiva. Esa transformación sugiere una comprensión dinámica del conflicto, en el sentido de que puede moverse en direcciones constructivas o destructivas.

De esta manera, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o bien está a punto de afectar de manera negativa uno o varios de sus intereses. Puede tener diversas magnitudes y efectos y su forma de resolución puede incidir positiva o negativamente en las partes.

Otras definiciones de conflicto, se refieren a él como: Una percibida divergencia de intereses. O bien, como un fenómeno normal, que se presenta a nivel individual, grupal o societal, que implica divergencia de intereses y que tiene potencialidades positivas. Cabe destacar, al respecto, que en ocasiones, el conflicto real no guarda relación directa con el conflicto manifestado.

Conflicto individual.

Es aquel que está referido a una persona y sus respectivas necesidades e intereses. Puede ser jurídico o extrajurídico.

Conflicto colectivo.

Es aquel en que al menos una de las partes está conformada por un grupo o colectivo; y que se presenta en los diferentes ámbitos. Educacional; Comunitario; Laboral; etc. En el ámbito del trabajo, la legislación laboral reconoce su origen en un interés colectivo; y puede estar referido a diferencias entre uno o varios empleadores y un grupo de trabajadores, que se procura resolver en los períodos establecidos por la ley y regido este proceso por la legislación laboral; o bien a aquellas diferencias abordadas por las partes en cualquier fecha en forma extrajurídica.

Entre las reacciones o formas de conducta ante los conflictos, podemos destacar las siguientes formas: Superación; en que se advierte un reconocimiento de su existencia, conjuntamente, con el deseo y/o decisión de superarlo. Negación; en que hay una negación de su existencia. Evasión; en que hay un reconocimiento de su existencia junto con el deseo y/o decisión de no enfrentarlo. Acomodación; en la cual hay un reconocimiento de su existencia junto con la decisión de no darle respuesta. Ventaja; En la que además de existir un reconocimiento de su existencia, se usa como oportunidad de mejoramiento, intentando sacar provecho de éste. Arrogancia; en que hay un reconocimiento de su existencia, pero unido a una falta de interés y/o esfuerzo por darle una respuesta idónea. Y Agresividad; en que se reacciona a él en forma agresiva, violenta.

En el estudio del conflicto en los sistemas sociales, sólo a partir de la década de los sesenta, percibimos a través de la teoría formulada por Dahrendorf, (1966) una mayor consideración del tema, siendo éste revalorizado e incorporado, actualmente, como tema importante en el estudio de las organizaciones.

Dahrendorf indica que el conflicto se caracteriza por la oposición de intereses; formulando los siguientes supuestos:

- a) La sociedad es un sistema cambiante.
- b) Sus elementos son contradictorios y explosivos.
- c) Cada parte de la sociedad contribuye al cambio de ella.
- d) La sociedad está integrada por la coerción que algunos de sus elementos ejercen sobre los demás⁵³.

Coser (1970) contribuyó, asimismo, al formular que los conflictos poseen elementos tanto de carácter disfuncional, como también, elementos de carácter integrador

Luhman indica que el conflicto se genera cuando una determinada comunicación es rechazada y este rechazo es tematizado en la comunicación.

Clasificación de los conflictos

Darío Rodríguez, los clasifica, en primer lugar, de acuerdo al nivel del conflicto; y distingue: Conflictos individuales. Grupales. Organizacionales. Y de estado. Y en segundo lugar, clasificándolos, según el contexto, precisa: Conflictos internos al sistema. Y conflictos entre sistemas.

⁵³ Darío Rodríguez Mancilla, Gestión Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile, 2001.

1. El conflicto Individual

1.1. Conflicto Intrapersonal

Es aquel en que la persona se siente presionada por demandas contradictorias. Por ejemplo el supervisor que está satisfecho con su personal, pero por instrucciones de reducción de personal, debe decidir con cuáles trabajadores se queda.

Kurt Lewin clasifica estas decisiones conflictivas en las siguientes categorías:

1º Atracción-Atracción: Cuando implica adoptar una decisión entre dos alternativas deseables en igual grado. Por ejemplo: El trabajador que está satisfecho con su lugar de trabajo y le ofrecen un traslado a un lugar, igualmente atractivo. El mando medio, que para cubrir una vacante logra preseleccionar dos candidatos, igualmente idóneos, pero debe elegir uno de ellos.

2º Atracción-Rechazo: Elección de un curso de acción desagradable para recibir una recompensa atractiva. Ejemplo: el mando medio o supervisor que debe dejar trabajando horas extraordinarias a su personal, trasgrediendo la legalidad y la voluntad de sus subordinados, para el logro de las metas y su propio reconocimiento, de parte de sus superiores jerárquicos. O bien el trabajador que se niega a aceptar un traslado notificado por sus jefes, a otra región, para poder permanecer en aquella en que tiene todos sus familiares y amigos, en la que siempre ha vivido, felizmente.

3º Rechazo-Rechazo: Elección de un curso de acción desagradable para evitar una situación, también desagradable. Por ejemplo, el trabajador que se siente obligado a aceptar un traslado a otra región, lejos de sus familiares y amigos, por temor a ser despedido. O bien

el trabajador que se siente forzado a firmar un nuevo contrato con condiciones laborales inferiores a las que tenía, por temor a ser despedido.

1.2. Conflicto Interpersonal

Es el más común en las organizaciones y sistemas sociales, en general. Y se refiere a la presencia de necesidades inquietudes y/o intereses contrapuestos entre dos miembros de la organización. Puede ser generado por sus roles, género o categoría étnica diferentes o bien por factores extraorganizacionales, tales como pertenencia a grupos religiosos, partidos políticos, nivel socioeconómico, etc. Por ejemplo, ante una huelga convocada por el sindicato y a la cual los trabajadores se desean plegar, pueden obtener la reprobación y rechazo de un supervisor que está asumiendo la posición del empleador. También, la petición de los trabajadores de un aumento de sus remuneraciones, puede ser desaprobada por su jefe, que asume la posición contraria y propia del empleador.

2. Conflicto Grupal.

2.1. Conflicto intragrupal

Es aquel que se presenta en cualquier tipo de grupo, y que, generalmente, se originan por el poder, al interior del grupo. O bien, por la búsqueda de reconocimiento, de aceptación, y status. En las organizaciones, se presentan, tanto en los grupos formales como en los informales. Entre los grupos formales, podemos mencionar aquellos correspondientes a los equipos de trabajo, tales como: secciones, departamentos, áreas, subgerencias, gerencias, comités, clusters, etc. También debemos considerar los sindicatos, grupos negociadores, clubes deportivos, etc.

Los grupos informales, por su parte, se forman en base a homogeneidad en cuanto a roles, profesión, categorías de edad, sexo, antigüedad, nivel socioeconómico, universidad o colegio de origen, inquietudes culturales, deportivas, lugar de residencia, lugar de trabajo, etc. Y se encuentran tanto al interior de los subsistemas formales, como también, integrando a miembros de diferentes subsistemas. Así, podemos encontrar grupos informales de gerentes, de ingenieros, de secretarias, de oficinistas de la casa matriz, de sucursales o agencias, de contabilidad, de vendedores, de producción, de informática, etc. También, grupos femeninos, grupos de futbolistas, de tenistas, de aficionados a la pesca, etc.

2.2. Conflicto intergrupal

Es aquel que se presenta, al interior de la organización, entre dos o más grupos formales o informales, que se confrontan por acceso a recursos, poder, status, reconocimiento, etc. En esta pugna intergrupal, podemos advertir, además, la generación de alianzas y también de coaliciones entre dos o más grupos con el objeto de vencer a un enemigo común. Así, podemos observar, por ejemplo, la coalición de los trabajadores de las agencias o sucursales frente a los de la casa matriz.

3. Conflicto Organizacional.

3.1. Conflicto intraorganización

Comprende los diversos tipos de conflictos mencionados anteriormente, que se generan al interior de la organización. Entre ellos, cabe destacar, en forma especial, los conflictos entre los sindicatos o grupos negociadores y los directivos o empleador. En este ámbito, también pueden generarse

coaliciones. Por ejemplo entre sindicatos, en base al tipo de trabajadores representados.

3.2. Conflicto Interorganizacional

El entorno económico, de un mercado, esencialmente competitivo, es el principal factor generador de conflictos entre organizaciones. Ello estaría influyendo en permanentes conflictos entre organizaciones, que compiten en el mercado por un mismo tipo de producto o servicio. No obstante, también, lo podemos advertir entre empresas privadas y estatales, por el grado de apoyo diferente con que contarían de parte del Gobierno.

4. Conflictos a nivel del Estado.

4.1. Conflictos Intranacionales

Corresponden a los diversos y variados conflictos que se van presentando entre regiones, partidos o agrupaciones políticas. Jorge Manzi (2000) ha señalado que en su mayoría, los conflictos más graves a este nivel, se producen a consecuencia de identidades grupales fuertes, en que un grupo tiende a sobrevalorar moralmente sus perspectivas, subvalorando el acervo valórico del otro grupo.

4.2. Conflictos internacionales

Son aquellos referidos a dos o más naciones, generalmente, producto de la pretensión de las diferentes partes involucradas de poseer o acceder a un recurso determinado.

Darío Rodríguez, asimismo, en lo que respecta a las condiciones, bajo las cuales se generan los conflictos, establece los siguientes supuestos generales para su surgimiento:

1º Deben coexistir dos o más tendencias de comportamiento, que sean incompatibles o al menos contradictorias.

2º Presencia de una presión hacia la decisión.

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
BIBLIOTECA

3º Deben verse afectadas necesidades importantes.

2. Los factores conflictivos entre roles.

Factores conflictivos entre los roles de Mando Intermedio y los correspondientes a Obrero y Empleado

En esta fase, continuaremos nuestro análisis, considerando las variables utilizadas para este efecto por Darío Rodríguez, que se refiere a las diferencias de funciones, las relaciones de subordinación y las diferencias educacionales y de aspiraciones de movilidad social.

1º Diferencias en cuanto a educación y expectativas de movilidad social: Es posible observar una disminución de la brecha entre el nivel educacional de los mandos intermedios y el correspondiente a los empleados y obreros. No obstante, por el rol asignado a los primeros, como representantes directos de los directivos en la transmisión de instrucciones y ejercicio de la autoridad sobre el personal subordinado, de empleados y obreros, los mandos intermedios tienden a enfatizar sus diferencias con el personal subordinado, tendiendo a asimilarse con sus superiores en la estructura jerárquica.

De este modo, asumen como propia su concepción respecto al personal subordinado, actuando muchas veces en contraposición a las necesidades e intereses de obreros y empleados. Las mayores situaciones de conflicto son, generalmente,

exigencia de horas extraordinarias, al no ser planificadas y requeridas en forma oportuna; el registro y cancelación de estas horas; que en ocasiones no es registrada ni cancelada para no incrementar los costos. La forma de ejercicio de la autoridad, que tiende a manifestarse con un bajo uso de las habilidades sociales. Las inasistencias y atrasos, por parte de los trabajadores, como asimismo, su incumplimiento de instrucciones.

Aunque en la legislación laboral chilena, existe en la actualidad el concepto de trabajador , que incluye los diferentes roles consignados; desde la perspectiva sociológica, continuaremos utilizando en el presente trabajo, para mayor claridad y comprensión, los roles conceptualizados por Lucas Marín y García Ruiz.

Factores conflictivos entre los roles de Obrero y Empleado.

Una diferencia importante, continúa siendo, en primer lugar, el nivel educacional y las aspiraciones de movilidad social. Aunque ha disminuido la distancia existente entre el nivel educacional existente entre obreros y empleados; especialmente, entre los trabajadores jóvenes; subsiste en los empleados un profundo anhelo de asimilación con los sectores superiores de la estructura social de la empresa. Influye en ello, su ubicación física, generalmente, en un mismo edificio o muy próxima a éstos.

En segundo lugar, el tipo de funciones diferentes, en que los empleados, producto del tipo de información que manejan, propicia interacciones más próximas y con mayor frecuencia, con los niveles superiores de la estructura; a ello, debemos agregar el denominado "arribismo", que, culturalmente, les

lleva a imitar e incorporar formas de vida propia del nivel socioeconómico alto. Frecuentemente, este profundo anhelo de movilidad social, implica para los empleados, continuación de estudios a nivel de educación universitaria. De esta manera, el sector de empleados procura establecer distancia y diferencias con el sector de obreros con una autoconcepción caracterizada por un sentimiento de superioridad sobre éstos.

En tercer lugar, en lo concerniente a relaciones de subordinación, la interacción de ambos sectores, también se ve afectada en este ámbito, debido a que, por las razones consignadas, frecuentemente, el sector de empleados procura establecer relaciones de subordinación de los obreros, aunque no exista esa relación jerárquica de dependencia en la estructura formal.

Factores conflictivos entre los roles de técnicos y mandos intermedios.

En este ámbito, el vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología, ha elevado el status de los técnicos, que conforman el sector que maneja la información y los recursos de avanzada. Ello ha adquirido especial relevancia, en el área de la informática. De este modo, este sector ha visto incrementado su poder, dentro de la estructura organizacional, pudiendo apoyar y asignar recursos, con frecuencia, dependiendo de la posición y poder del requirente. De este modo, en vez de cumplir una función de apoyo para las diferentes áreas y trabajadores que lo requieren, puede pasar a constituir un recurso a disposición, fundamentalmente, de aquellos que detentan poder.

Los técnicos, en su relación con los mandos intermedios, poseen, de esta manera, funciones distintas, con tendencias a establecer una relación de dependencia de estos últimos. Ello guarda relación directa, con sus aspiraciones de movilidad social, en que el manejo de la información, de la ciencia y la tecnología, pasa a constituir la herramienta con que procuran establecer la diferencia y la base de su mayor importancia para la organización.

3. Factores conflictivos según género y categoría etária.

Factores conflictivos entre trabajadores jóvenes y trabajadores de categorías etárias superiores.

Los choques intergeneracionales presentes en la sociedad global, también se reproducen en estas organizaciones sociales, que conforman las empresas. De este modo, se produce la confrontación de subculturas en que los más jóvenes han internalizado, en mayor grado la ideología del sistema neoliberal, caracterizándose por mayores niveles de competitividad, agresividad, individualismo, etc. Que producen actitudes de rechazo en los trabajadores mayores, que todavía poseen contenidos, propios de lo que hemos conocido como sociedades tradicionales; conductas caracterizadas por una mayor cooperatividad, afectividad, solidaridad y respeto mutuo, etc.

Aunque realizando funciones similares, el sector de trabajadores jóvenes, tiende a su realización con criterios distintos, muchas veces no comprendidos ni aceptados por los mayores. Generalmente, tienden a tener mayores niveles de conocimientos, por un más alto nivel de estudios y por el carácter más actualizado de éstos. Poseen además aspiraciones de

movilidad social más altas y exigentes, por sus características culturales y la vehemencia propia de la juventud; que tienden a chocar con las actitudes de los trabajadores mayores, que en general ya tienen posiciones establecidas y una menor disposición al cambio.

Factores conflictivos entre trabajadores según género.

La incorporación progresiva de la mujer en el mundo laboral, también ha incrementado conflictos en las empresas, derivados de una cultura machista, aún presente en nuestra sociedad. De este modo, a las diferencias en posibilidades reales de asumir cargos de mayor importancia y de percibir remuneraciones equivalentes a los hombres, a igualdad de funciones, se agrega la necesidad de una no discriminación, también, en los procesos de desvinculación laboral, que han aumentado su frecuencia en la época actual.

Es así, como en las organizaciones, aunque con igualdad de funciones, existen diferencias lesivas para las mujeres, en cuanto a la valoración de su aporte y la consiguiente contraprestación, que tiende a ser inferior a la de los hombres. A nivel educacional, se ha producido, también, una mayor igualdad; aunque, cabe consignar que ante capacitaciones organizadas por las empresas, las mujeres tienden a presentar más dificultades para participar, que los hombres, debido a que muchas, deben asumir, todavía roles más importantes en la administración del hogar y cuidado de los hijos. Esta misma razón, también, les genera mayores dificultades, que a los hombres, para la realización de trabajos de sobretiempo, comunes, en la mayoría de las organizaciones. En lo que respecta a relaciones de subordinación, el machismo, todavía influye en que muchos trabajadores, especialmente, los hombres

mayores, intenten establecer relaciones de subordinación de sus compañeras de trabajo.

4. Factores conflictivos más comunes al interior de las organizaciones.

En las empresas el conflicto más importante, se generaría, en el modelo económico liberal, en el nivel de correspondencia establecido entre el trabajo y la contraprestación obtenida. Y que obedece a la concepción antagónica, existente entre los trabajadores y los empleadores y directivos. En que estos últimos consideran las remuneraciones como un costo; y, por consiguiente, el aumento de la producción y de la productividad no implicarían, necesariamente, aumento de las remuneraciones. Y para cuya fijación, estarán, mayormente, basados en el mercado, que en la actualidad asume un carácter globalizado; y dentro del cual no estarán dispuestos a elevar el nivel de remuneraciones más allá de un rango establecido por ellos como razonable, en función de la rentabilidad para los dueños. Por consiguiente, en este contexto, el mayor valor agregado y/o incremento del esfuerzo de los trabajadores, no se expresará, necesariamente, en un mejoramiento de su remuneración.

Los trabajadores, por su parte, que ven a las remuneraciones como el ingreso familiar; tienen como su principal objetivo el poder acceder a niveles de remuneraciones que les posibilite a ellos y sus familias satisfacer sin angustias las necesidades más básicas; y mediante el incremento de su esfuerzo y calidad de su aporte lograr mejoramientos de sus remuneraciones, que les permitan acceder a una mejor calidad de vida. La importancia del poder adquisitivo ha ido creciendo, en forma

especial, en América Latina, en general, caracterizados, por sociedades, eminentemente, consumistas, bajo la enorme influencia de los medios de comunicación de masas. De este modo, específicamente, en Chile, el poder adquisitivo y el consumo, han pasado a constituir en sí mismos, símbolo de status, de éxito.

Otro factor importante en la generación de conflictos en las empresas está referido a las características que asumen las relaciones de subordinación y las características que presenta el estilo de liderazgo.

Especial importancia, ha asumido, también, en este ámbito, el cambio social del entorno y la influencia de los medios de comunicación de masas, que lleva hasta los lugares más alejados la imagen y los contenidos de formas de reivindicación y mayor democratización, a las que van accediendo las sociedades de los diversos continentes, en el contexto de la modernización y la globalización.

Las relaciones tradicionales de subordinación en las diferentes instituciones sociales, por consiguiente, comienzan a ser cuestionadas. Se van incrementando procesos de valoración de grupos y sectores, tradicionalmente, postergados. Las mujeres, progresivamente, van accediendo a posiciones de mayor igualdad y poder, tanto a nivel de la familia como en las diversas organizaciones en que van incrementando su participación. Ello va incidiendo en los conflictos de género. Los obreros, bajo la influencia del significativo y veloz desarrollo científico y tecnológico, aunque bien van disminuyendo, cuantitativamente y en poder político, van adquiriendo un mayor status, en la estructura social de las empresas, asimilándose a los empleados. Ello, producto

de sus mayores niveles de calificación y la mayor complejidad de su trabajo, que va adquiriendo, en forma progresiva, caracteres de mayor automatización.

5. Una aproximación al caso chileno

En un intento de análisis de las relaciones laborales, en las situaciones que, diariamente; y en forma normal, constituyen interacciones de conflicto y negociación, nos focalizaremos, por su especial relevancia, en las interacciones entre trabajadores y empleadores.

En el ámbito laboral, en forma cotidiana, constituyen materias de conflicto y /o de intereses distintos, una multiplicidad de aspectos, tales como: Las formas de ejercicio de la autoridad. La reajustabilidad de las remuneraciones. La inasistencia al trabajo. Los atrasos en la llegada al trabajo. El incumplimiento, total y parcial, de las tareas encomendadas y de las instrucciones recibidas. El incumplimiento de normas del reglamento interno. Cómo se establece la jornada laboral y los respectivos descansos. La realización de horas extraordinarias; cómo son requeridas, controladas, registradas y canceladas. La duración de los tiempos de descanso. El tiempo que el trabajador debe permanecer a disposición del empleador. El incumplimiento en la cancelación de las remuneraciones, (monto, fechas, etc.); incumplimiento y/o atrasos en las cotizaciones previsionales; determinación de los períodos de feriado. Las condiciones de seguridad en el trabajo; etc.

En este contexto, podemos precisar, de este modo, que los trabajadores constituyen una de las partes negociadoras: actuando, individualmente; negociando a nivel de secciones, departamentos o empresas; o bien, negociando a nivel de

sindicatos; de grupos negociadores; de asociaciones de trabajadores, etc.

En la contraparte de estos procesos de negociación de los trabajadores, en el sector privado, podemos distinguir a los empresarios; negociando como empresa o asociaciones de empleadores; o bien, negociando a través de sus gerentes, jefes, supervisores y subsistemas de recursos humanos, actuando en representación del empleador.

Cabe destacar, en estas negociaciones entre trabajadores y empleadores, la situación de desequilibrio existente entre las partes. No podemos dejar de considerar como condiciones adversas, para los trabajadores, los altos índices de cesantía en nuestro país; la escasez de fuentes de trabajo; la vigencia de una legislación laboral, diseñada y promulgada, sin su participación; y que no logra proteger, cabalmente, sus derechos ni el ejercicio de sus facultades; y el escaso desarrollo de habilidades sociales, manejo de conocimientos de negociación y técnicas comunicacionales.

Por consiguiente, frente a estas situaciones cotidianas, los resultados, en términos generales, son adversos para los trabajadores; conformándose, de esta manera, condiciones de trabajo lesivas para la necesaria complementariedad e integración entre trabajadores y empleadores, desarrollándose un clima laboral negativo y un deterioro de la motivación y aporte de los trabajadores en la necesaria incorporación de valor agregado.

En este contexto, cabe consignar, asimismo, que en nuestra sociedad, históricamente, desde nuestro nacimiento como nación, han prevalecido sistemas de carácter autoritario, en

que el comportamiento de las bases, fundamentalmente, se ha caracterizado por el cumplimiento de las decisiones de aquellos que detentan el poder. Y que, aún en aquellas coyunturas históricas, en que los trabajadores tuvieron mayores niveles de organización, logrando reivindicaciones en sus condiciones de trabajo y mejoras en el sistema de seguridad social, (gobiernos de Manuel Balmaceda y Salvador Allende, por ejemplo), sus líderes provenían, esencialmente, del sector socioeconómico alto, que, a lo largo de la historia, se ha mantenido en el poder.

De este modo, las diversas instituciones de nuestro país fueron naciendo y desarrollándose con una ideología, eminentemente, autoritaria, que subsiste, en la actualidad; de modo tal, que en la presente coyuntura histórica, los sectores mayoritarios, conformados por los niveles socioeconómicos medio y bajo, conciben y asumen el significado de la democracia, restringiéndolo al mero sufragio en el acto electoral para definir directivos. Expresando un bajo nivel de conciencia, tanto de sus derechos y deberes, como de la necesidad de desarrollar sus habilidades sociales para asumir un rol protagónico en el proceso de desarrollo.

En este contexto, y en un análisis respecto a las posibilidades de desarrollo de las habilidades sociales; y a la factibilidad de imprimir al proceso de desarrollo de nuestra sociedad, lineamientos democráticos y humanistas, debemos, por lo tanto, necesariamente, considerar que los elementos culturales internalizados, en las diversas etapas del desarrollo personal; desde la infancia misma,- tanto en los procesos de socialización como de educación formal e informal-, conllevan esta ideología subyacente; que prescribe conductas de sumisión y acatamiento hacia las decisiones de aquellos que poseen el poder.

Por consiguiente, en las organizaciones observamos la coexistencia de múltiples conflictos laborales no resueltos satisfactoriamente; y la ausencia en los trabajadores, de habilidades sociales que les posibilite abordar y resolver los conflictos en forma eficiente y amistosa.

Factores conflictivos a nivel de las organizaciones sindicales existentes en las empresas

1º Concepciones diferentes de las funciones de los sindicatos, entre los trabajadores afiliados a partidos políticos y los no afiliados. En que éstos últimos priorizarían los temas gremiales, en contraposición a los primeros que continuarían asignando al sindicato un rol instrumental a los planteamientos políticos de sus respectivos partidos.

2º Relaciones caracterizadas por la inequidad y la falta de objetividad, en que los trabajadores afiliados a partidos políticos, no impulsan conductas orientadas hacia la objetividad; sino que tienden a otorgar preferencia a sus correligionarios en las asignaciones de puestos, beneficios y recursos en general; prevaleciendo de este modo, conductas de carácter sectario.

3º Diferentes concepciones por categoría etária y por sexo, respecto a las funciones de los sindicatos, por una parte con los jóvenes y las mujeres, que conciben a los sindicatos como organizaciones gremiales, que deben modernizarse, urgentemente, adquiriendo mayores niveles de calificación técnica y con dirigentes con mayor nivel educacional, además de conocimientos y habilidades sociales de negociación; y como contraparte los dirigentes y trabajadores mayores en edad, que no logran redefinir las funciones y roles sindicales, en concordancia con los actuales requerimientos de la

realidad empresarial; y que acusan a los jóvenes y las mujeres de priorizar sus intereses individualistas por sobre los sindicales, pero, siendo incapaces de lograr la adhesión de estos sectores por la mantención de planteamientos y fórmulas tradicionales y caducas.

El extraordinario avance del desarrollo científico- tecnológico, que ha alcanzado la humanidad, en las últimas décadas, especialmente, en el ámbito de la comunicación, han influido en procesos de democratización crecientes y en el desarrollo de un entorno caracterizado por su mayor amplitud y complejidad. De este modo, emergen y deben ser consideradas, diferencias a nivel de necesidades, intereses, ideologías, marcos culturales y cuotas de poder diferentes, presentes en los múltiples conflictos que debemos abordar en nuestra vida cotidiana.

Es así, como las personas, las organizaciones, los países, etc., tienen el requerimiento de buscar nuevas formas de resolución de estos conflictos; que posibiliten una mayor integración económica y social; en contraposición, a las formas, tradicionalmente utilizadas, que se caracterizaban por la confrontación antagónica y la violencia.

Actualmente, emerge, por consiguiente, la necesidad de una mirada nueva, que permita repensar y redefinir al otro ya no como un adversario; sino como alguien con quién en procesos de colaboración mutua, podremos generar condiciones favorables para satisfacer nuestros respectivos intereses. El desafío de este modo no está en eliminar los conflictos, que forman parte natural de nuestra vida; sino en transformar la forma en que nosotros manejamos los conflictos. De esta manera, que un conflicto sea funcional o disfuncional, depende de cómo nosotros lo percibamos, abordemos, gestionemos y resolvamos.

Capítulo Cinco

Negociación y sindicalización

1. Orígenes de la negociación

“Hace unos cuarenta mil años, nuestros directos antecesores, los hombres de Cromañón, desarrollaron la habilidad para hablar. Anteriores homínidos, como el hombre de Neanderthal, fueron incapaces de hacerlo a causa de la estructura fisiológica de su lengua, músculos faciales y caja bucal. El desarrollo del habla y el lenguaje separó al hombre de Cromañón de otros homínidos y de otras especies animales cercanas. Con la habilidad de pensar, razonar y comunicarse por caminos complejos, la especie humana inventó la escritura, luego la imprenta y, en los tiempos modernos, nuestros sofisticados medios electrónicos. Desde la segunda mitad del siglo XX estamos inmersos en lo que puede llamarse la Sociedad de la Información. Gastamos más tiempo y energía manipulando símbolos que fabricando cosas”⁵⁴.

De este modo, en una primera aproximación al conocimiento de los procesos de negociación, podemos observar que éstos han estado presentes, en la historia del ser humano, desde sus etapas más primitivas, a partir de su necesidad de obtención de los recursos indispensables para satisfacer sus necesidades y poder mantenerse con vida.

En esta forma, los conflictos y los procesos de negociación, a lo largo de la historia, más bien, han ido creciendo, cuantitativa y cualitativamente, en la medida, que la sociedad ha ido adquiriendo mayores niveles de desarrollo organizacional, creando nuevos productos y servicios y generando una posibilidad creciente

⁵⁴ Antonio Lucas Marín, Pablo García Ruiz. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España 2002

de acceso a nuevas y variadas alternativas de satisfacción para los diferentes tipos de necesidades.

De esta manera, en sus orígenes, en la Edad de Piedra, los Cro-Magnon,- primeros humanos de Europa y Rusia-, fueron nómadas, cazadores y recolectores; y si bien tuvieron pocas alternativas para satisfacer sus necesidades de comida, vestido y refugio, ya se vieron inmersos en conflictos para lograr la adopción de decisiones ante intereses y/o preferencias diferentes, con distintas cuotas de poder de las partes en interacción.

El conflicto y la negociación, estuvieron presentes, por ejemplo: en la elección de una cueva para guarecerse; en la elección de líder; en la elección de pareja; en la decisión de qué cazar, como asimismo, de dónde y cómo hacerlo. Elegirían cazar el mamut, el bisonte europeo o el buey salvaje o bien decidirían cazar presas menores como las cabras y las liebres. Al elegir una presa mayor: la cazarían en el río o fuera de él. Sería mediante una emboscada, en un ataque frontal o cavando una fosa y cubriéndola de ramas. La negociación, también, estuvo presente, en la definición de las alianzas para enfrentar al enemigo; en la diferenciación del trabajo de hombres y mujeres; como asimismo, en la definición respecto a qué familias iban a integrar su grupo; por cuanto, sus grupos, habitualmente, estaban conformados por cuatro a seis familias.

En una fase posterior, dando un salto en la historia, y remontándonos al Medio Oriente, los grupos humanos que vivieron en los fértiles valles de los ríos Nilo, Tigris y Eufrates, debieron negociar por una tierra y un lugar definitivo para vivir; el ganado a criar; qué sembrar, etc. Es así, como con el desarrollo de la vida sedentaria y las aldeas fortificadas; además del desarrollo de

la agricultura y la ganadería, surge el comercio; actividad en que la negociación, adquiere especial relevancia, en la determinación del valor de los bienes. En que a las armas, herramientas y vasijas de alfarería, se agregan, ahora, muebles, vestidos de lienzo, etc.

En la época contemporánea, de este modo, podemos observar, también, como la negociación, está presente en las diferentes dimensiones de nuestra vida cotidiana: en la elección de profesión; de trabajo; de vivienda; de colegio para los hijos; de comida; en los procesos de compraventa; determinación de horas de llegada de los hijos; trabajar o no horas extraordinarias; reajustes de remuneraciones y otras regalías como contraprestación al trabajo, etc. En definitiva, en los múltiples y variados tipos de conflicto, que abordamos, normalmente, en las distintas dimensiones y roles de nuestra vida cotidiana.

De esta manera, para la satisfacción de nuestras diversas necesidades, diariamente, estamos negociando con personas o grupos, con sus propios intereses y bagaje cultural; y con su respectiva cuota de poder, que inciden directamente, en nuestras posibilidades de lograr un resultado satisfactorio y concordante con nuestros intereses. Es así, como, por ejemplo, en la elección de vivienda y colegio para los hijos, tendremos, como contraparte, al menos, al respectivo cónyuge. En la elección de profesión las contrapartes son, generalmente, los padres y los hijos.

En este contexto, el proceso de globalización, y la consiguiente apertura y modernización de las sociedades, han involucrado, en la actualidad, una tendencia creciente hacia la interdependencia; en que necesitamos, para el logro de nuestros objetivos, llegar a acuerdo con un número también en incremento, de actores, con diversas necesidades, intereses, culturas, etc.

2. Concepto y tipos de negociación

La negociación, de esta manera, constituye el proceso a través del cual las personas interactúan y se comunican, defendiendo intereses determinados, percibidos como incompatibles. El hecho de que la negociación, en los diferentes niveles en que se realice, sea llevada a cabo por personas otorga al proceso gran dinamicidad y un amplio abanico de posibilidades, considerando las variaciones que se pueden ir desarrollando, en lo concerniente, tanto a cambios de la disposición mutua de las partes, como asimismo, en lo que respecta a cambios de conducta respecto al proceso o a los temas que se están negociando.

Es posible distinguir diferentes tipos de negociación atendiendo, por ejemplo, al número de personas involucradas, al ámbito y a su carácter judicial o extrajudicial.

Asimismo, cabe consignar, que en un proceso de negociación se sigue una serie de etapas en las que es preciso considerar los siguientes elementos generales: En primer lugar, la formación y el contexto del conflicto, las causas y sus raíces. En segundo término, el nivel de compromiso, la disposición favorable a buscar un acuerdo a través del proceso. Luego, es igualmente, importante, la búsqueda y análisis, tanto de las compatibilidades como de las incompatibilidades, para aprovechar las primeras e intentar reducir estas últimas. A continuación, es importante considerar la conducta de los actores; tanto positivas como negativas: el respeto, la confianza etc., o bien la agresión, la evasión, etc. Y, finalmente, es preciso ir visualizando las alternativas de solución.

Los procesos de negociación implican el uso de habilidades, técnicas y conocimientos que posibiliten el acercamiento de las partes a acuerdos convenientes. Para este efecto, una herramienta funcional, a nivel conceptual, es el denominado mapa del conflicto.

El mapa del conflicto debe incluir información de las partes que comprenda: Las causas; las necesidades; los intereses tanto compatibles como incompatibles; otros aspectos y puntos de coincidencia; las interpretaciones que cada uno hace de los hechos; sus valores en común, como también, aquellos en que difieren; problemas de relación entre las partes; como asimismo obstáculos para acceder a un acuerdo. Toda esta información recopilada, posibilitará una buena planificación del proceso de negociación.

De esta manera, para el éxito de una negociación, es necesario planificarla. Y a partir del mapa de negociación, es preciso entrar a considerar, tanto los intereses y objetivos de las partes, como los aspectos sobre los que están dispuestos a ceder y cuánto.

Existen diferentes tipos y modelos de negociación, que difieren, fundamentalmente, por el estilo que proponen. Entre éstos podemos destacar, por ejemplo: Negociar sin ceder, sustentado por R. Fisher y W. Ury. Ganar a toda costa, de H. Cohen. Ganar ganar, de F. Jandt y P. Gillette. Modelo cooperativo, de G. Nierenberg, etc.

En este contexto, procederemos a continuación a definir las características más importantes de algunos de estos modelos de negociación, para, posteriormente,

entrar a delinear las características fundamentales, del modelo de negociación, que consideramos más idóneo, atendiendo a las tendencias del mundo actual y a los nuevos requerimientos de complementariedad e integración.

Negociación tradicional

Constituye, básicamente, un proceso de regateo en el cual el énfasis se pone exclusivamente en el reparto de aquello que se negocia. El presupuesto de este tipo de negociación es que lo que uno gana lo pierde el otro.

Negociación de fuerza

En este tipo de negociación, el poder es el factor que incide en el resultado. El poder es entendido como la capacidad de individuos o grupos para influir en los demás, para que actúen de una manera, que no habría ocurrido sin dicha influencia. Constituye un fenómeno que se presenta en la mente de las partes que participan en la negociación y puede tener diferentes fuentes.

En consideración al origen del poder, las fuentes pueden ser: Institucionales, como la ley, las jerarquías, etc. Y no institucionales, tales como: la fuerza, la presión, la capacidad de coacción, etc. Otra fuente importante es el influjo personal; este influjo puede ser de carácter psicológico, (carismático) ; de carácter funcional o fundado en competencias técnicas, tales como los conocimientos, la experiencia, etc., o bien puede estar generado en la capacidad de una de las partes para inducir, para persuadir. Además, puede ser de carácter elitista o asignado por el status, que otorga la pertenencia a una clase social o grupo de élite. Y también puede ser de carácter remunerativo; es decir, el poder que otorga la

capacidad para lograr que otros realicen determinadas actividades a cambio de dinero.

Entre las características del poder cabe consignar que la personalidad es uno de sus principales determinantes; es dinámico; es contingente; puede generarse, crecer, disminuir, o bien desaparecer; está referido a la percepción, de las partes; es decir, debe ser percibido por la contraparte. Finalmente, cabe precisar que el poder puede ser neutralizado.

Negociación competitiva

En ella, el negociador procura ganar a cualquier precio. En este contexto, si una parte gana, la otra necesariamente pierde. El principio orientador es obtener la máxima ganancia o satisfacción posible para uno cualquiera sea el costo para la otra parte. Se basa en la defensa de la propia posición.

Negociación cooperativa

En este tipo de negociación, las partes buscan soluciones que respondan, satisfactoriamente, a los intereses de cada una de ellas. Para ello, las partes se esfuerzan por trascender a las posiciones negociando en base a los intereses.

Negociación distributiva

En ella los negociadores otorgan especial relevancia a la ganancia personal, aún en detrimento de objetivos comunes. En ella no existe la cooperación o es ínfima. El poder es el factor que determina la parte ganadora. Los juegos "a suma cero" han sido llamados distributivos, porque la solución consiste en el

reparto a suma cero de los recursos en negociación. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

Negociación colaborativa

Es aquella que se caracteriza por postular la necesidad de negociar basándose en los intereses y no en las posiciones. Formula para su realización, un proceso, conformado por las siguientes fases:

Primero: Conocer las posiciones, logrando que las partes pasen a sus intereses reales y comiencen a generar alternativas que respondan a los intereses mutuos.

Segundo: Encontrar standards o criterios objetivos a fin de delimitar el campo de negociación. Buscar la mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN), lo que implica límites subjetivos que cada una de las partes debe evaluar. Qué va a hacer si este proceso de negociación no logra continuar.

Tercero: Ampliando el campo de la negociación y establecidos los límites objetivos y subjetivos se trata de generar propuestas para lograr un acuerdo. Si no hay acuerdo cada parte recurrirá a su mejor alternativa. Si el acuerdo se logra, lo que obtiene cada parte, debe estar por encima de esa alternativa para que la negociación sea ventajosa.

Negociación integrativa

Es denominada, también, nueva teoría de la negociación. Procura redefinir el problema, a través de un intercambio de intereses para lograr ampliar los resultados positivos para ambas partes.

Establece las siguientes condiciones para su realización:

Primero: En la negociación no se considera amigos ni adversarios.

Segundo: El propósito es resolver un problema común, no ganar a la otra parte o aceptar un acuerdo a cualquier precio.

Tercero: realizar el proceso considerando la relación a largo plazo.

Cuarto: Precisar los niveles de discrepancia con la otra parte sobre los diversos puntos.

Quinto: Precisar las diferencias de valor que puede haber entre las partes. Buscar alternativas, pensando también en la otra parte.

Sexto: "Ampliar la torta", procurando enriquecer el resultado de la negociación, utilizando criterios objetivos externos a los negociadores y procurando identificar un bloque de puntos a negociar.

Séptimo: Valorar las alternativas con que se cuenta afuera de esta negociación. Establecer el valor relativo de los puntos que se negocian.

Octavo: Priorizar, es decir, fijar prioridades y determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar.

En ella los negociadores manifiestan su interés por acceder a ganancias mutuas mediante una alta cooperación.

El modelo Ganar-Perder

Caracteriza a los métodos adversariales de resolución de disputas. Bajo este esquema se desarrolla el litigio,

como práctica derivada de la legitimidad del poder.

El modelo Ganar-Ganar

Es propio de los medios no adversariales de resolución de conflictos en general y de la negociación en particular. Es derivación del principio según el cual son las propias partes quienes asumen la conducción de su propio conflicto.

3. El Modelo de Negociación de Harvard

Este modelo es denominado también, modelo de negociación en base a los intereses. Nació a partir de investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard y uno de sus principales precursores es William Ury. Ha demostrado su alto nivel de calidad en su utilización, tanto en el ámbito nacional, (organizacional), como también, en el ámbito internacional.

Este modelo otorga especial relevancia a los elementos comunicacionales presentes en el proceso de negociación. Su enfoque rompe el esquema del ganar-perder, que es el que ha prevalecido, tradicionalmente, buscando un resultado beneficioso para todas las partes involucradas en el conflicto. Es decir, postula un esquema nuevo: ganar-ganar. En el cual, las partes, no necesariamente van a lograr todos sus objetivos; pero, obtendrían más de lo que podrían lograr mediante otra alternativa de solución de conflictos.

Las características esenciales del modelo de negociación en base a los intereses son cuatro: Separar las personas del problema. Abandonar posiciones para concentrarse en

los intereses. Generación de opciones de beneficio mutuo. Y los resultados deben estar basados en criterios objetivos.

Las posiciones son aquello que cada parte reclama en una situación de conflicto, desde su perspectiva particular, o sea, desde su visión del problema..

Los intereses son los sentimientos que las partes tienen sobre qué consideran, básicamente deseable. Se encuentran en el centro del pensamiento y la acción de los individuos, formando el núcleo de muchas de sus actitudes, metas e intenciones. Involucran no sólo aspectos cuantitativos, monetarios, materiales y prácticos, sino también cuestiones de imagen, prestigio, temores, expectativas y de relación.

Se trata de los elementos de seguridad, pertenencia, bienestar y control que subyacen, generalmente, por debajo de las posturas de cada parte.

Al procurar concentrarse en los intereses y no en las posiciones, es necesario tener presente, que "tras las posiciones opuestas, hay intereses compartidos y compatibles, además de los conflictivos".⁵⁵ Y que "el problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes".⁵⁶

Las posiciones, constituyen, en esta forma, decisiones; y los intereses son las necesidades y deseos subyacentes, que determinan una posición.

⁵⁵ R. Fisher, W. Ury y B. P. Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Editorial Norma.

⁵⁶ R. Fisher, W. Ury y B. P. Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Editorial Norma.

Los intereses más fuertes son las necesidades humanas básicas: seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia, reconocimiento y control sobre la propia vida.

Para lograr generar opciones de beneficio mutuo, asimismo, es preciso: "1) separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas; 2) ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta; 3) buscar beneficios mutuos; y 4) inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión".⁵⁷

Cabe destacar, además, que los principales obstáculos para la generación de opciones de beneficio mutuo son: " 1) juicios prematuros; 2) la búsqueda de una sola respuesta; 3) el supuesto de que el pastel es de tamaño fijo; 4) la creencia de que "la solución del problema de ellos es de ellos".⁵⁸

Finalmente, es necesario precisar que el resultado se debe basar en criterios objetivos.

En el desarrollo del proceso de negociación, podemos distinguir tres fases: Análisis; Planeación y Discusión.

Fase de Análisis

Se caracteriza por la búsqueda, recopilación y análisis de la información, en términos de un diagnóstico. Debe considerar, tanto las emociones manifiestas, como las subyacentes,

⁵⁷ R. Fisher, W. Ury y B. P. Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Editorial Norma.

⁵⁸ R. Fisher, W. Ury y B. P. Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Editorial Norma.

además de los intereses de las partes; también, problemas de comunicación, tales como falta de claridad o de precisión; problemas de poder, características de personalidad, temores, simpatías, etc.

Fase de Planeación

En ella se analiza los elementos correspondientes a las cuatro características esenciales consignadas, anteriormente, para luego diseñar el camino a seguir.

Fase de Discusión

En ella es preciso abordar, también los cuatro elementos definidos como característica esenciales; ahora, en la forma definida en la fase previa de Planeación. Adquieren especial relevancia, en esta fase de Discusión, la capacidad de empatía y la asertividad. Durante su realización se debe lograr que las partes logren comunicarse buscando acuerdos; expresando sus pensamientos y sentimientos. Se busca comprender y manejar los sentimientos de rabia, frustración, pena, etc.; conjuntamente, con las diferencias de percepción y de intereses. Impulsa el encauzamiento de las voluntades a la búsqueda de encuentros, mediante alternativas ventajosas para ambas partes; y procura definir acuerdos, basados en criterios objetivos, para la resolución de intereses opuestos.

En esta fase, es necesario, además, considerar los siguientes elementos esenciales, que enriquecen la búsqueda de la alternativa más conveniente para las partes:

El MAAN: Es la "mejor alternativa al acuerdo negociado". Es una expresión que define a la mejor solución que cada uno tiene fuera de

la negociación, para la preservación de sus intereses, si no llega a un acuerdo.

El PAAN: Es la "peor alternativa al acuerdo negociado", es decir, la peor solución que cada uno tiene fuera de la negociación para la preservación de sus intereses, en caso de no arribar a un acuerdo.

Ampliar la torta: En ocasiones, la negociación gira en torno a un problema único, situación en que los problemas son más difíciles de resolver. Una discusión o discrepancia sobre dinero, puede que sea sólo un aspecto de una controversia que incluye otras cuestiones que también deben ser resueltas. Por ejemplo, aspectos de carácter histórico, aparentemente resueltos y olvidados; aspectos de carácter societario; otros de índole personal e incluso, en estos últimos, emociones profundas, que no, necesariamente, han sido objetivadas. Un buen negociador debe ser capaz de encontrar y poner esos problemas sobre la mesa de discusión, ampliando de este modo los temas a considerar.

Estrategias formuladas por Urys para enfrentar los diversos tipos de obstáculos que se presentan durante el proceso de negociación:

Emociones negativas: Ante ellas, Urys propone dos alternativas:

La primera, que denomina "salir al balcón", comprende: Suspender la reacción natural. Reconocer la táctica. Conseguir tiempo para pensar. No adoptar decisiones importantes en estos momentos en que predominan emociones negativas. Y, finalmente, mantener, en todo momento, la atención en la meta.

La segunda, denominada "pasarse al lado de ellos", comprende: Escuchar activamente. Reconocer el asunto y la persona.

Manifestarse de acuerdo, cada vez que se pueda. No decir: “pero”; sino que decir “Sí. Y además...”

Posturas rígidas: Ante ellas propone como estrategia: “La reformulación”. Esta implica: Redirigir la atención hacia el problema. Formular preguntas dirigidas a resolver el problema. Usar la reinterpretación positiva.

Insatisfacciones fuertes: La estrategia propuesta, la denomina “construir puente de plata”, e implica: Satisfacer intereses que no se han satisfecho. Ampliar sus ideas. Convertir el resultado en su triunfo. Y actuar con lentitud para avanzar con rapidez.

Poder percibido: Ante este obstáculo propone usar el “poder para educar”, que incluye: Desarrollar su MAAN. Neutralizar sus ataques. Advertir y no amenazar. Lograr que razonen sin que se dobleguen. Y formular preguntas que pongan a prueba la realidad.

Tipos de preguntas que se pueden utilizar en las diferentes fases de la negociación

Preguntas dirigidas a descubrir intereses: ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Qué tendría de malo si...? ¿Qué va a lograr esto para usted? Ayúdeme a comprender su necesidad. ¿Qué es lo que le preocupa?

Preguntas para llegar a los estándares: ¿Cómo llega usted a eso? ¿Por qué considera que es equitativo esto?

Preguntas dirigidas a inventar opciones: ¿Qué pasa si...? ¿En qué circunstancias usted estaría de acuerdo? ¿Cómo resolvería usted este problema? ¿Qué cree que lograría...?

Actitudes que favorecen la negociación

Las más relevantes son: El conocimiento de uno mismo, el autodominio, la automotivación, el relacionamiento y la empatía.

Conocimiento de uno mismo: Implica una autoevaluación, que permite conocer las propias limitaciones y fortalezas durante un proceso de negociación. Está relacionado con la conciencia emocional, permitiendo, así, determinar de qué manera están influyendo nuestras emociones en el desarrollo de la negociación.

Autodominio: Consiste en utilizar durante el transcurso de la negociación nuestro habitual repertorio de comportamientos, considerando, al mismo tiempo, las actitudes asumidas por la otra parte, asumiendo una estrategia negociadora que implica reconocer qué postura se debe asumir para conseguir lo que se desea, teniendo en cuenta los intereses de la contraparte, las alternativas, las características de la comunicación, etc.

La confrontación puede ser una forma válida de abordar el conflicto, en ciertos casos. No obstante, debe desarrollarse en un marco leal, honrado y pacífico.

Control de emociones: Implica un equilibrio para cuyo logro es recomendable, situarse, momentáneamente, fuera del conflicto, obteniendo, de esta manera, perspectiva, tranquilidad y tiempo, evitando perder la calma. Existen, generalmente, tres reacciones espontáneas que tienden a generarse durante el proceso de negociación y que es conveniente evitar: contraatacar, ceder y romper relaciones.

Automotivación: Comprende tanto el afán de triunfo, como el compromiso, la iniciativa y el optimismo; actitudes que permiten un mejor aprovechamiento de las oportunidades y encarar en forma positiva los obstáculos y amenazas, que, generalmente, aparecen durante un proceso de negociación.

4. Sindicatos y sindicalización en Chile.

El conjunto de cambios impulsados en Chile a contar de 1973 constituyeron cambios estructurales no solo a nivel de su estructura política y económica; sino que también en la organización misma de sus relaciones sociales.

En la década anterior, Chile había vivido una experiencia inédita, en la que el marxismo había logrado llegar al gobierno por la vía pacífica, democrática. De este modo, el periodo de gobierno de la Unidad Popular, también, involucraba cambios profundos en su estructura económica, política y social.

De esta manera, en una aproximación a la realidad sindical en Chile, no podemos dejar de considerar, especialmente, estos antecedentes históricos, que han condicionado, hasta la actualidad, la concepción que predomina en nuestro contexto social; y que tiende a asociar dicha realidad con: un alto grado de politización partidista; sectarismo; conductas beligerantes; confrontación violenta de las ideas, a través de discusiones interminables; ineficacia e ineficiencia; organización de hombres mayores, eminentemente, machistas; huelgas. etc.

Antes de entrar al análisis de los factores que han incidido en la acción sindical, consideramos necesario, en primer

término ubicar, históricamente, el origen y definición de los sindicatos; para a continuación, formular los conceptos básicos comprendidos en la realidad sindical chilena;

El origen de los sindicatos lo encontramos en el siglo XVIII con el inicio de la Revolución Industrial en Inglaterra. Los sindicatos no surgieron en las fábricas, sino en pequeños establecimientos como zapaterías, sastrerías, etc. Antes de 1800, varios grupos de trabajadores empezaron a organizarse para actuar contra las condiciones de trabajo inhumanas. Al comienzo estas organizaciones fueron perseguidas de manera legal, pues los sindicatos eran considerados organizaciones criminales.

Chiavenato define los sindicatos como una agremiación o asociación constituida para defender los intereses comunes de sus miembros.

Así de una reacción contra las condiciones de trabajo, el sindicalismo evolucionó hacia la representación firme y legítima de los derechos de las clases trabajadoras.

En la actualidad el sindicalismo representa un proceso de reivindicaciones por salarios y condiciones de trabajo mejores; además constituye una fuerza política que forma parte de la disputa de poder en un gobierno democrático.

Humeres (1997) define el sindicalismo puro como: "la teoría y práctica del movimiento sindical, encaminadas a la transformación de la sociedad y el Estado" El sindicalismo persigue la elevación de la persona humana, representada en el hombre que trabaja. El sindicalismo es consecuencia de la industrialización. Es la doctrina que orienta a los sindicatos para fomentar aspiraciones que superan las estrictamente profesionales. La base ideológica del sindicalismo la podemos hallar en el

pensamiento socialista que postulaba que el hombre debe ser el centro de la vida social.

Los sindicatos en Chile

Antecedentes históricos.

Las primeras organizaciones obreras en Chile son las mutuales, a mediados del siglo XIX. Su objetivo es obtener de los patrones mejoría de los salarios y otras condiciones de trabajo. Y están orientadas al desarrollo de la cultura, la recreación, la salud, el ahorro, etc.

Las mutualidades comienzan a decaer cuando se establece en el año 1924 por ley el "seguro obrero" que exige imposiciones y presta algunos servicios. Los obreros generalmente carecen de recursos para cotizar, obligatoriamente, en el seguro y, libremente, en la mutual. Pese a su alejamiento político las mutuales comienzan a ser influenciadas por los distintos sectores políticos y religiosos de la época, lo que hace perder en cierta medida el fin original por la cual se crean las mutuales.

Mientras tanto, en el norte de Chile, en que predominan las faenas portuarias y salitreras, se crean las primeras sociedades obreras, dedicadas a combatir por mejores salarios y condiciones de trabajo. Los patrones transan con los obreros, su trabajo por un salario, pero sin incluir nada más. Ni vivienda, ni atención médica, ni educación, ni descanso laboral, ni jornada máxima de labores, ni contrato de trabajo, etc. Las condiciones descritas tienden a mejorar, lentamente, pero el malestar de los obreros se incrementa, rápidamente, hasta desembocar en una huelga general el año 1890. Esta experiencia es educativa para los trabajadores. Los patrones nortinos se apresuran a firmar generosos acuerdos de reanudación de faenas. Esto confirma entre los obreros la importancia de organizarse. Prevalecen dos tipos de

entidades: En primer lugar, sociedades de resistencia, anarquistas, revolucionarias. Y, en segundo lugar, sociedades de carácter democrático,, mancomunales, que defienden mejores condiciones de salario y de trabajo, en general.

Los anarquistas dominan el movimiento sindical hasta más o menos 1910. Su ideal es un mundo sin Estado, sin leyes, sin dominio privado de los medios de producción. Ante su acción, los patrones acceden a sus peticiones solo por temor a su inusitada violencia. La máxima expresión de la confrontación violenta de este período es la masacre de Escuela Santa María en 1907 en que mueren centenares de salitreros, mujeres y niños.

En 1912 Luis Emilio Recabarren, (que, posteriormente, pasaría a ocupar un lugar destacado en la historia sindical de nuestro país,) funda el Partido Obrero Socialista (POS). En 1917 crece el desprestigio de los anarquistas y Recabarren líder de los "mancomunales", aprovecha su favoritismo. Funda la Federación Obrera de Chile (FOCH) a la que aspiraba a consolidar como la futura gobernante política y económica del país. En 1924 Recabarren se suicida con lo cual la FOCH pierde fuerza, para, finalmente, desaparecer durante la dictadura de Carlos Ibáñez Del Campo.

En 1924 es aprobada la legislación de sindicatos. que prohíbe actuaciones revolucionarias, regula los conflictos y las huelgas.

Estos sindicatos son obra del conservador socialcristiano Juan Enrique Concha. Se caracterizan por ser sindicatos por empresa y de afiliación automática. Por lo tanto, creado, legalmente, uno de ellos, todos los trabajadores de la empresa se incorporan, automáticamente, al margen de su voluntad. Estas agrupaciones presentan 3 ventajas claras con respecto a las anteriores:

1º Están facultadas por la ley para declarar la huelga indefinida, sin temor a represalias.

2º Cuentan con afiliación automática; lo que incrementa su poder para negociar.

3º Su financiamiento proviene de una participación en las utilidades de la empresa; establecida por ley.

Los socialistas y comunistas lucharon ferozmente por el control de los sindicatos obreros. Estos sindicatos funcionaban para el trabajador industrial y el minero. Los empleadores, por su parte, tenían sindicatos profesionales, interempresas, y de libre afiliación. Por su parte, en la medida que los funcionarios públicos, legalmente, no podían sindicalizarse ni declararse en huelga, constituyeron asociaciones. Finalmente, cabe destacar, que los campesinos, recién en el año 1967 fueron admitidos al régimen sindical.

En 1936 nace la Confederación de Trabajadores de Chile, que, desde su origen estuvo conformada por dos grandes sectores, divididos entre sí: el sector conformado por los socialistas y el conformado por los comunistas con apoyo de los radicales. Ambas agrupaciones desaparecen a comienzo de los 50 por falta de unión y marcadas diferencias políticas con los gobiernos de turno.

En este contexto, la acción sindical pasa a los gremios tanto públicos como privados. Sus numerosas federaciones se asocian en la JUNECH en el año 1948, siendo su primer presidente, un trabajador del sector público, funcionario de Tesorería, que pasaría a ocupar un lugar relevante en la historia sindical chilena: Clotario Blest. Esta agrupación lidera sus movimientos políticos-sociales contra el Gobierno de Gabriel González Videla, que procura controlar la inflación comprimiendo los sueldos.

De esta manera, en 1950 cae el Gobierno de González Videla, como resultado de la agitación provocada por la JUNECH.

En 1953 nace la Central Única de Trabajadores, durante el gobierno de Carlos Ibáñez . Posee carácter político-partidista, dividida en ibañistas y anarquistas. Es elegido presidente Clotario Blest de extrema izquierda, que impulsa el desarrollo de una CUT combativa, que provoca numerosos paros generales, como estrategia de su vía revolucionaria.

Posteriormente, no es reelegido Clotario Blest, reestableciendo la CUT su papel histórico de cúpula sindical-partidista, compartida en esta ocasión, por el PS, el PC y el PDC.

Desde 1970, la CUT se compromete activamente con el gobierno de la Unidad Popular. Asumiendo los sindicatos un rol fundamental, en el proceso de cambio social . De esta manera, el gobierno, legitima su acción y decisiones políticas, tanto en los partidos políticos, que forman parte del gobierno, como en los sindicatos; que representan a las bases de trabajadores, que deben asumir un rol protagónico en la orientación del proceso.

Se incrementa la polarización ideológica, de la sociedad chilena; influída, incluso, por importantes recursos asignados por el gobierno de Estados Unidos, que visualiza como una amenaza en América Latina, la experiencia de un gobierno marxista, que utiliza la vía democrática, en la construcción del socialismo. Se agudiza, de esta manera, la crisis económica, el desabastecimiento y la inseguridad en los diferentes sectores sociales.

En este contexto, los sindicatos constituyen instancias, en que se agudiza la confrontación ideológica; desarrollándose, de este modo, violentas y permanentes pugnas y confrontaciones de los sectores

de izquierda y derecha, que luchan por el poder, generando reticencia y rechazo en los trabajadores no afiliados a partidos políticos, y que procuran desarrollar un enfoque más gremial. Prevalecen, por lo tanto, en los diferentes sectores, el sectarismo, la descalificación y la incapacidad de diálogo.

La ruptura que provoca el Golpe de Estado de 1973, nuevamente, introduce a Chile en una experiencia de laboratorio. Es así, como “bajo la égida de Milton Friedman y sus Chicago boys, pasa a ser el primer país donde se experimentan sistemáticamente las famosas políticas neoliberales que hoy parecen imponerse a escala mundial, tanto al sur como al Norte. Mucho antes que la Gran Bretaña de Margaret Thatcher o los Estados Unidos de Ronald Reagan entraran a aplicar el modelo. En resumen, como lo recuerda Perry Anderson, “Chile ha tenido el mérito de haber anunciado el ciclo neoliberal de la presente fase histórica”. Con todo lo que ineluctablemente implica dicho “mérito”: debilitamiento de las prácticas democráticas tradicionales (¡cuando no su pura y simple abolición!); la contención del movimiento obrero (¡cuando no su aplastamiento a sangre y fuego!); la pacificación- atomización de la sociedad civil; la exacerbación de las desigualdades, etc.⁵⁹”

En 1978 es promulgado el nuevo código del trabajo. Éste amplía las causales de despido; también la duración legal de la jornada de trabajo, de 8 a 12 horas; amplía hasta los 21 años la edad de aprendizaje, con una remuneración equivalente al 60% del salario mínimo.

En 1979 es promulgado el denominado Plan laboral, que, según Guillaudat y Mouterde, constituye una obra maestra para el régimen ; por cuanto no suprime la organización

⁵⁹ Patrick Guillaudat, Pierre Mouterde. Los movimientos sociales en Chile. 1973-1993 Lom Ediciones Ltda. Santiago de Chile. 1998

sindical sino que le reconoce, explícitamente, un estatuto, tan reducido, que apenas le permite mantener sus prerrogativas tradicionales.

De este modo, reconoce el derecho de organización sindical, pero limitando su existencia efectiva al marco único de la empresa, por cuanto solo los sindicatos de empresa tienen el derecho de negociar con el empleador. Defiende la libertad de afiliación voluntaria y el pluralismo sindical, pero favoreciendo la multiplicación y la competencia en cada empresa de pequeños sindicatos, que pierden el poder de negociación real. Y si los sindicatos conservan el derecho de afiliarse a otras confederaciones o federaciones, éstas quedan absolutamente excluidas de intervención en las negociaciones colectivas. Mantiene un derecho de huelga, pero que adquiere características únicas en el mundo, por cuanto el empleador, siempre cuenta con la posibilidad de declarar el lock-out y la autorización para contratar trabajadores de reemplazo. Otras de sus características son: el período de huelga no puede superar los sesenta días, por cuanto superado ese plazo se aplica la propuesta del empleador. La decisión de huelga puede ser sometida a votación, siempre y en cualquier momento con la exigencia de sólo el 10% de los trabajadores.

En el Plan laboral, un tema medular lo constituye la negociación colectiva, por lo tanto, también su delimitación expresa, claramente, los intereses de los empresarios en el contexto del modelo económico neoliberal. Es así, como delimita, rigurosamente, su campo de aplicación; excluyendo de su ámbito de competencia materias que limitan la facultad del empleador para organizar, dirigir y administrar su empresa. (art. 12). Estableciendo que solo son negociables los salarios y las condiciones de trabajo.

“Según cifras publicadas por la Dirección del Trabajo, en 1981 no existían más de 3.977 sindicatos, legalmente, reconocidos, que contaban con un total de 395.951 afiliados. O sea, según los análisis de Jaime Ruiz Tagle, una disminución de 53,7% en relación al año 1972. Esta brutal baja de la sindicalización se vio acentuada por los efectos de la crisis de 1981-1983, ya que el número de sindicalizados oficialmente reconocidos bajó a 320.903, quienes se reagruparon en 4401 sindicatos, con una media de 73 miembros por sindicato. En total, los obreros afiliados no representaban más que 8,7% de la fuerza de trabajo y 10,2 % de los trabajadores ocupados”⁶⁰.

De esta manera, con el Plan laboral no solo se pretende reducir el número de sindicalizados y debilitar la fuerza sindical; sino que, además, transformar, totalmente, “el modelo que había servido para organizar el conjunto de las relaciones sindicales, dando sus rasgos particulares al movimiento obrero chileno: esa estructura sindicatos-partidos-Estado que había sido una de las piezas maestras del Estado de compromiso chileno; esa dimensión política decisiva tanto para la estructuración de las reivindicaciones como de la organización interna de los sindicatos. En su lugar se instalaba la voluntad de crear un sindicalismo de empresa, atomizado y enteramente despolitizado, sólo regulado por las leyes del mercado”⁶¹.

Durante el gobierno militar, debido a la prohibición de funcionamiento de los partidos políticos, los sindicatos

⁶⁰ Patrick Guillaudat, Pierre Mouterde. Los movimientos sociales en Chile. 1973-1993 Lom Ediciones Ltda. Santiago de Chile. 1998

⁶¹ Patrick Guillaudat, Pierre Mouterde. Los movimientos sociales en Chile. 1973-1993 Lom Ediciones Ltda. Santiago de Chile. 1998

continuaron asumiendo un rol protagónico en este ámbito, liderando movilizaciones populares y lucha por los derechos humanos; reapareciendo, los partidos políticos, en forma visible, recién en la campaña política por el plebiscito, en 1988.

Durante el primer gobierno democrático de la concertación,- en el período 1990-1993-, se logra la aprobación de algunas reformas laborales tales como: ampliación de las posibilidades de sindicalización y negociación colectiva; una limitación de la facultad de despido sin expresión de causa, incorporando la causal "necesidades de funcionamiento de la empresa"; se restituye la facultad de crear centrales sindicales. No obstante, se aprueban disposiciones para regular el tope de las indemnizaciones. (Los trabajadores contratados hasta 1981 tenían derecho a indemnización sin tope), estableciendo, ahora, para los trabajadores contratados después de esa fecha, una indemnización de un mes por año trabajado con un tope de 11 años.

A nivel de afiliación sindical, en el período, 1990-1994, caracterizado por el clima de mayor libertad y respeto a los derechos humanos, prevaleciente en el contexto nacional,- aunque, en términos mucho más relativos, en el ámbito intraempresas-, es posible constatar un dinámico proceso de sindicalización. Se crearon el 42,9% de los sindicatos vigentes a diciembre de 1994. (En dicha fecha habían 12.109 sindicatos, de los cuales 5.267 fueron creados en ese período.)

De esta manera, con posterioridad al gobierno militar, en los períodos de gobierno de la concertación democrática, es posible constatar una notoria disminución del protagonismo del sindicalismo en su rol de actor sociopolítico. Y es que, hasta el golpe de estado en 1973, la articulación entre la

sociedad civil, el sistema político y el estado, se caracteriza por una imbricación profunda de lo político y lo civil; en lo que M. A. Garretón denomina matriz de constitución política céntrica; en que los partidos políticos se sustentan en el principio de representación de conglomerados sociales, asumiendo, en esta forma, los sindicatos, un rol importante y en el cual la interacción de estos subsistemas se caracteriza por la difusividad de sus límites y roles. En este contexto, en que los empresarios, por su parte, también tienen sus propios canales partidarios de intermediación, las formas de interacción están, profundamente, politizadas.

En la actualidad, se suscita, por consiguiente, a nivel sindical, la necesidad de un desarrollo autónomo de su rol de reivindicación social, al margen del apoyo o compromiso que desee un sindicato adquirir, como conglomerado social, con un determinado proyecto político. Entre sus debilidades podemos percibir, fundamentalmente, una ausencia de convocatoria para poder establecer negociaciones con el Gobierno y/o Empleadores, con una base de sustentación social sólida y eminentemente, técnica; y predominio de conductas, eminentemente, reactivas.

Definición jurídica de los sindicatos

La legislación laboral los define, indicando que :
"Los sindicatos son organizaciones constituidas por trabajadores del sector privado, y de las empresas autónomas del Estado, que se rigen por las normas del Código del Trabajo, y cuya finalidad es asumir la legítima defensa y promoción de los intereses económicos y sociales de sus asociados, Derechos que están consagrados en la Constitución Política del Estado".

Los sindicatos son un tipo de organización social que principalmente buscan defender los intereses de los trabajadores. La ley estipulada en el Código del Trabajo aclara los temas relacionados con esta materia. Por ejemplo hace una separación entre distintos tipos de sindicatos que se pueden dar, dependiendo del tipo y características del trabajador. En el Artículo 216 lo aclara:

Tipos de Sindicatos.

La ley establece 4 tipos de Sindicatos considerando a los trabajadores afiliados:

1. Sindicato de Empresa: Es aquel que agrupa a trabajadores de una misma empresa;
2. Sindicato Interempresa: Es aquel que agrupa a trabajadores de dos o más empleadores distintos;
3. Sindicato de trabajadores independientes: Es aquel que agrupa a trabajadores que no dependen de empleador alguno, y que no tengan trabajadores a su servicio.
4. Sindicato de trabajadores eventuales o transitorios: Es aquel formado por trabajadores que realizan labores bajo dependencia o subordinación en períodos cíclicos o intermitentes.

Finalidades de los Sindicatos

La ley indica los principales fines de las organizaciones sindicales :

1. Representar a los trabajadores en el ejercicio de los derechos emanados de los contratos individuales de trabajo, cuando sean requeridos por los asociados. No será necesario requerimiento de los afectados para que los representen en el ejercicio de los derechos emanados de los instrumentos colectivos de trabajadores y cuando se reclame de las infracciones legales

o contractuales que afecten a la generalidad de sus socios. En ningún caso podrán percibir las remuneraciones de sus afiliados.

2. Representar a los afiliados en las diversas instancias de la negociación colectiva a nivel de la empresa, y, asimismo, cuando previo acuerdo de las partes, la negociación involucre a más de una empresa. Suscribir los instrumentos colectivos del trabajo que corresponda, velar por su cumplimiento y hacer valer los derechos que de ellos nazcan.

3. Velar por el cumplimiento de las leyes del trabajo o de la seguridad social, denunciar sus infracciones antes las autoridades administrativas o judiciales, actuar como parte en los juicios o reclamaciones a que den lugar la aplicación de multas u otras sanciones.

4. Actuar como parte en los juicios o reclamaciones, de carácter judicial o administrativo, que tengan por objeto denunciar prácticas desleales. En general, asumir la representación del interés social comprometido por la inobservancia de las leyes de protección, establecidas en favor de sus afiliados, conjunta o separadamente de los servicios estatales respectivos.

5. Prestar ayuda a sus asociados y promover la cooperación mutua entre los mismos, estimular su convivencia humana e integral y proporcionarles recreación

6. Promover la educación gremial, técnica y general de sus asociados.

2. Canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y de su trabajo.

8. Propender al mejoramiento de sistemas de prevención de riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, sin perjuicio de la competencia de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad,

pudiendo además, formular planteamientos y peticiones ante éstos y exigir su pronunciamiento.

9. Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a mutualidades, fondos u servicios y participar en ellos. Estos servicios pueden consistir en asesorías técnicas, jurídicas, educacionales, culturales, de promoción socio-económicas y otras; Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a instituciones de carácter previsional o de salud, cualquiera sea su naturaleza jurídica y participar en ellas.
10. Propender al mejoramiento del nivel del empleo y participar en funciones de colocación de trabajadores.
11. Realizar todas aquellas actividades contempladas en los estatutos y que no estuvieren prohibidas por ley.

La ley 19.069 sobre sindicatos y negociación colectiva establece la normas que rigen a los sindicatos en Chile.

Son titulares del derecho de sindicación los trabajadores del sector privado y de las empresas del Estado, cualquiera sea su naturaleza jurídica, que cumplan con los requisitos que establecen la ley y los respectivos estatutos de la organización.

Este derecho está garantizado en la Constitución Política y se puede ejercer en la forma y casos que señala la ley.

Características de la afiliación a una organización sindical

1. Es única en función de un mismo empleo.
2. Es personal, y por tanto no puede transferirse ni delegarse.

3. Es voluntaria, nadie puede ser obligado a afiliarse a una organización sindical .
4. Ningún trabajador puede pertenecer simultáneamente a más de un Sindicato.
5. La última afiliación produce la caducidad de cualquier otra anterior; y si los actos de afiliación fueren simultáneos, o si no pudiere determinarse cuál es el último, todas ellas quedarán sin efecto.

La legislación chilena establece prohibición de sindicalizarse a:

1. Los trabajadores de la administración del Estado centralizada o descentralizada.
2. Los trabajadores del Poder Judicial.
3. Los trabajadores del Congreso Nacional.
4. Los trabajadores de las empresas del Estado dependientes del Ministerio de Defensa Nacional, o que se relacionen con el Gobierno a través de dicho Ministerio.

Tipos de Sindicato

Sindicato de Empresa

- I. Para constituir sindicato en una empresa que tenga más de 50 trabajadores, se requerirá de un mínimo de 25 trabajadores, que representen, a lo menos, el 10% del total de los trabajadores de la empresa.
- II. Si la empresa tiene 50 o menos trabajadores podrán constituir sindicato 8 de ellos siempre que representen más del 50% del total de sus trabajadores.

III. Si la empresa tuviere más de un establecimiento podrán constituir sindicatos los trabajadores de cada uno de ellos, con un mínimo de 25, que representen a los menos, el 40% de los trabajadores de dicho establecimiento.

IV. Sin embargo, cualquiera sea el porcentaje que representen, podrán constituir sindicato doscientos cincuenta o más trabajadores de una misma empresa,

Sindicato Interempresa

De acuerdo a la ley, para constituir este tipo de sindicato se requiere el concurso de un mínimo de 25 trabajadores.

Los trabajadores interesados en constituir sindicato, aunque la ley no lo diga, deben tener con anterioridad a la asamblea constitutiva, reuniones informales para los siguientes fines:

- Aunar voluntades con los otros trabajadores.
- Estudiar el proyecto de estatutos que debe presentarse a la asamblea constitutiva
- Estudiar la citación a la asamblea.
- Comprometer para ese día y hora la presencia de un Ministro de Fe, condición indispensable para la legalidad de lo obrado. Pueden actuar como Ministros de Fe los Inspectores del Trabajo, los Notarios Públicos, los oficiales del Registro Civil y los funcionarios públicos que sean designados como tales por la Dirección del Trabajo.

Estructuración de los sindicatos en Chile

La Central Única de Trabajadores es la central sindical en que se encuentran asociados la mayoría de los

sindicatos. Y su fin es apoyar y asesorar tanto laboral como legalmente a los sindicatos y también a los trabajadores de todo el país. Tiene una directiva nacional integrada por cuarenta y cinco personas de las cuales se elige un comité de quince cuando se necesita hacer negociaciones con el gobierno.

Según el Art.277 del código del trabajo se entiende como central sindical aquella que representa y defiende los intereses generales de todos los sectores activos y pasivos del ambiente laboral y de la sociedad en general del país, de diversos sectores productivos o de servicios, constituida indistintamente por confederaciones, federaciones o sindicatos, asociaciones de funcionarios de la administración civil del Estado y de las municipalidades, y asociaciones gremiales constituidas por personas naturales, según lo determinen sus propios estatutos.

Se pueden afiliar a la Central Unitaria de Trabajadores todas las Confederaciones Sindicales, federaciones sindicales, sindicatos nacionales y las asociaciones Nacionales de trabajadores legalmente constituidas, que lo hayan decidido en asamblea, por la mayoría absoluta de sus miembros.

Principales derechos y obligaciones de las organizaciones afiliadas a la Central Unica de Trabajadores

1. Respetar las decisiones colectivas que surjan del Congreso Nacional.
2. Cumplir con los programas, acuerdos o instrucciones emanadas del Consejo Directivo nacional o del Plenario de Confederaciones, Asociaciones Nacionales y Sindicatos Nacionales.
3. Participar en los consejos regionales y provinciales.

Federaciones

Están constituidas por tres o más sindicatos. Cabe consignar que la unión de veinte o más sindicatos puede generar, indistintamente, una federación o confederación.

Tanto los sindicatos, como las federaciones y confederaciones tienen objetivos propios, tales como:

1. La defensa de los derechos laborales de los trabajadores.
2. El apoyo moral y la defensa de la moral y la integridad psicológica y física de sus asociados.
3. Ser mediadores ante las dificultades y los problemas.
4. Ser protagonistas en el logro de negociaciones colectivas a nivel de empresa y trabajadores.

Confederaciones

Están conformadas por la unión de 5 o más federaciones o de 20 o más sindicatos. Es un conjunto de sindicatos agrupados por actividad económica, principalmente, incluyéndose el sector público y social. Por una misma actividad pueden haber distintas federaciones, las cuales en su conjunto crean las confederaciones. Un ejemplo claro son los distintos sindicatos asociados al área de la salud, encontramos los relacionados a los enfermeros, paramédicos, médicos, matronas, kinesiólogos, etc. Éstos, a su vez, segmentados, por ejemplo, por hospitales, privados o de la salud pública; y, también por regiones, creando así distintas federaciones, pero bajo una misma confederación ya sea en este caso la CONFUSAM o la CONFENATS, una referente a la salud municipalizada o la confederación nacional de trabajadores de la salud.

Fines de las federaciones y Confederaciones

1. Las señaladas en la Ley (estatutos de un sindicato)
2. Proporcionar la asistencia técnica que se requiera para el logro de los fines de las organizaciones de base.
3. Promoción de la educación gremial y técnica de los trabajadores.
4. Desarrollo de los objetivos de naturaleza mutual y previsional.

Convención colectiva.

Es el acuerdo normativo mediante el cual dos o más sindicatos representativos de categorías económicas y profesionales estipulan condiciones de trabajo aplicables a las relaciones individuales de trabajo en el campo de las representaciones respectivas.

La vigencia de la convención es máximo dos años. En consecuencia, toda convención colectiva tiene su marco temporal y espacial. La convención prescribe en detalle cuales serán las condiciones laborales que regirán los contratos individuales de trabajo.

Los sindicatos en Chile, en la actualidad, no han logrado recuperar el poder y representatividad, que tuvieron en el pasado. Uno de los factores más importantes, que debemos considerar, es el rol político, que cumplieron, y que les está excluido, desde el gobierno militar. En segundo término, es preciso considerar la incapacidad de adecuación y cumplimiento del rol gremialista, eminentemente técnico y de capacidad de negociación, en base a los intereses de las partes; que demanda, actualmente, un entorno caracterizado por la globalización, altos niveles de especialización y nuevos requerimientos de complementariedad e integración suscitados por el proceso de modernización.

En este contexto, debemos entender el desinterés de los trabajadores, incrementado por una carencia de propuestas atractivas del movimiento sindical. Es así, como la inestabilidad laboral y la actitud de los empleadores contraria a la sindicalización, inciden en que los trabajadores prefieran una relación directa con su empleador; aunque, en términos generales, también finalmente, opten por eludirla, por la debilidad de su posición individual de poder y por temor al despido.

Asímismo, es posible observar el predominio del individualismo con un escaso sentido de lo colectivo, que caracteriza, especialmente, a los trabajadores jóvenes. Esto implica una diferencia esencial con los valores y funciones del sindicalismo, que constituye, básicamente, una instancia de encuentro, de agrupación y de acción colectiva.

En esta forma, los prejuicios, vigentes, todavía, en los empleadores, por experiencias de prácticas sindicales conflictivas, que conocieron en el pasado, derivan en una disposición y actitudes negativas frente a la sindicalización.

Los cambios estructurales a nivel organizacional; los procesos de externalización de servicios, de fusiones, de desvinculación laboral, etc. generan quiebres en la base natural de asociatividad, de los trabajadores, influyendo en una atomización de los sindicatos. La flexibilidad del mercado laboral, de esta manera, también, actúa en detrimento de la existencia de sindicatos grandes y poderosos, de acuerdo a la legislación vigente. La principal debilidad y amenaza está referida, en esta forma, a la mantención de un número de trabajadores afiliados, estable en el tiempo, en un contexto de creciente heterogeneidad en las formas de empleo y contratación.

Los altos niveles de competitividad producto de la globalización de los mercados, generan en los trabajadores un alto nivel de inseguridad, que les impulsa a canalizar, predominantemente, sus esfuerzos y atención a los resultados que puedan obtener para la organización, asumiendo extensas jornadas de trabajo; incapaces de compartir con sus compañeros de trabajo; y, menos aún, de reflexionar y evaluar con ellos las mutuas condiciones laborales y alternativas de mejoramiento de ellas; excluyendo, de este modo, la posibilidad de negociar sindicalmente o grupalmente.

En este contexto, también, en los trabajadores, sigue vigente una concepción de los sindicatos, que mencionábamos, anteriormente, en que perciben a éstos como instancias de desorden, violencia, politización, huelgas, etc. Por consiguiente, tanto la posibilidad de afiliación como el desempeño de un cargo de dirigente sindical aparecen como amenazas a la armonía, la paz y la posibilidad de preservar su trabajo.

De esta manera, podemos concluir que los sindicatos están atravesando una coyuntura histórica, extremadamente difícil; más aún, considerando el enorme poder y asociatividad de los sectores empresariales, y el hecho que, tampoco conciben, en la actualidad, que estas organizaciones puedan desempeñar un rol importante en los nuevos requerimientos de productividad y calidad que suscitan la globalización y el proceso de modernización. La existencia de sindicatos pequeños, con pocos afiliados, reducidos al ámbito empresarial; la atomización y la falta de unidad; la existencia de gran número de sindicatos en situación de receso, demuestran, objetivamente, que el sindicalismo ha perdido fuerza en el contexto social de nuestro país.

La aplicación de la tecnología computacional al proceso productivo; las nuevas formas de organización de las empresas; la globalización e internacionalización de la economía; el divorcio entre sindicalismo y política; los cambios legales, han creado una realidad para la cual el sindicalismo no estaba preparado y cuyo proceso de adaptación ha sido lento y difícil.

Se requiere el apoyo del gobierno y de los empresarios, para incorporar estos subsistemas en la sinergia necesaria para integrar la racionalidad de la empresa con las necesidades y motivaciones de sus trabajadores; apoyando a los sindicatos en su acceso a niveles superiores de tecnificación e innovación científico-tecnológica, de manera, que asuma un rol importante y especializado en su aporte en la gestión de administración estratégica del personal, en el desarrollo humano de los trabajadores y en el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.

El desafío actual para los sindicatos es gestar una fuerza social con capacidad de expresión y negociación dialógica y técnica, desde sus bases mismas, mediante el desarrollo de las habilidades sociales de sus afiliados, logrando la incidencia política que debe tener el sindicalismo en una sociedad democrática. Para este efecto, se requiere una modernización de la formación sindical y una tecnificación de su acción; mediante la incorporación del manejo de herramientas computacionales y modelos y técnicas modernas de gestión de personal. De este modo, el modelo de administración estratégica, el modelo de competencias, el modelo de negociación de Harvard, etc. Pueden constituir herramientas importantes en su aporte al logro de las metas organizacionales y a los objetivos de los trabajadores.

El desafío para los empresarios es comprender los requerimientos de la globalización, que les demanda mejorar la calidad y la

productividad, que no se logran sin el necesario mejoramiento de las relaciones laborales.

El desafío para el Gobierno es, en primer término, restaurar el reconocimiento de los sindicatos como actores sociales importantes en el proceso de desarrollo, colaborando en su generación y crecimiento y reestableciendo el diálogo tripartito: Gobierno, trabajadores y empleadores. Y, en segundo lugar, cómo resolver desde una perspectiva proactiva, los efectos de la diversificación y/o segmentación productiva impulsada por las empresas, que comprende: externalización de procesos; existencia de una masa flotante creciente de trabajadores; (Promotoras, vendedores, etc.); aumento de trabajadores eventuales o de temporada y desvinculación laboral.

En este contexto, según los antecedentes proporcionados por la Dirección del Trabajo, en 1995 los sindicatos de empresa constituían el 63,8%; los sindicatos de trabajadores independientes, el 25,7%; los sindicatos interempresas, el 7,5%; y, finalmente, los de trabajadores transitorios, el 3%. Esta realidad mantiene, en términos generales, las características presentes en 1985; en que la distribución porcentual de los diferentes tipos de sindicatos, es similar; observándose solo dos pequeñas diferencias: disminución en los sindicatos interempresas de 10,4% a 7,5%; y aumento en los sindicatos de trabajadores independientes, de 19,6% a 25,7%.

En lo concerniente a la creación de sindicatos, en esta misma década, el crecimiento mayor fue el alcanzado por los sindicatos de trabajadores independientes que alcanzó al 246,8%; luego los sindicatos de empresa 157%; los sindicatos interempresas el 91,4%; y los de trabajadores transitorios , 85,5%.

En lo relativo a crecimiento del porcentaje de trabajadores afiliados por tipo de sindicatos, observamos el mayor crecimiento en los sindicatos independientes en un 148%; a continuación, los sindicatos de empresas, en un 92,4%; transitorios en un 90,2% y los sindicatos interempresas en un 73,1%. Cabe destacar en forma especial el crecimiento sindical a nivel de Federaciones y Confederaciones; en que, en la década analizada, crecieron las primeras en un 1.000%; y las últimas en un 500%. Ello adquiere especial relevancia, al considerar que de acuerdo a las restricciones que todavía les impone la legislación vigente, tanto las Federaciones como las Confederaciones no pueden negociar colectivamente. Y, es importante considerar, que, pese a ello, en dicho período, habrían logrado dar respuesta a la necesidad de integración de los trabajadores en una realidad que tiende a atomizarlos.

En la última década observamos un incremento del número de sindicatos, pero una disminución de la población afiliada. Entre los factores que nos permitirían explicar este proceso, tenemos, especialmente, los procesos de cambios estructurales de las organizaciones, (tercerización de actividades, fusiones de empresas, etc. Que van generando procesos de desvinculación laboral de grandes cantidades de trabajadores. Conjuntamente, con una tendencia en el mercado de trabajo a desvincular a trabajadores de más edad y mayor remuneración, reemplazándolos por jóvenes y mujeres, que perciben remuneraciones más bajas y se caracterizan por un mayor desinterés por la afiliación sindical.

Un estudio de la Fundación Chile 21 (2003) indicaba que sólo un tercio de los encuestados (el 34,0%), señala la existencia de sindicato en su empresa. Y el 66,0% restante afirma que en su empresa no existe sindicato. El 41,0% afirma que no existe sindicato porque no logran el requisito jurídico de mínimo de trabajadores. Y el 59,0% indica que no tienen impedimento legal; pero que la empresa no acepta la existencia de

sindicatos. En lo concerniente a la existencia de prácticas antisindicales, el 67,0% señala estar muy de acuerdo y de acuerdo en que los empresarios actúan al filo de la legalidad para evitar la formación de sindicatos.

En las empresas que cuentan con sindicatos, sólo el 54,0% está afiliado. El resto indica no pertenecer, por desconfianza, falta de interés y escaso beneficio de pertenecer a éste.

En opinión de los encuestados es posible precisar los tipos de violaciones más frecuentes a los derechos laborales: No se respetan los horarios, te hacen trabajar más, carga excesiva de trabajo: el 29,0%. No se pagan las horas extras, bajos sueldos: el 25,0%. No hay derecho a reclamar, maltrato, prepotencia, amenaza de despidos: 14,0%. No hay derecho a sindicalizarse, no pagan la previsión, no se dan contratos de trabajo: 12,0%. Asimismo, el 70,0% de los encuestados manifiesta estar muy de acuerdo y de acuerdo, que “los empresarios prefieren pagar las bajas multas de la Dirección del Trabajo, que respetar los derechos de los trabajadores”.

Los antecedentes consignados nos posibilitan, de este modo, una cierta aproximación, al marco de referencia que presentan los trabajadores, en el ámbito de las relaciones laborales y las competencias de negociación.

5. La Negociación Colectiva en Chile.

Sus bases jurídicas están establecidas en el Código del Trabajo. Libro IV: De la negociación colectiva:

Negociación colectiva

Es el proceso previo de negociación entre las partes, que deriva en la convención colectiva .

La legislación laboral define la Negociación Colectiva como el procedimiento a través del cual uno o más empleadores se relacionan con una o más organizaciones sindicales o con trabajadores que se unan para tal efecto, o con unos y otros, con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado, de acuerdo con las normas contenidas en el Libro IV del Código del Trabajo.

Título I: Normas generales

Artículo 303. Negociación colectiva es el procedimiento a través del cual uno o más empleadores se relacionan con una o más organizaciones sindicales o con trabajadores que se unan para tal efecto, o con unos y otros, con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado, de acuerdo con las normas contenidas en los artículos siguientes.

La negociación colectiva que afecte a más de una empresa requerirá siempre acuerdo previo de las partes.

Artículo 304. La negociación colectiva podrá tener lugar en las empresas del sector privado y en aquellas en las que el Estado tenga aportes, participación o representación.

No existirá negociación colectiva en las empresas del Estado dependientes del Ministerio de Defensa Nacional o que se relacionen con el Supremo Gobierno a través de este Ministerio y en aquellas en que leyes especiales la prohíban.

Tampoco podrá existir negociación colectiva en las empresas o instituciones públicas o privadas cuyos presupuestos, en cualquiera de los dos últimos años calendario, hayan sido financiadas en más de un 50 por ciento por el Estado, directamente,

o a través de derechos o impuestos. Lo dispuesto en el inciso anterior no tendrá lugar, sin embargo, respecto de los establecimientos educacionales particulares subvencionados en conformidad al decreto ley núm. 3476, de 1980, y sus modificaciones, ni a los establecimientos educacionales técnico-profesional administrados por Corporaciones Privadas conforme al decreto ley núm. 3166, de 1980.

El Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción determinará las empresas en las que el Estado tenga aporte, participación o representación mayoritarios en que se deberá negociar por establecimiento, entendiéndose que dichas unidades tendrán el carácter de empresas para todos los efectos de este Código.

Artículo 305. No podrán negociar colectivamente:

- 1.- Los trabajadores sujetos a contrato de aprendizaje y aquellos que se contraten exclusivamente para el desempeño en una determinada obra o faena transitoria o de temporada.
- 2.- Los gerentes, subgerentes, agentes y apoderados, siempre que en todos estos casos estén dotados, a lo menos, de facultades generales de administración.
- 3.- Las personas autorizadas para contratar o despedir trabajadores, y
- 4.- Los trabajadores que de acuerdo con la organización interna de la empresa, ejerzan dentro de ella un cargo superior de mando e inspección, siempre que estén dotados de atribuciones decisorias sobre políticas y procesos productivos o de comercialización;

De la circunstancia de no poder negociar colectivamente por encontrarse el trabajador en alguno de los casos señalados en los números 2, 3 y 4 deberá dejarse constancia escrita en el

contrato de trabajo y, a falta de esta estipulación, se entenderá que el trabajador está habilitado para negociar colectivamente.

Dentro del plazo de seis meses contados desde la suscripción del contrato, o de su modificación, cualquier trabajador de la empresa podrá reclamar a la Inspección del Trabajo de la atribución a un trabajador de algunas de las calidades señaladas en este artículo, con el fin de que se declare cuál es su exacta situación jurídica. De la resolución que dicho organismo dicte, podrá recurrirse ante el juez competente en el plazo de cinco días contados desde su notificación. El tribunal resolverá en única instancia, sin forma de juicio y previa audiencia de las partes.

Los trabajadores a que se refiere este artículo, no podrán, asimismo, integrar comisiones negociadoras a menos que tengan la calidad de dirigentes sindicales.

Artículo 306. Son materias de negociación colectiva todas aquellas que se refieran a remuneraciones, u otros beneficios en especie o en dinero, y en general a las condiciones comunes de trabajo.

No serán objeto de negociación colectiva aquellas materias que restrinjan o limiten la facultad del empleador de organizar, dirigir y administrar la empresa y aquellas ajenas a la misma.

Artículo 307. Ningún trabajador podrá estar afecto a más de un contrato colectivo de trabajo celebrado con el mismo empleador de conformidad a las normas de este Código.

Artículo 308. Para negociar colectivamente dentro de una empresa, se requerirá que haya transcurrido a lo menos un año desde el inicio de sus actividades.

Artículo 309. Los trabajadores involucrados en una negociación colectiva gozarán del fuero establecido en la legislación vigente, desde los diez días anteriores a la presentación del proyecto de contrato colectivo hasta la suscripción de este último, o hasta la fecha de notificación a las partes del fallo arbitral que se dicte.

Artículo 310. El fuero a que se refiere el artículo anterior se extenderá por 30 días adicionales contados desde la terminación del procedimiento de negociación, respecto de los integrantes de la comisión negociadora que no estén acogidos al fuero sindical.

Sin embargo, no se requerirá solicitar el desafuero de aquellos trabajadores sujetos a contrato a plazo fijo, cuando dicho plazo expire dentro del período comprendido en el artículo anterior.

Artículo 311. Las estipulaciones de un contrato individual de trabajo no podrán significar disminución de las remuneraciones, beneficios y derechos que correspondan al trabajador por aplicación del contrato, convenio colectivo o del fallo arbitral por el que esté regido.

Artículo 312. Cuando un plazo de días previsto en este Libro venciere en sábado, domingo o festivo, se entenderá prorrogado hasta el día siguiente hábil.

Artículo 313. Para los efectos de lo previsto en este Libro, serán ministros de fe los señalados en el artículo 218.

Artículo 314. Sin perjuicio del procedimiento de negociación colectiva reglada, con acuerdo previo de las partes, en cualquier momento y sin restricciones de ninguna naturaleza, podrán iniciarse, entre uno o más empleadores y una o más organizaciones sindicales o grupos de trabajadores, cualquiera sea el número de sus integrantes, negociaciones directas y sin sujeción a normas de procedimiento para convenir

condiciones comunes de trabajo y remuneraciones u otros beneficios, aplicables a una o más empresas, predios, obras o establecimientos por un tiempo determinado.

Los sindicatos o grupos de trabajadores eventuales o transitorios podrán pactar con uno o más empleadores, condiciones comunes de trabajo y remuneraciones para determinadas obras o faenas transitorias o de temporada.

Estas negociaciones no se sujetarán a las normas procesales previstas para la negociación colectiva reglada ni darán lugar a los derechos, prerrogativas y obligaciones que se señalan en este Código.

Los instrumentos colectivos que se suscriban se denominarán convenios colectivos y tendrán los mismos efectos que los contratos colectivos, sin perjuicio de las normas especiales a que se refiere el artículo 351.

6. El mercado laboral en Chile y en Estados Unidos

En un estudio respecto a las competencias de negociación en el ámbito de las empresas, consideramos importante aproximarnos a su entorno, en que asumen especial importancia las características que presenta el mercado laboral en Chile.

Uno de los aspectos más importantes de destacar, en la última década, consideramos que es el significativo incremento de la participación femenina, de un 28,1% en 1992 a 35,6% en 2003; producto de la incidencia de factores demográficos, económicos, socioculturales, etc.,

“La evolución de la ocupación según rama entre los censos de 1992 y 2002 muestra que sectores tradicionales como la Agricultura e Industria redujeron su proporción dentro del total de ocupados, mientras que los sectores vinculados a servicios aumentaron notablemente dicha proporción. Se debe destacar, en particular, la dinámica de los servicios Financieros.. Los Servicios Comunes, Sociales y Personales continuaron siendo los que observan la mayor proporción de población empleada en el país, especialmente de mujeres”⁶².

En el proceso mencionado inciden diversos factores, tales como la redefinición de los roles masculino y femenino impulsada por el proceso de modernización; su acceso a mayores niveles educacionales; el avance tecnológico que posibilita una realización de las tareas domésticas y empresariales con una disminución significativa del esfuerzo físico; la disminución de la tasa de fecundidad; la necesidad familiar de contar con dos ingresos, etc.

Se observa, además, una tendencia a la disminución de la brecha entre hombres y mujeres en la participación laboral, en los niveles de mayor educación; especialmente, educación universitaria.

La participación laboral, en general, se ve influida, directamente, por el nivel educacional, observándose que las personas con mayor nivel educacional, presentan mayor tasa de participación laboral.

En la estructura ocupacional podemos constatar un aumento del nivel educacional de todos los grupos etarios. Aunque

⁶² INE Cuánto y cómo cambiamos los chilenos. Balance de una década. Censos 1992-2002. Cuadernos Bicentenario. Santiago, Chile 2003

es necesario precisar que el mejoramiento mayor se observa en la población más joven; que se ha visto beneficiada por las políticas educacionales del actual gobierno.

Este aumento de la escolaridad, es mayor en la población ocupada; observándose, también en ésta, un significativo incremento en el porcentaje de técnicos y profesionales.

“No obstante lo anterior, subsisten importantes deficiencias que deben ser objetivo de las políticas educacionales y laborales de los próximos años. En primer lugar, 4,8 millones de personas adultas no tienen educación secundaria completa, de las cuales 2,5 millones están en la fuerza laboral actualmente. Es decir, la calidad de la fuerza laboral chilena para la próxima década seguirá enfrentando un déficit cuantitativo en su educación. En segundo lugar, evidencia complementaria muestra muestra la urgencia de abordar mejoras en la calidad de la educación formal de los jóvenes, pues aún en niveles educacionales superiores, nuestra población exhibe déficit significativos en competencias, en comparación con los países desarrollados”⁶³

La modernización en Chile, influida por la globalización, se ha caracterizado, en lo económico, por la búsqueda permanente, de mayores niveles de racionalización y eficacia, influyendo en los procesos de fusión de empresas y desvinculación laboral, De este modo, conjuntamente, con mantenerse altos índices de cesantía, ésta tiende a afectar en mayor grado a la población mayor de cincuenta años, que, generalmente, tiene menor nivel educacional a mayor edad; conjuntamente, con implicar costos de remuneración más altos. Y,

⁶³ INE. Cuánto y cómo cambiamos los chilenos. Balance de una década, censos 1992-2002. Cuadernos Bicentenario, Santiago, Chile. 2003

afectando, también, en mayor grado a la población joven, sin experiencia laboral.

De este modo, en lo concerniente a participación laboral, según ciclo de vida “las mayores tasas de participación se concentran en los grupos etarios comprendidos entre los 25 y los 50 años, siendo significativamente más bajas para los más jóvenes y para los mayores de 60 años”⁶⁴.

“La evolución de la población según rama entre los Censos de 1992 y 2002 muestra que sectores tradicionales como Agricultura e Industria redujeron su proporción dentro del total de ocupados, mientras que los sectores vinculados a servicios aumentaron notablemente dicha proporción. Se debe destacar, en particular, la dinámica de los Servicios Financieros. Los Servicios Comunales, Sociales y Personales continuaron siendo los que observan la mayor proporción de población empleada en el país, especialmente de mujeres”⁶⁵.

Finalmente, se observa que el mercado laboral continúa la tendencia a aumentar la desigualdad de ingresos. Por cuanto, “información complementaria a los censos indica que el salario promedio de los ocupados aumentó casi 50% en los últimos diez años. Si bien todas las categorías se incrementan, los aumentos superiores se producen en los trabajadores con educación superior”.⁶⁶

La flexibilidad en el mercado laboral de Estados Unidos

Consideramos importante observar las principales características del marco regulatorio en el mercado laboral

⁶⁴ INE. Cuánto y cómo cambiamos los chilenos. Balance de una década. Censos 1992-2002. Cuadernos Bicentenario, Santiago, Chile. 2003

⁶⁵ Idem.

⁶⁶ Idem.

de Estados Unidos, especialmente, considerando que el modelo de desarrollo impulsado en Chile, lo tiene como referente y pretende asumir las características de dicho modelo.

Edward Hudgins experto sobre la legislación laboral estadounidense y director sobre regulación del Cato Institute, con sede en Washington D.C., afirma que la clave para combatir el desempleo es un mercado laboral flexible; en el cual los empleadores y trabajadores deben acordar las condiciones de trabajo sin interferencia ni del gobierno ni de las leyes.

Las altas tasas de desempleo en Chile, indican, según Hudgins, que el mercado laboral chileno, aún permanece restrictivo y controlado. Chile, en su opinión está abordando el tema de la cesantía, al igual que Europa, en que las tasas de cesantía, también han sido del orden del 10%. Cuando lo que el Gobierno debería hacer es liberalizar el mercado.

En Estados Unidos temas laborales como las vacaciones, la maternidad y los despidos se regulan según las situaciones que se presentan en el mercado libre. Son cosas que son determinadas entre el empleador y el empleado. La ley no estipula un período mínimo de vacaciones o un fuero maternal. Eso depende de la empresa. No hay una política nacional de vacaciones. En Estados Unidos el paquete de compensaciones que le dan al trabajador incluye un cierto período de vacaciones que depende de la capacidad que demande un determinado trabajo. Cada uno negocia en forma independiente, al igual que el período pre y post natal.

Los términos de cada empleo, reitera Hudgins, son un asunto entre el empleador y el empleado; y no deberían depender del gobierno. En Estados Unidos los empresarios pueden

despedir a un trabajador sin mayores restricciones y, de hecho, probablemente tenemos la tasa de mayor rotación laboral en el mundo industrializado. Pero, los empresarios emprendedores son capaces de redistribuir los factores productivos, incluyendo los trabajadores, desde ocupaciones menos productivas y rentables a otras más rentables. Si una industria está decayendo y bajando las ventas, en otras áreas se están creando nuevos empleos.

Ante la posibilidad de negociación colectiva interempresas, en Chile, Hudgins ha mencionado que en algunos estudios realizados en el Cato Institute han concluido que una de las maneras de determinar si un mercado laboral es fuerte o débil, es la porción de salarios del país que están determinados por algunas formas de negociación colectiva. La demanda por trabajo es algo que varía desde una región a otra, de una industria a otra, e incluso desde una empresa a otra. Y que si el gobierno, los líderes sindicales o empresariales fijan remuneraciones colectivamente en las industrias o el país, el valor del trabajo cae.

Frente al derecho a huelga, Hudgins indica que si no se permite el reemplazo en caso de huelga el sistema se vuelve poco equitativo y se garantizan beneficios a los trabajadores a pesar de la productividad de las empresas, y eso hace que la industria sea más débil. Si miramos la evidencia empírica, no cabe duda de que en Estados Unidos es donde existen mayores oportunidades y eso es porque hay más libertad.

Finalmente, destaca Hudgins, que el mercado laboral de Estados Unidos es muy fuerte, porque el desempleo está bajo el 5%; en la década 1990-2000 se crearon cerca de 15 millones de nuevos puestos de trabajo y, en el período 1982 -2000 creció de 100 millones de norteamericanos trabajando a 135 millones.

Sin entrar a analizar, en este momento, la conveniencia o inconveniencia de adoptar el modelo de desarrollo impulsado por Estados Unidos o Europa; en la medida, que Chile ha adoptado como referente a Estados Unidos, consideramos más constructivo, considerar dicho referente.

De este modo, podemos concluir que en el mercado laboral de Estados Unidos, asume gran importancia la negociación directa de los trabajadores con los empleadores. En la medida que Chile pretende ir incorporando las características de este modelo, en nuestro país, se genera una nueva demanda que es el diseño y realización de proyectos orientados a elevar el nivel de las competencias de negociación de los trabajadores. De modo tal, que les permita abordar estos procesos en forma no confrontacional; sino en base a un enfoque dialógico, dirigido a la búsqueda de alternativas de resolución de los conflictos que consideren, en forma amistosa, y den respuesta a los intereses de ambas partes; logrando de esta manera dar respuesta a las nuevas necesidades de complementariedad e integración.

Capítulo Seis

Las competencias de negociación laboral

1. Concepto y tipos de competencias

En una primera aproximación hacia la definición de las competencias que estarían asociadas a una exitosa capacidad de negociación de los trabajadores, hemos estimado importante para nuestra búsqueda incorporar los aportes que al respecto nos puede entregar el denominado Modelo de Competencias; que, desde una nueva visión, pretende precisar las características que determinan una gestión exitosa de las personas y las organizaciones, en diferentes ámbitos

El Modelo de Competencias

La globalización de los mercados; el acelerado avance de la ciencia y la tecnología. La competitividad, que a nivel nacional e internacional, ha accedido a los niveles más altos a lo largo de la historia de la humanidad; están demandando a las empresas mejores niveles de calidad en sus productos y procesos.

Una respuesta idónea de los empresarios, ante este requerimiento, ha sido la incorporación de innovaciones; que, en esta forma, ha adquirido un carácter de factor esencial para alcanzar el éxito. Validando, una vez más, la formulación de Sábato y Bottana, especialmente para América Latina, de que el desarrollo científico-tecnológico es una herramienta fundamental, para impulsar el avance de nuestra estructura productiva y el desarrollo de nuestros países.

En este contexto, entre las últimas innovaciones, incorporadas por las grandes empresas internacionales,

para responder exitosamente a los nuevos requerimientos del entorno, se destaca en la administración de las empresas, el denominado Modelo de Competencias. Este modelo, que ha sido desarrollado, inicialmente, en Europa y Estados Unidos, está orientado a lograr el necesario alineamiento estratégico, tanto de los intereses de las personas con los objetivos organizacionales; como entre su desempeño y las metas de la organización.

La incorporación exitosa de este modelo, por lo tanto, adquiere especial relevancia, por cuanto la celeridad de los cambios y los nuevos desafíos, demandan, urgentemente, el paso desde la lógica tradicional de cumplimiento de tareas a una lógica dinámica de aporte de valor. Por consiguiente, consideramos que mediante la incorporación del aporte del modelo de competencias, estaremos contribuyendo con una alternativa idónea de respuesta a estos nuevos requerimientos.

De este modo, con la incorporación de este modelo, buscamos contribuir delineando condiciones favorables, tanto para el desarrollo de las personas que se desempeñan en las organizaciones; como asimismo, para una optimización de su aporte en la incorporación de valor agregado; factor considerado fundamental, en la actualidad, en cualquier intento por lograr acceder y mantenerse en posiciones de vanguardia respecto a la competencia. Es así, como importantes empresas tanto nacionales como internacionales, en nuestro país, han estado incorporando, este modelo. Entre ellas, cabe consignar: CODELCO, ENAP, ENAEX, CHILQUINTA, LIPIGAS, etc.

Hemos estimado pertinente, de esta manera, considerar el valioso aporte de este modelo, en el presente estudio de las características que asumen las competencias de negociación, en los trabajadores de las empresas.

En una primera aproximación a este modelo, podemos observar dos grandes corrientes de pensamiento, que se han destacado, en forma especial; la de USA., y la europea.

La corriente de USA ha planteado como propósito identificar el alto desempeño centrándose en las personas. En cambio, la corriente europea formula como propósito identificar los estándares requeridos; para lo cual centra su atención en las funciones y los roles. Ambos pensamientos no pretenden ser excluyentes; por lo que podrían complementarse en el estudio de realidades particulares.

En este contexto, continuando nuestra reflexión, buscaremos acceder a una definición instrumental de competencia, analizando el aporte de algunos de los principales exponentes de este modelo.

Ernst & Young definen competencia como "la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo".⁶⁷ Spencer y Spencer, por su parte, formulan que "competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación".⁶⁸

Spencer y Spencer, asimismo, distinguen cinco tipos de competencias:

⁶⁷ Ernst & Young. Innovación en la gestión empresarial. Fascículo N° 6. Gestión por competencias. Cuadernos Cinco Días. Madrid. 1998.

⁶⁸ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Sons, Inc. U.S.A. 1993.

1. Motivación

Referida a los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

2. Características

Para indicar características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol y la iniciativa, constituyen respuestas consistentes a situaciones más complejas.

3. Concepto de sí mismo

Comprenden las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, etc.

4. Conocimiento

Es la información que una persona posee sobre áreas específicas.

5. Habilidad

Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Los mismos autores, en su modelo del iceberg formulan la existencia de competencias visibles e invisibles. Las visibles, son las destrezas y conocimientos, que los autores ubican en la punta del iceberg. Y las competencias no visibles, son el concepto de uno mismo y rasgos de personalidad, ubicados en la base del iceberg.

Por consiguiente, las competencias de conocimiento y habilidad, son más susceptibles para su desarrollo, por cuanto, tienden a ser visibles y relativamente, superficiales; siendo posible su mejoramiento, a través de la capacitación.

Las competencias concepto de sí mismo, características y motivaciones; en cambio, al estar más al interior de la personalidad, presentan mayor dificultad para acceder a ellas y para modificar en un período reducido de tiempo.

Para Ernst & Young las competencias que garantizan el éxito son:

“1. Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica.

2. Las habilidades: que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.

3. Las cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo”⁶⁹

⁶⁹ Manual del director de Recursos Humanos, Ernst & Young Consultores. Edición especial de Cinco Días. Madrid. 1998.

El Modelo Integrativo de Competencias, por su parte, distingue tres tipos de competencias: Básicas; Funcionales; y Conductuales.

Las Competencias Básicas comprenden la lectura; la escritura; y el cálculo.

Las Competencias Funcionales comprenden técnicas específicas; y describen capacidades y nivel requerido de desempeño, por área, para lograr los objetivos de éstas.

Las Competencias Conductuales describen las capacidades transversales y diferenciadoras del desempeño en la función técnica. En ellas tenemos: El conocimiento del negocio; El liderazgo; La comunicación y negociación de conflictos; y el trabajo en equipo.

De esta manera, las competencias de negociación, estarían ubicadas en los cinco tipos de competencias formulados por Spencer y Spencer. Siendo de carácter, tanto visible como invisible; de acuerdo a la conceptualización de estos autores. Están presentes en los tres tipos de competencias enunciados por Ernst & Young, (conocimientos, habilidades y cualidades); correspondiendo, desde la perspectiva del enfoque integrativo, fundamentalmente, a la categoría de competencias conductuales.

En este contexto, y continuando nuestra aproximación hacia las competencias que inciden en una gestión exitosa de negociación, consideramos necesario, elaborar, en una primera instancia, el concepto de competencias de negociación, para luego proceder a definir las y analizarlas.

De este modo, entenderemos como competencias de negociación el conjunto de destrezas, habilidades,

conocimientos, características conductuales y otros atributos, que en su interacción, derivan en un desempeño superior en el logro de objetivos comunes a partir de posiciones distintas.

2. Inteligencia emocional y competencias socioemocionales

El profesor de la Universidad de Harvard, Howard Gardner, investigador de la inteligencia y crítico del coeficiente intelectual, nos aporta con un nuevo enfoque y elementos importantes a considerar, que corresponderían al valioso aporte de Goleman en sus trabajos sobre inteligencia emocional. Gardner ha desarrollado las siguientes magnitudes de la inteligencia:

1. "Inteligencia lingüística: Hablar y explicarse de manera comprensible y convincente, poder explicar historias originales.
2. Inteligencia musical: Recordar una música, interpretar, componer.
3. Inteligencia lógico-matemática.
4. Inteligencia espacial. Orientación con los puzzles y con mapas.
5. Inteligencia corporal y cinestésica. Bailar, practicar deporte, moverse, habilidad en el uso de herramientas.
6. Inteligencia intrapersonal. Estar en contacto con los propios sentimientos, las emociones y las capacidades mentales no racionales, la sensibilidad.
7. Inteligencia interpersonal. Ser sensible a los estados de ánimo, los motivos y las intenciones de las otras personas.
8. Inteligencia naturalista. La capacidad para denominar por su nombre a plantas y animales así como el placer con que se hace.

Para él la inteligencia emocional está comprendida en los ámbitos 6 y 7".⁷⁰

⁷⁰ S. Brockert y G. Braun. Los tests de la Inteligencia Emocional. Ediciones Robinbook, S.L. Barcelona. 1997.

Hatch y Gardner identifican cuatro capacidades como componentes de la inteligencia interpersonal:

1. Negociación de soluciones. “Es el talento del mediador, que previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado. Las personas que tienen esta habilidad se destacan en la realización de acuerdos, en arbitrar o mediar en disputas”.⁷¹
2. Conexión personal. Es la comunicación empática, que facilita el encuentro y la generación de respuestas adecuadas a los sentimientos y preocupaciones de los demás.
3. Análisis social. Es la capacidad para detectar y conocer los sentimientos, motivaciones y preocupaciones de las demás personas, facilitando el sentido de compenetración e intimidad.
4. Organización de grupos. Es la habilidad para iniciar y coordinar redes de personas. Facilita el trabajo en equipo y la colaboración mutua.

Peter Salovey, que junto a John Mayer formulara la teoría de la inteligencia emocional, definió la inteligencia emocional, incorporando la inteligencia intrapersonal e interpersonal, formuladas por Gardner, ampliando estas capacidades a las siguientes esferas:

1. Conocimiento de las propias emociones. La conciencia de los propios estados internos, emociones, sentimientos, fortalezas y debilidades, asume un carácter esencial para su manejo y para la adopción de decisiones.

John Mayer opina que el consciente de sí mismo, corresponde a un estilo para responder y enfrentarse a sus emociones. “Conscientes de sus humores en el momento en que los tienen, estas personas, poseen, comprensiblemente, cierta sofisticación con respecto a su vida emocional. Su claridad con respecto a las emociones puede reforzar otros rasgos de su personalidad: son independientes y están seguras de sus propios límites, poseen una buena salud psicológica y suelen tener una visión positiva de la vida. Cuando se ponen de malhumor,

⁷¹ Daniel Goleman. La inteligencia Emocional. Ediciones B Argentina S.A. 2000

no reflexionan ni se obsesionan al respecto, y son capaces de superarlo enseguida”.⁷²

2. Manejo de las emociones. Constituye una destreza emocional básica. La capacidad de serenarse, de controlar los impulsos, eliminar la irritación y la ansiedad en los procesos de negociación y resolución de conflictos; y en la interacción social, en general, adquiere especial relevancia para mantener vínculos y desarrollar una convivencia armónica.

“El manejo del dominio emocional es especialmente difícil, ya que las habilidades necesarias para lograrlo necesitan ser adquiridas en los momentos en los que habitualmente la gente está menos dispuesta a recibir esta información y aprender nuevos hábitos de respuesta: cuando están disgustados”⁷³.

3. La propia motivación. Orientar las emociones al logro de un objetivo; Mantener y desarrollar esta tendencia emocional que impulsa a la acción, permitirá ampliar las posibilidades de logro del objetivo. De esta manera, “ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad”⁷⁴. Constituye, en esta forma, una capacidad muy importante, en las diversas fases del proceso de resolución de conflictos.

4. La empatía. La habilidad de reconocer emociones en los demás, de ponerse en su lugar, amplía, enormemente, las posibilidades de conocer lo que las personas necesitan y quieren. En procesos de negociación, por consiguiente, facilitan la búsqueda de alternativas de solución que den respuesta favorable a los intereses de las partes. Observar la realidad

⁷² Daniel Goleman. La inteligencia Emocional. Ediciones B Argentina S.A. 2000

⁷³ Idem

⁷⁴ Daniel Goleman. La inteligencia Emocional. Ediciones B Argentina S.A. 2000

desde la perspectiva del otro, favorece la aceptación de las diferencias y la tolerancia.

5. Manejo de las relaciones. Comprende “una aptitud emocional fundamental: la capacidad de conocer los sentimientos de otro y de actuar de una manera que dé nueva forma a esos sentimientos. Ser capaz de manejar las emociones de otro es la esencia del arte de mantener relaciones”.⁷⁵

Daniel Goleman, en los estudios, que ha realizado sobre inteligencia emocional, ha definido sus componentes y las competencias que implica cada uno de ellos. De esta manera, basándonos en su valioso aporte, hemos logrado precisar que las competencias de negociación corresponden a las competencias de la inteligencia emocional

En el análisis de estas competencias, podemos precisar que el concepto inteligencia emocional incluye cinco habilidades especiales: Autoconciencia; Autorregulación; Motivación; Empatía; y Habilidades Sociales.

Las tres primeras dimensiones de la inteligencia emocional dependen fuertemente de la propia persona y están en comunión con el propio yo: ser consciente de uno mismo, saber controlar en cierto modo mismo, conocerse, conocer la propia existencia y ante todo el propio sentimiento de la vida. Esto es fundamental para el autocontrol.

Las competencias correspondientes son:

1.1. Conciencia emocional: identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.

⁷⁵ Idem

1.2. Correcta autovaloración: conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.

1.3. Autoconfianza: un fuerte sentido del propio valor y capacidad. los propios estados de ánimo y motivarse a sí mismo. En cambio las dos dimensiones restantes se refieren a la relación con otras personas: Autoconciencia: se refiere al sentido exacto de la palabra: ser consciente de sí.

2. Autorregulación: Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos.

Las competencias respectivas son:

2.1. Autocontrol: mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.

2.2. Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.

2.3. Conciencia: asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.

2.4. Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.

3. Motivación: Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.

3.1. Impulso de logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.

3.2. Compromiso: matricularse con las metas del grupo u organización.

3.3. Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.

3.4. Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

4. Empatía :Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

Las competencias correspondientes son:

- 4.1. Comprensión de los otros: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
 - 4.2. Desarrollar a los otros: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
 - 4.3. Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
 - 4.4. Potenciar la diversidad: cultivar las oportunidades a través de distintos tipos de personas.
 - 4.5. Conciencia política: ser capaz de percibir y comprender las emociones del grupo y el poder de las relaciones entre sus miembros.
5. Habilidades Sociales.

Son el “conjunto de conductas que permiten comunicarse con los demás de forma eficiente de acuerdo con sus intereses y bajo el principio de respeto mutuo”.⁷⁶ Estas habilidades implican: “ Ejercer los derechos personales. Respetar los derechos ajenos. Defenderse sin ansiedad inapropiada. Expresar opiniones, sentimientos y deseos”.⁷⁷

Según la formulación de Goleman, las competencias correspondientes a las habilidades sociales son:

- 5.1. Influencia: idear efectivas tácticas de persuasión.
- 5.2. Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- 5.3. Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten.

⁷⁶ Vallés Arándiga, Antonio. Curso de habilidades sociales, competencia social, asertividad. Editorial Promolibro. Valencia 2003.

⁷⁷ Idem

- 5.4. Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- 5.5. Catalizador del cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
- 5.6. Constructor de lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- 5.7. Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- 5.8. Capacidades de equipo: ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.

Según Vallés Arándiga, las habilidades sociales requieren de un bagaje amplio de conductas flexibles y versátiles. Son conductas aprendidas, socialmente aceptadas, adecuadas a los objetivos, a las capacidades personales y a los requerimientos del medio; y que no deben impedir al interlocutor que procure exceder a sus propios objetivos. Y sirven para 5^o la solución de conflictos en las relaciones interpersonales; para la adopción de roles y aprendizaje de la reciprocidad. Obtención de refuerzo social. Mayor conocimiento de sí mismo y de los demás. Formación del autoconcepto. Mejora de la autoestima. Comportamientos de cooperación. Autorregulación de la conducta. Apoyo emocional.”⁷⁸

Los componentes de las habilidades sociales son : conductuales; cognitivos; y psicofisiológicos. Los componentes conductuales son tres: Verbales; No verbales; y Paralingüísticos. (Comprenden el hablar; gesticular; moverse, etc.) Los cognitivos, por su parte, se refieren a pensamientos; expectativas;

⁷⁸ Vallés Arándiga, Antonio. Curso de habilidades sociales, competencia social, asertividad. Editorial Promolibro. Valencia 2003.

creencias; interpretaciones, etc. Y los psicofisiológicos, a la repercusión emocional-fisiológica.

Los componentes conductuales.

Los componentes conductuales no verbales son: La mirada; la sonrisa; y los gestos, que se localizan en las manos, los pies y la cabeza. Adquiriendo especial relevancia esta última, por la importancia de la expresión facial, que expresa las emociones básicas de: alegría; ira; miedo; sorpresa; tristeza; asco. Las regiones faciales son: la frente; las cejas, ojos, párpados; y la parte inferior de la boca. También, es preciso considerar la postura y orientación corporal; la distancia proximidad; y el contacto físico que expresan sentimientos, actitudes, convenciones sociales, etc. Y la apariencia personal, cuyos elementos son: el rostro; el cabello; las manos; la ropa; y el cuerpo, en su totalidad.

Entre las habilidades sociales verbales, Vallés Arándiga enuncia: Hablar en público. Empatizar. Asertividad, Conversar; saber iniciar, mantener y finalizar una conversación. Persuadir, convencer a los demás. Tomar decisiones en el grupo. Hacer preguntas. Dar instrucciones Decir no o expresar negativas. Pedir cambios de conducta. Defender los derechos propios. Respetar los derechos de los demás. Aceptar críticas justas. Rechazar críticas injustas. Enfrentar el enfado del otro. Desarmar la ira. Hacer amigos. Recibir alabanzas. Expresar alabanzas.

3. Una aproximación al caso chileno

El PNUD, en sus investigaciones sobre el Desarrollo Humano en Chile, desde una perspectiva sociológica ha estudiado importantes elementos, correspondientes a las competencias emocionales, definidas por Goleman; que nosotros hemos precisado como competencias de negociación. Estableciendo, asimismo, importantes relaciones con factores asociados. De esta manera, consideraremos, para efectos de nuestro análisis, la valiosa información empírica, obtenida en sus investigaciones; y presentadas, fundamentalmente, en Desarrollo Humano en Chile, 1998 y Desarrollo Humano en Chile, 2002.

Desde una perspectiva metodológica, procederemos, en una primera instancia, a describir algunas características, relevantes para el presente estudio, de la muestra con que trabajó el PNUD en la Encuesta Nacional PNUD 2001, que utilizaremos en nuestro análisis; y que constituyó la base de Desarrollo Humano en Chile, 2002. A continuación, procederemos a estudiar las características que presentan las competencias de negociación y los factores asociados. Este análisis procuraremos enriquecerlo, en base a datos empíricos obtenidos y presentados por el PNUD en Desarrollo Humano en Chile, 1998. permitiendo así, precisar algunas tendencias que ya se presentaban en la Encuesta Nacional PNUD 1997.

La Encuesta PNUD 2001. Estadísticas Univariadas, sobre habitantes de 13 regiones de Chile, de 18 años o más. Comprendió 3.600 entrevistas en el período 30 de marzo al 14 de junio del 2001.

El mayor porcentaje de las personas que conformaron la muestra: En lo que concierne a edad, se ubica, preferentemente, en los tramos de 25 a 34 años, (el 24,5%) y de 35 a 44 años, (el 22,8%).(Ver cuadro anexo). En lo que respecta a sexo, el 50,5% está conformado por mujeres y el 49,5% por hombres. (Cuadro anexo). El 48,5% son jefes de hogar. El 81,5% vive en localidad urbana. (Ver cuadro anexo).

En lo concerniente a nivel socioeconómico, el 83,0% se ubica en clase media y el 15,3% en clase baja. Según clasificación G.S.E. del encuestador el 45,4% está ubicado en el tramo D; el 31,2% en el tramo C3; el 16,9% en el tramo C2; y el 6,4% en el tramo BC1. (Ver cuadro anexo).

Asímismo, en lo que respecta a nivel educacional en que se ubica el último año de estudios, tenemos que: el 31,5% se ubica en Enseñanza Básica, completa e incompleta; el 40,8% en Enseñanza Media, completa e incompleta; el 9,8% Enseñanza en centros de formación técnica, completa e incompleta; el 8,1% en Enseñanza técnico profesional, completa e incompleta; el 14,4% educación universitaria; y el 1,0 % estudios de posgrado.

El 33,0% de la muestra utilizada por el PNUD se desempeña como obrero u operador manual; el 12,8% como empleado oficinista o personal administrativo; y el 16,4% como profesional empleado. El 19,8% trabaja por cuenta propia; el 0,6% a nivel gerencial; el 5,5% dueño o socio de microempresa o comercio; el 4,2% profesional (abogado, arquitecto, doctor, etc.); el 2,4% independiente; el 2,1% dueño o socio de empresa mediana o pequeña; y el 0,6% dueño o socio de una pequeña empresa. (De 10 a 50 empleados). El 0,4% NS-NR.

El PNUD en Desarrollo Humano 1998, como resultado de su valiosa investigación, ya había logrado precisar, que en forma conjunta con el éxito del proceso de modernización en Chile, existen importantes debilidades, presentes en este proceso, que requieren de una nueva mirada, que posibilite el diseño de alternativas de respuesta que involucren y posibiliten, realmente, el aporte mayoritario de las bases de nuestra sociedad, otorgando, de esta manera validez y consistencia a las decisiones adoptadas por el Gobierno.

Entre las debilidades, podemos destacar, en primer término, la falta de articulación de la subjetividad con la racionalidad de los sistemas; también, y en directa relación con lo anterior, consideramos necesario consignar las características asumidas por la sociabilidad de los chilenos, en que hasta la fecha, advertimos una retracción significativa hacia el desarrollo, fundamentalmente de vínculos a nivel familiar.

Existe, en forma conjunta, un debilitamiento del nosotros, que implica una desconfianza hacia los otros, que se extiende, incluso hasta los propios vecinos. Además, se advierte una incapacidad manifiesta para abordar, comprender y resolver los conflictos, a través de formas no confrontacionales. Formas comunicacionales, caracterizadas por la falta de asertividad, y tendencias a la evasión, el ocultamiento y la apariencia, etc. Dificultades, en síntesis, para lograr nuevas formas de integración y unidad, a partir de la diferenciación creciente y de la riqueza de la diversidad.

En este contexto, continuaremos nuestra aproximación hacia las características que asumen las competencias de

negociación en Chile, utilizando las herramientas conceptuales utilizadas, eficientemente, por el PNUD; que destacando la importancia de la sociabilidad en la vida de las personas y de la sociedad, en general, precisa la existencia de una sociabilidad horizontal y de una sociabilidad vertical.

La sociabilidad vertical está conformada, en primer lugar, por la representatividad; en la cual, durante los gobiernos democráticos, de las últimas décadas, se ha logrado un avance, al menos en lo concerniente a posibilidad de elección de representantes. Y, en segundo término, por la participación real de las personas en los sistemas; y no sólo en términos de la cobertura teórica de éstos, que no refleja la factibilidad real de las personas, (en términos de poder adquisitivo, fundamentalmente), para acceder a sus beneficios, y para incidir en que éstos tengan una relación de correspondencia con sus necesidades, inquietudes e intereses.

“Sin una sociabilidad fuerte que sustente a la acción colectiva y que dé eficacia a la participación, ésta parece poco interesante. Sugiere también que para las personas la participación social no sólo es un instrumento frente a las instituciones sociales, sino que también realiza la necesidad de un encuentro cooperativo con otros. Sin otros dispuestos al encuentro y sin la expectativa de un mutuo reconocimiento la participación pierde parte importante de su sentido”.⁷⁹

“Para los efectos de esta descripción ordenaremos la sociabilidad en tres campos: la sociabilidad interpersonal, aquella en que el eje del vínculo es una relación yo-otro; la sociabilidad ampliada por redes, donde los vínculos están definidos

⁷⁹ PNUD. Desarrollo Humano en Chile, 1998.

por la participación en una red más o menos amplia de intercambio de bienes materiales y simbólicos; la sociabilidad colectiva, aquella definida por la conformación de un “nosotros” en espacios públicos, donde lo colectivo tiene preeminencia sobre lo individual”.⁸⁰

1. La confianza interpersonal:

“Una dimensión importante de la confianza interpersonal descansa en la credibilidad de la información aportada por los otros. La encuesta CEP-PNUD de 1997, revela que el 69,3% de los entrevistados desconfía de la información que obtiene a través de la conversación con otras personas. A esto se agrega que la confianza en las personas como fuente de información es inferior a la confianza en otros medios, tales como radio, televisión o revistas”.⁸¹

“La desconfianza en los otros forma parte de un mismo fenómeno junto con la debilidad del “nosotros”. Allí la confianza se reduce y retrae a los contactos más intensos, normalmente familiares. El resto de la gente pasa a engrosar el campo de los “otros” anónimos. De ellos tiende a esperarse más una actitud agresiva que una cooperativa. Por lo mismo hay que estar vigilante y avanzar temerosamente en una relación que se percibe precaria. En la

⁸⁰ Idem.

⁸¹ PNUD, desarrollo Humano en Chile, 1998.

desconfianza hay distancia calculada y calculante, por lo mismo no es un lugar propicio ni para la intimidad ni para la espontaneidad”.⁸²

““Surge la imagen del vecino como paradigma de la alteridad cotidiana, marcada por el desconocimiento y la sospecha. La discusión de esta imagen permite descubrir la desconfianza como limitante de la convivencia humana. “Desconfiamos de todos, del vecino incluso” (Hombre, clase media)”.⁸³

“Yo vivo allí hace veinticinco años, y no tengo idea como se llama... con eso te digo todo” (Hombre, clase media)”.⁸⁴

““Tengo unos amigos que ni se saludan, no saben quién vive al lado... mi mamá igual vive en La Florida y los únicos que se conocen son los perros porque se ladran de casa en casa”. (Hombre, clase media)”.⁸⁵

““Pero tú saludas a la gente y la gente se siente sorprendida cuando la saludas”. “Miro para otro lado” (Mujer joven, clase media)”.⁸⁵

““La gente no se preocupa de la demás gente... hace como si esa persona no existe”:(Mujer, clase baja)”.⁸⁶

Percepción de los extraños: El 91,1% indica que hay que tener cuidado. Sólo el 8,2% afirma que se puede confiar en la mayoría. Y el 0,7% no contesta.

⁸² Idem

⁸³ Idem

⁸⁴ Idem

⁸⁵ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, 1998

⁸⁶ Idem

2. Sociabilidad en redes.

La retracción social se expresa en que las personas de los diferentes niveles socioeconómicos, en 1996, según pautas de movilidad social, ya presentaban redes sociales circunscritas, fundamentalmente, al hogar y en segundo término a parientes. Las personas de nivel medio, de esta manera, se ubicaron en un 40,3% sólo en el hogar; en un 33,1% en parientes; y el 26,6% en no parientes. El grupo de emergentes se ubicó en un 50,9% sólo en el hogar; en un 40,7% en parientes; y sólo un 8,3% en no parientes. Y el grupo correspondiente al nivel siempre pobre, se ubicó en un 48,9% sólo en el hogar; en un 40,7% en parientes y sólo un 10,4% en no parientes. (Ver cuadro anexo).

Actualmente, esta retracción social continúa presente; y las personas, mayoritariamente, canalizan y desarrollan sus vínculos sociales, fundamentalmente, a nivel intrafamiliar.

De esta manera, en la Encuesta Nacional PNUD 2001 observamos como se manifiesta en primer lugar en su percepción de la amistad; en que casi el 80% afirma tener pocos o ningún amigo. (El 43,4% afirma tener pocos amigos; el 36,0% dice no tener amigos, pero sí conocidos; el 20,1% tiene muchos amigos; y el 0,5% NS-NR).

Asímismo, continúa presente la tendencia a percibir el hogar como un refugio frente a la sociedad. Es así como en 2001 el 54,7% considera la familia como un lugar en el cual encontrar descanso y apoyo; el 23,5% afirma que "es un ambiente en el que puedo ser como soy"; el 19,6% dice que es un ambiente en el que se aprende a relacionarse con las demás personas y el 2,1% NS-NR.

La vigencia de esta retracción social, también, la podemos observar en su participación en organizaciones, tales como: Junta de vecinos, grupo religioso, club deportivo u otra cualquiera, en que el 63,6% afirma no participar en ninguna.

3. Sociabilidad pública.

“Desde la perspectiva de la Seguridad Humana la retracción de la sociabilidad y la debilidad del “nosotros” público pueden interpretarse como síntomas críticos. En efecto, en la sociedad moderna la complementariedad entre subjetividad y sistemas sociales, aquello que es el fundamento de la Seguridad Humana, sólo puede resultar de la existencia de un “nosotros” fuerte que opere como espacio de reflexión y fuente de sentido para dotar a las dinámicas de los sistemas de orientación social. Por el contrario, como señalan E. Uslaner y R. Putnam (1996) para el caso norteamericano, una menor interacción social redundaría en una menor asociatividad y disposición a la acción colectiva”.⁸⁷

En Desarrollo Humano en Chile, 1998 el PNUD ya presentaba antecedentes de la crisis de la sociabilidad en Chile. Es así, como del resultado de la Encuesta nacional sobre Seguridad Humana, CEP-PNUD, 1997 nos entregaba valiosa información:

En lo concerniente a si las personas respetan la opinión de los demás: el 52,9% indicaba su desacuerdo frente a esa afirmación. El 16,7% no estaba de acuerdo ni en desacuerdo. Sólo el 27,9% se manifestaba de acuerdo. Y el 2,4% NS-NR.

⁸⁷ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, 1998.

En el ámbito de la solidaridad el 63,8% indicó que es difícil que las personas hagan algo por los demás sin esperar algo en cambio. Y el 76,1% indicaba que las personas pasan a llevar con tal de conseguir sus objetivos. (Ver cuadro anexo)

Percepción de la sociabilidad

En base a los estudios cualitativos realizados y presentados en el Desarrollo Humano en Chile, 2002, el PNUD logra precisar cinco rasgos distintivos en el carácter o actitud social de los chilenos; y que define como: Uno contra el otro. Uno sin el otro. Aparentar ser otro. Menos que otros. Insignificancia.

Uno contra el otro

Está referido al hecho de que en la forma de relacionarse entre sí, los chilenos tienden a asumir una actitud guerrera y belicosa; que se generaría por la dificultad que tienen para valorar a los demás sin sentir una desvalorización de sí mismos. De esta manera, en sus conversaciones, tienden a atacar y desacreditar a los demás, como una manera de asegurar su propia estima .

“El chileno de por sí es veleidoso en cuanto al diario vivir cotidiano de la vida mayormente... Ese amigo empieza a hacerle la cama”. (Hombre, grupo de edad mixto, urbano, GSE bajo)”.⁸⁸

Uno sin el otro

Se refiere a que “la convivencia estaría marcada por la relativa ausencia de reciprocidad, del dar y recibir como cuestión de don y gratitud”.⁸⁹ Es decir, en la convivencia, difícilmente, se puede

⁸⁸ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002.

⁸⁹ Idem.

esperar el debido reconocimiento. Rasgo que se observa en las interacciones entre vecinos, compañeros de trabajo, etc.

Aparentar ser otro

“Las relaciones están llenas de hipocresía y los chilenos, por lo tanto, se verían obligados a moverse en la astucia y la desconfianza, intentando develar lo oculto”.⁹⁰ De este modo, sus dificultades para lograr tanto su auto reconocimiento como la estimación y reconocimiento de los demás, le impulsaría a conductas de apariencia y ocultamiento en su forma de presentarse ante los demás.

“Yo creo que en lo social los chilenos somos hipócritas. En la cosa de las parejas, de qué dirán, de las máscaras”. (Mujer, grupo de edad mixto, urbana, GSE alto).⁹¹

Menos que otros

Existiría un sentimiento de inferioridad presente en la actitud y conducta de los chilenos, que se expresa en su sociabilidad.

“Los apocamos mucho... somos siempre menos que los demás. Nosotros siempre como... somos ahí no más y eso es lo malo que tenemos... Lo mismo que pasa en el fútbol, que siempre vamos a ser ahí no más”. (Grupo de edad mixto, urbano, GSE medio bajo).⁹²

⁹⁰ Idem.

⁹¹ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002

⁹² Idem.

Insignificancia

El temor al conflicto y la imagen de homogeneidad que socialmente, se prescribe como positiva y deseable, derivan en una conciencia de falta de diversidad valorable, en un sentimiento de insignificancia.

“Creo que compartimos una cosa que es común a todos, y es cosa de mirar aquí también: somos grises. Sí, siempre colores oscuros, es como el uniforme del chileno, nos vestimos poco llamativamente, todos los chilenos grises, colores oscuros, negros... por eso somos más tristes que alegres”.(Mujer, grupo de edad mixto, urbana, GSE medio)⁹³

Este rasgo, también estaría relacionado con las dificultades que presenta el chileno en cuanto a tolerancia y aceptación de diferencias, en general.

Falta de solidaridad

Además de los cinco rasgos anteriores, se observa falta de solidaridad; en que la solidaridad estaría presente, fundamentalmente, en los sectores pobres y no como característica de la convivencia cotidiana; sino presente en ocasiones extraordinarias; como presencia de cataclismos o circunstancias muy especiales.

“Como por ejemplo las lluvias esas inmensas de grandes; igual hemos estado todos. Sí, pero por eso le digo, tiene que haber algo grande para que la gente... de lo contrario no..., de lo contrario no nos interesan las personas que están pasando mala situación. Tiene que haber algo extremo para que nosotros nos presentemos”. (Grupo de edad mixto, urbano, GSE medio bajo)⁹⁴

⁹³ Idem.

⁹⁴ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002

Las conversaciones

“El lenguaje es más que reflejo; también es construcción de identidad personal y de comunidad”.⁹⁵

En Chile existen dos temores básicos que definen las características de superficialidad y evasión que se presenta como tendencia en la comunicación de los chilenos, en sus conversaciones: Uno es el temor al quiebre o resquebrajamiento del orden común. Y el segundo es el temor a dañar los vínculos con los otros.

Cuadro 1

En todas las sociedades se producen conflictos. Cuando éstos se producen, ¿Qué debiera hacerse?

Dejar que se muestren los conflictos para que aparezcan los problemas	Tratar de evitar los conflictos para que las cosas no pasen a mayores	NS-NR
27,5%	69,9%	2,6%

Base: Encuesta Nacional PNUD 2001

En el cuadro 1, resultado del mismo estudio, podemos observar que casi dos tercios de la muestra considera que se debe evitar los conflictos, manifestando, por consiguiente, su preferencia por conductas evasivas, eludiendo, por consiguiente las discrepancias y confrontaciones.

⁹⁵ Idem

De este modo, “si el orden común sobre el que descansa la conversación es frágil, entonces es peligroso tomar posición, afirmar las diferencias, escudriñar las memorias. El habla, entonces, se atenúa para hacerla inocua (Puga 1997). Pero la palabra desprovista de su fuerza disminuye el poder creador de las conversaciones: se vuelven superficiales”.⁹⁶

“Porque yo, yo, para entablar una conversación así, por ejemplo como la que estamos teniendo nosotros, cuesta; ahora, no cualquiera se puede integrar a una conversación así un poquito más derecha. La gente encuentro yo que habla muy, cosas con poco valor, así hablan, así cosas muy superficiales”. (Mujer, adulta, urbana, GSE medio bajo).⁹⁷

En esta forma, predominan el silencio, la evasiva y la frivolidad. “El temor a las diferencias redundando en su ocultamiento en las conversaciones. Ello explicaría el habla “ladina”, “ambigua”, “oblícuo”, “descomprometida”. Pero, al mismo tiempo, redundando en la afirmación exagerada de aquello que se percibe como amenazado. La conversación refuerza un mundo que se sabe precario. Así, se declaman como incuestionables aquellos principios que se supone comunes. Decir lo que los otros esperan o necesitan oír impregna el habla cotidiana”.⁹⁸

⁹⁶ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002

⁹⁷ Idem

⁹⁸ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002

Cuadro 2

Dificultades de expresión y grupo de edad (porcentaje)

	Grupo de Edad					Total
¿Cuál de las siguientes situaciones le cuesta más?	18 - 24	25-34	35-44	45-54	55 y más	
Reclamar o hacer reclamos a otros	14	16	20	21	22	19
Pedir ayuda a otras personas	21	31	27	28	28	27
Expresar ante otros sus sentimientos	32	22	19	22	18	22
Ponerle límites a la gente y decir que no	27	25	24	19	18	23
Conversar de intimidades con su pareja	4	5	8	9	10	7
NS-NR	2	1	2	1	4	2
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta Nacional PNUD, 2001

“Pedir ayuda es un acto básico de las relaciones sociales. Establece el vínculo de la cooperación: uno no puede con todo y necesita del Otro. Permite, asimismo el surgimiento de sentimientos propiamente sociales, tales como la gratuidad y el reconocimiento mutuo. La dificultad de pedir ayuda responde a un aislamiento, sea por una individualización mal entendida o por una imagen desconfiada de los otros”.⁹⁹

Autoestima débil

“El cuidado del orden colectivo mediante la “mentira piadosa” acerca de lo que se es tiene importantes consecuencias

⁹⁹ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002

sociales. Sin conversaciones honestas no hay reflexividad pública, y sin ella no hay cambio. Pero también tiene efectos severos sobre la subjetividad personal y los vínculos sociales”¹⁰⁰.

En Chile se observa, especialmente, en los sectores medio y bajo una escasa asertividad. “existe temor de que las palabras dichas resquebrajen el orden común o los vínculos con los otros. Ante esto y dada la reverencia por el orden que caracteriza a los chilenos, es mejor el silencio”.¹⁰¹ Predominan, de esta manera, el temor y el doble estándar en las conversaciones.

En la medida, que se percibe un orden común frágil y siempre a punto de quebrarse, si la conversación descansa sobre este orden común, “entonces es peligroso tomar posición, afirmar las diferencias, escudriñar las memorias. El habla, entonces, se atenúa para hacerla inocua (Puga, 1997). Pero la palabra desprovista de su fuerza disminuye el poder creador de las conversaciones: se vuelven superficiales”.¹⁰²

“Pareciera imperar en muchos el principio de que más vale una mala conversación, por ficticia, desigual y superficial que sea, que el conflicto que acarearía un intercambio honesto sobre lo que se es y se piensa”.¹⁰³

“Porque yo, yo, para entablar una conversación así, por ejemplo, como la que estamos teniendo nosotros, cuesta; ahora, no cualquiera se puede integrar a una conversación así un poquito más derecha. La gente encuentro yo que habla muy, cosas con poco valor, así hablan, así cosas muy superficiales”. (Mujer, adulta, urbana, GSE medio bajo).

¹⁰⁰ Idem

¹⁰¹ Idem

¹⁰² Idem

¹⁰³ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002

Cuadro 3.

¿Cuánta confianza tiene en la información que le entregan las conversaciones con otras personas? (porcentaje).

Absoluta o bastante confianza	28
Poca o ninguna confianza	69
NS-NR	3
Total	100

En el cuadro anterior, podemos observar, en este contexto, que, aproximadamente, el 70% expresa poca o ninguna confianza en la información que obtiene en conversaciones.

Tolerancia

“La tolerancia se refiere a la diferencia. Pero no a cualquier distinción, sino a aquellas que resultan del ejercicio de la libertad de los otros y del respeto a la libertad común (Bilbeny, 1999). Por eso, se distingue de aquella aceptación de las diversidades que se funda en la pura indiferencia; del dejar hacer mientras no afecte a los intereses propios, sin importar si interfiere con los intereses de otros. La tolerancia no es pasividad frente al otro, sino preocupación activa por la libertad del conjunto de la sociedad”.¹⁰⁴

“La disposición de los chilenos hacia la tolerancia y la no discriminación muestra rasgos contradictorios y problemáticos. Junto a la creciente valoración de la diversidad y la igualdad en términos generales, se aprecia la persistencia de importantes grados de intolerancia y discriminación a nivel de las opiniones sobre situaciones concretas y grupos particulares de personas. Así, las actitudes hacia el racismo, la censura o la discriminación religiosa o sexual obtienen rechazos superiores al 80% cuando se trata de

¹⁰⁴ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002

preguntas generales y abstractas. Esto cambia cuando se refieren a situaciones concretas en las cuales el entrevistado podría verse involucrado".¹⁰⁵

Cuadro 4.

En los colegios y liceos se debería aceptar a jóvenes con pelo largo y aros

De acuerdo	En desacuerdo	NS-NR
35,5%	63,0%	1,5%

Cuadro 5

Aceptaría que alguno de los profesores de mi hijo fuera homosexual

De acuerdo	En desacuerdo	NS-NR
28,7%	68,7%	2,6%

En los cuadros 4 y 5, que son resultado de la misma investigación, se observa dos manifestaciones de falta de tolerancia, en que se ubica el 63,0% y el 68,7% de la muestra, respectivamente.

La participación política

Cuadro 6

Visiones de la participación política (porcentaje)

Participación desafecta	27
Participación local	17
Participación apartidista	16
Participación ciudadana	16
Participación electoral	13
Participación instrumental	7

Fuente: elaborado sobre la base de Encuesta Nacional PNUD, 2001

¹⁰⁵ Idem

Participación desafecta

Al observar el cuadro 6, se advierte que el grupo más grande identificado por el PNUD es el de participación desafecta; y que está conformado en la misma proporción por los estratos bajo, medio y alto. “Se perciben como perdedores del sistema económico y enojados con él; perdedores de los cambios sociales y muy desilusionados con ellos. Se sienten excluidos y abandonados. Cerca de ocho de cada diez integrantes desconfían de las demás personas, y una proporción similar se preocupa sólo de satisfacer sus necesidades en medio de una sociedad que los hostiga”.¹⁰⁶

Participación local

Conforma el segundo grupo en tamaño. Más del 50% pertenece al nivel socioeconómico bajo y son mujeres. “Manifiestan un gran miedo al conflicto y es probable que identifiquen la política con tensiones y divisiones. Dichos miedos tienen que ver con la importancia atribuida a la familia. Tomándola como el refugio frente a las fuerzas malignas (la sociedad), habría que defenderla contra los atisbos de división (la política)”.¹⁰⁷

“El grupo se constituye alrededor de la afirmación de que “hay que participar en los asuntos de la comunidad, pero sin meterse en política”.¹⁰⁸ Es decir, su participación la extiende hasta el entorno inmediato a su familia, que es su comunidad, por una percepción de poseer cierto tipo de control sobre éste.

¹⁰⁶ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, *Nosotros los chilenos: un desafío cultural*, 2002

¹⁰⁷ *Idem*

¹⁰⁸ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, *Nosotros los chilenos: un desafío cultural*, 2002

Participación apartidista

Sus integrantes manifiestan interés político, sintiéndose responsables de la dirección que vaya asumiendo el país; pero desconfían de los partidos políticos. Sus integrantes son mayoritariamente, de nivel socioeconómico medio y medio alto, varones, de edades comprendidas entre 18 y 34 años.

Participación ciudadana

Los integrantes de este grupo sostienen que “hay que interesarse por la política para poder cambiar la marcha del país”.¹⁰⁹ También está constituido en su mayoría por varones, de edades entre 18 y 34 años, de nivel socioeconómico medio y medio alto. Participación instrumental: Es el grupo más pequeño, al que interesa la política, en la medida que le ayuda a resolver sus problemas.

Cuadro 7

Apoyo a la democracia.(porcentaje)

Adhesión	45
Inclinación autoritaria	18
Indiferencia	32

Fuente: elaborado sobre la base de Encuesta Nacional PNUD, 2001

¹⁰⁹ Idem

Cuadro 8

Sentido de los cambios y orientación hacia lo chileno (porcentaje)

	Orientacion	Hacia lo	Chileno	
Si Ud. Mira los cambios en el país, Diría que estos cambios...	Chileno Orgullosa	Chileno inseguro	Chileno molesto	Total
Tienen una dirección clara	25	10	7	14
Son cambios sin brújula, no tienen Destino	27	45	29	34
A pesar de los cambios, las cosas son iguales	45	44	63	50
NS-NR	3	1	1	2
Total	100	100	100	100

Fuente: elaborado sobre la base de Encuesta Nacional PNUD, 2001.

Observando el cuadro 8 se advierte que, desde la perspectiva de la experiencia cotidiana, “cerca de dos tercios de los encuestados, cree que el país ha salido perdiendo”¹¹⁰ y “la ausencia de un sentido de futuro hace que las transformaciones en la experiencia presente tiendan a vivirse como erosión de identidades y seguridades”.¹¹¹

El PNUD en Desarrollo Humano en Chile 2002, define en este ámbito, tres grupos:

¹¹⁰ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002

¹¹¹ PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002

El chileno orgulloso

Conformado por el 32% de la muestra. Está constituido, mayoritariamente, por personas de estrato alto, varones, mayores de 55 años, con alto nivel educacional, profesionales e independientes. Posee una actitud política de tipo ciudadana y expresa adhesión hacia la democracia. Posee una sociabilidad más bien fuerte y buena disposición hacia los demás. Considera que la mayoría de las personas, tiene valores similares a los suyos y que se puede confiar en ellas.

El chileno inseguro

Conformado por el 38% de la muestra. La mayor parte de sus integrantes son personas del nivel socioeconómico medio, mujeres, viven en Santiago; y tienen educación técnico-profesional y universitaria; y poca confianza en no ser despedido en su trabajo. Se caracteriza por ser socialmente retraído, incluso a nivel familiar. Estima que pocas personas tienen sus mismos valores; y que no se puede confiar en ellos, por lo que no se siente como parte de una comunidad normativa amplia.

El chileno molesto

Corresponde al 30% de la muestra. Está conformado por personas del nivel socioeconómico bajo, obreros de más bajos ingresos y dueñas de casa. Poseen un bajo nivel educacional y muy poca confianza en no ser despedido en su trabajo. Se caracteriza por ser intolerante y con muy baja orientación hacia la sociedad. Posee baja sociabilidad y tendencia a recluirse en la familia. Se siente más bien aislado; y considera que no se puede confiar en los demás y que no forma parte de una comunidad normativa amplia.

“La pérdida de confianza en lo chileno se asocia de manera significativa a la experiencia de debilidad de las relaciones sociales y de las instituciones que la sustentan, tales como la política, las organizaciones sociales o la familia. Este es un elemento común entre chilenos inseguros y molestos, y aquello que los diferencia de los chilenos orgullosos”.¹¹²

En la Encuesta Nacional PNUD 2001 encontramos otros antecedentes que explican las formas que asume la sociabilidad de los chilenos:

Respecto a los cambios que ha experimentado Chile en los últimos años, la mayoría opina que éstos han sido negativos, en los siguientes aspectos: La relación de los chilenos con la política: el 61,7%. Las relaciones laborales: el 53,6%. Los valores de los chilenos: el 41,4%. Y al observar en general los cambios, el 59,0% cree que es más lo que hemos perdido.

El 28,5% dice que la principal emoción que siente frente a Chile es desilusión; y el mismo porcentaje afirma que su principal emoción es confusión.

El 53,6% afirma que es mejor para el desarrollo del país que haya diferencias de opiniones e intereses. No obstante, respecto a la valoración que se hace de su opinión, el 65,1% afirma que la opinión de gente como ellos no cuenta mucho en el país.

¹¹² PNUD, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002

Conclusiones

Se observa que los conflictos que predominan en las relaciones laborales, corresponden, en primer término, a las contraprestaciones, especialmente, económicas; conjuntamente, con estilos de liderazgo de carácter autoritario y formas que asume la comunicación.

En lo concerniente a la forma de resolución de conflictos de los trabajadores, es posible constatar que se caracteriza por el bajo nivel de desarrollo de las competencias de negociación y por un predominio de conductas evasivas.

En lo que respecta a definir las competencias de negociación, nos fue posible clasificarlas en tres categorías: técnicas, intelectuales y socioemocionales.

En las competencias técnicas debemos destacar: Conocimientos sobre formas de resolución de conflictos en base a los intereses. (Modelo de Harvard). Conocimientos de legislación laboral. Conocimientos sobre características y tendencias de la economía, a nivel nacional e internacional. Y conocimientos sobre comunicación verbal y no verbal.

Entre las competencias intelectuales adquiere especial relevancia la destreza analítica.

Las competencias socioemocionales, comprenden: Autoconocimiento. Autocontrol emocional. Motivación. Destrezas sociales; comprendiendo estas últimas: Asertividad. Lenguaje. Liderazgo. Trabajo en equipo. Catalizador del cambio.

A nivel económico, observamos asociadas a las competencias de negociación, las variables: Globalización. Productividad. Contraprestaciones. Flexibilidad laboral. Desvinculación laboral. Mercado laboral. Empleabilidad.

A nivel sociodemográfico, pudimos observar que las variables asociadas a las competencias de negociación son: Edad. Género. Educación. Migraciones.

A nivel psicológico, constatamos que las variables asociadas a las competencias de negociación son: Temor a dañar los vínculos con otros. Temor al quiebre del orden común. Temor a las diferencias. Temor a la pérdida del empleo. Temor y desconfianza en los otros. Y sentimiento de inferioridad.

Y a nivel sociocultural observamos asociadas a las competencias de negociación las variables: Información. Comunicación. Subjetividad. Sociabilidad. Asociatividad. Sentimiento de nosotros. Y tolerancia.

De esta manera, pudimos constatar que el avance en nuestro país, de los procesos de modernización y de globalización, presenta asincronías, que constituyen importantes debilidades en el ámbito social; tales como: escasa relación entre la subjetividad y los sistemas sociales; baja asociatividad; y baja sociabilidad horizontal y vertical, que hacen necesaria una planificación gubernamental, dirigida a la superación de estos aspectos. Y, que incluya el diseño y ejecución de políticas, programas y proyectos, que aborden la realidad de nuestra estructura social, en forma transversal; en sus diversas dimensiones, categorías etáreas y organizaciones.

Las organizaciones empresariales, especialmente, por los requerimientos que les demanda la globalización de los mercados, enfrentan, en la actualidad, la necesidad de incorporar urgentes innovaciones en la administración de las personas; incorporando ésta en la gestión estratégica. Requieren, de esta manera, impulsar el diseño de políticas programas y proyectos que incluyan el desarrollo de las competencias socioemocionales. Posibilitando, de este modo, un desarrollo efectivo de los niveles de liderazgo, de trabajo en equipo, de cooperación, complementariedad e integración.

Es nuestro deseo enfatizar que las competencias socioemocionales, por sus características específicas, suscitan requerimientos metodológicos especiales para su desarrollo; en que la práctica, la motivación y la retroalimentación sean sus componentes esenciales.

En primer lugar, nos referiremos a la Motivación, por cuanto debe existir una alta motivación al cambio. En segundo término, es preciso considerar la Práctica, tanto de nuestra habitual forma de relación; como de la derivada de nuestra apertura y retroalimentación al incorporar ajustes producto de nuestra consideración de observaciones de terceros. Esta última requiere ser planificada, controlada y evaluada, en sus resultados. Y como tercer componente esencial, hemos mencionado la Retroalimentación. El desarrollo de este tipo de habilidades requiere, especialmente, de la efectividad de nuestra retroalimentación. Por cuanto, debido a la dificultad para lograr percibir nosotros mismos cómo nos perciben los demás; asume especial importancia poder abrirse, realmente, a las observaciones positivas y negativas que los demás nos efectúen sobre nuestra forma de relacionarnos. Y lo que es más importante, aún, tener disposición favorable a incorporarlas en nuestra conducta, introduciendo los cambios necesarios.

Bibliografía

Abarzúa, E. (1994). Una tipología de las nuevas identidades en el trabajo en Chile. Revista de Economía y Trabajo, año II, N° 4 Santiago. Chile.

Alabart, A., García, S. y Giner, S. (1994), "Clase, poder y ciudadanía", Madrid, Siglo XXI,

Alain Touraine. ¿Qué es la democracia?. Fondo de Cultura Económica. México. 1995.

Antonio Lucas Marín. Pablo García Ruiz. Sociología de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A. 2002

Arturo Lahera Sánchez. La participación de los trabajadores en la democracia industrial. Los Libros de la Catarata 2004. Madrid

Alonso, L E. y Pérez Ortiz L. (1996), ¿Trabajo para todos? Un debate necesario, Madrid, Ediciones Encuentro.

Anisi, O. (1995). -Creadores de escasez, Del bienestar al miedo", Madrid, Alianza,

Antonio Vallés Arándiga. Consol Vallés Tortosa. Psicopedagogía de la inteligencia emocional. Editorial Promolibro. Valencia 2003

Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (1997), Estrategias para el liderazgo competitivo. DOLMEN Ediciones S.A. Santiago

Beck, U. (1992), "Risk Society. Towards a New Modernity", Londres, Sage.

Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. The Human Resources Scorecard. Boston: Harvard Business School Press. 2001

Bisio / Tomada - La negociación colectiva a la búsqueda de nuevos consensos y contenidos

Boyer, R. (1986), "La flexibilidad del trabajo en Europa", Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Campero, Flisfisch, Tironi, Tokman Los actores sociales en el nuevo orden laboral

Claude Lévy-Leboyer. Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona 2003.

Clegg, S. "Modern Organizations. Organizations Studies in the Postmodern World", Londres, Sede. 1990.

Cooper, R. (1998) La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá. Norma.

Corz, A. (1995), "Metamorfosis del trabajo, Búsqueda del sentido", Madrid, sistema

Covarrubias, P; Muñoz, M y Reyes, C. "Soy Hombre... mis alegrías y tristezas familiares", Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 1990.

Covey, S. (2000) Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas. Buenos Aires. Paidós.

Chonchol Jacques. 1999) ¿Hacia dónde nos lleva la globalización? LOM Ediciones. Santiago de Chile.

Dabas, E. y Najmanovich, D. 1995), "Redes. El lenguaje de los vínculos, Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil", Buenos Aires, Paidós.

Dahrendorf, R. 1983), "Oportunidades vitales. Notas para una teoría social y política", Madrid, Espasa Calpe.

Dahrendorf, R. 1991), "El moderno conflicto social", Madrid, Mondadori.

Dalton R. y Kuechler M. 1992), "Los nuevos movimientos sociales", Valencia, Ediciones Alfons el Magnánim, .

Darío Rodríguez M. Gestión Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile. 2001

Dianne Galloway. Mejora Continua de Procesos. Ediciones Gestión 2000 S. A. Barcelona. 2002.

- Enrique G. Herrscher. Pensamiento Sistémico. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina. 2003.
- Erbes-Seguín, S. (1994) L'Emploi: dissonances et défis, París, L'Harmattan
- Ermida Uriarte. Las Relaciones del Trabajo en América Latina
- Ermida Uriarte. Flexibilidad laboral y ajuste en América Latina
- Ernst & Young, (1998) "Innovación en la gestión empresarial", Fascículo Nº 6 Gestión por competencias. Cuadernos Cinco Días. Madrid.
- Fernández R, Ignacio y Baeza W, Ricardo. (2002) El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. Serie Azul, Cuadernos de Trabajo Nº 1. Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibañez
- Filippo. (1998) Principios de la Administración de Personal. México. E. Mac Graw Hill
- Finkel. L. (Ed.) (1994), "La organización social del trabajo", Madrid, Pirámide.
- Fishman, D. (2001) El camino del líder. Santiago. Aguilar.
- Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). Personas, desempeño y pago. Buenos Aires. Paidós.
- Galbraith, K. (1992), "La cultura de la satisfacción", Barcelona, Ariel.
- Gauron, A. y Billaudot, (1987), "Crecimiento y crisis. Hacia un nuevo crecimiento", Madrid, Siglo XXI,
- Goldsmith, M., Lyons, L. & Freas, A. (2001) Coaching: la última palabra en desarrollo del liderazgo. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Goleman, Daniel. (1999) La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

Hirschman , A. O. (1989), "Enfoques alternativos sobre la sociedad de mercado", México, Fondo de Cultura Económica.

Hirschman, A. O. (1986), "Interés privado y acción pública. México, Fondo de Cultura Económica,

James A. Autry. El Líder Con Vocación de Servicio. Ediciones Urano S.A. Barcelona. 2003

Joel Arthur Barker. Paradigmas. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. Colombia. 1995.

John P. Kotter. El Líder del Cambio. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México. 1997.

Jorge Macazaga, Alejandra Pascual. Organización basada en Procesos. Temas Grupo Editorial Argentina. 2001.

José Aguilar López. La gestión del cambio. Editorial Ariel S.A. Barcelona 2003.

Joseph E. Stiglitz. El malestar en la globalización. Santillana Ediciones Generales S.A. 2002. Buenos Aires.

Juliet Nierenberg e Irene S. Ross. Los secretos del éxito en la negociación. Blume 2004 Barcelona.

María O. Moreno –Luzón, Fernando J. Peris, Tomás González. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Pearson Educación. S.A. Madrid 2001.

Maximiano Del Caño, Juan Antonio Elices, Marcela Palazuelo. Interacción entre iguales, desarrollo cognitivo y aprendizaje. Universidad de Valladolid. Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial. 2003.

Mónica Muñoz M. Carmen Reyes V. Una mirada al interior de la familia. Ediciones Universidad Católica de Chile. 1997.

Munk, Héctor G. Vega. Charles Handy. La Edad de la Paradoja. Ediciones Apóstrofe, S.L. Barcelona. 1996.

Patrick Guillaudat- Pierre Mouterde. Los movimientos sociales en Chile 1973-1993. Lom Ediciones. 1998 Santiago de Chile.

Peter Senge. La Danza del Cambio. Editorial Norma S.A. Bogotá. Colombia. 2000.

Peter Senge. La Quinta Disciplina. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina. 2003 o 1992 ?

Peter Senge. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina. 2004

PNUD. Desarrollo Humano en Chile 1998. Las paradojas de la modernización. Santiago de Chile 1998.

PNUD. Desarrollo Humano en Chile 2002. Nosotros los chilenos: un desafío cultural. Santiago de Chile 2002

Rodolfo Bertrán, Griselda Kalbermatten, Héctor E. Sosa, Ana Hirsch, Tomás A. , Modelos de Excelencia en la Gestión. Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. Argentina. 2003.

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton. Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Editorial Norma. Colombia 1994

Stephen P. Robbins. Fundamentos del comportamiento organizacional. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 2000

Wendell L French y Cecil H. Bell Jr. Desarrollo organizacional. Pearson Educación. México 2000

A N E X O S

ANEXOS

Cuadro 1: Evolución Número de Sindicatos, Población Afiliada y Tasas de Sindicalización a nivel nacional,

1986-2003.

Año	Nº de Sindicatos	Pob. Afiliada a Sindicatos	Fuerza de Trab Asalariada	Tasa Sindicaliz (Pob/FT Asal)	Fuerza de Trab ocupada	Tasa Sindicaliz ((Pob/FTOcup)	Pob. Afil a Sind. Depends)	Tasa Sindicaliz (Pob Dep/FT Asal)
1986	5391	386987	2700830	14,3	3862850	10,0	332147	12,3
1987	5883	422302	2796340	15,1	4001290	10,6	360492	12,9
1988	6446	446194	2961740	15,1	4285440	10,4	378750	12,8
1989	7118	507616	3050570	16,6	4463420	11,4	433309	14,2
1990	8861	606812	3112680	19,5	4525530	13,4	515825	16,6
1991	9858	701355	3199030	21,9	4630670	15,1	586716	18,3
1992	10756	724065	3367330	21,5	4877430	14,8	602435	17,9
1993	11389	684361	3554240	19,3	5109290	13,4	569066	16,0
1994	12109	661966	3519060	18,8	5122760	12,9	547862	15,6
1995	12715	637570	3592890	17,7	5174410	12,3	518094	14,4
1996	13258	655597	3713080	17,7	5298680	12,4	531195	14,3
1997	13795	617761	3787620	16,3	5380190	11,5	501386	13,2
1998	14276	611535	3758590	16,3	5432350	11,3	489957	13,0
1999	14652	579996	3740110	15,5	5404480	10,7	463071	12,4
2000	14724	595495	3735950	15,9	5381460	11,1	467835	12,5
2001	15192	599610	3759320	15,9	5479390	10,9	466138	12,4
2002	16310	618930	3787300	16,3	5531260	11,2	481749	12,7
2003	16987	669507	3872630	17,3	5675130	11,8	519687	13,4

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 2: Número de Sindicatos vigentes a nivel nacional por rama de actividad económica, 1990-2003

Año	Agricult	Minería	Industria	Electricid	Construcc	Comercio	Transporte	Est.	Financieros	Servicios Comunales	No Esp.	Total
1990	1220	368	2762	94	294	1286	1262	235		1299	41	8861
1991	1379	392	2948	102	332	1467	1437	279		1479	43	9858
1992	1509	411	3147	108	365	1664	1560	312		1635	45	10756
1993	1626	425	3261	114	393	1820	1655	331		1709	55	11389
1994	1731	441	3364	119	426	1934	1893	355		1781	65	12109
1995	1814	448	3449	123	439	2030	2003	369		1839	204	12718
1996	1877	454	3518	127	450	2126	2119	394		1888	305	13258
1997	1954	468	3602	129	475	2208	2255	418		1944	342	13795
1998	2031	473	3668	135	495	2302	2370	439		1983	380	14276
1999	2011	480	3730	134	506	2364	2453	456		2016	499	14652
2000	2107	473	3603	141	513	2338	2468	431		2266	384	14724
2001	2174	485	3537	151	557	2475	2542	497		2394	380	15192
2002	2164	479	3678	151	587	2528	2595	580		2530	1018	16310
2003	2367	508	3844	163	663	2788	2815	667		2548	624	16987

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 3: Número de Trabajadores Afiliados a Sindicatos vigentes a nivel nacional por rama de

actividad económica, 1990-2003

Año	Agricult	Minería	Industria	Electricid	Construcc	Comercio	Transporte	Est.	Financieros	Servicios Comunales	No Esp.	Total
1990	55501	64210	166078	16942	33179	77574	87462	29508	74552	1806	606812	
1991	70859	64867	179192	16685	50662	94292	101636	32429	87689	3044	701355	
1992	70492	62262	185366	15885	53720	100143	105779	34416	92592	3420	724065	
1993	63065	55360	181018	16549	44056	99012	99403	33765	89268	2865	684361	
1994	60308	50787	175945	16249	36127	96433	101135	33839	89009	2134	661966	
1995	62365	43753	153581	14711	40310	95381	92467	34533	85762	14707	637570	
1996	62812	42754	153207	15464	42546	98904	97403	34214	89415	18878	655597	
1997	56474	39738	146427	14041	41102	93595	90614	30179	85199	20392	617761	
1998	58803	37232	139202	13830	43296	93949	95651	29546	86984	13042	611535	
1999	55712	34185	122656	11197	46160	87717	93024	28564	86496	14285	579996	
2000	65281	34584	114292	12083	36336	90632	96699	28692	103826	13070	595495	
2001	66447	34090	105575	10470	54198	92236	84833	32118	107226	12417	599610	
2002	60874	33110	103916	9908	54453	91970	92274	32631	105628	34166	618930	
2003	70205	36942	112686	10490	58250	104841	99754	36857	117779	21703	669507	

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 4: Número de sindicatos vigentes a nivel nacional

según tipo de sindicato, 1990-2003

Año	Tipo de sindicato				Total
	Empresa	Interempresa	Independiente	Transitorio	
1990	5822	676	2039	324	8861
1991	6462	746	2314	336	9858
1992	7037	813	2560	346	10756
1993	7408	861	2762	358	11389
1994	7760	909	3070	370	12109
1995	8083	949	3307	376	12715
1996	8401	975	3499	383	13258
1997	8693	1004	3705	393	13795
1998	8923	1018	3927	408	14276
1999	9118	1042	4077	415	14652
2000	9024	1017	4246	437	14724
2001	9219	1050	4445	478	15192
2002	9968	1105	4685	552	16310
2003	10371	1170	4876	570	16987

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 5: Número de trabajadores afiliados a sindicatos vigentes

a nivel nacional según tipo de sindicato, 1990-2003

Año	Tipo de sindicato				Total
	Empresa	Interempresa	Independiente	Transitorio	
1990	417514	69651	90987	28660	606812
1991	455871	92757	114639	38038	701355
1992	473914	87323	121630	41198	724065
1993	460219	75436	115295	33411	684361
1994	448370	73561	114104	25931	661966
1995	417796	71166	119476	29132	637570
1996	426818	72246	124402	32131	655597
1997	405440	68143	161375	27803	617761
1998	390462	69515	121578	29980	611535
1999	359368	74560	116925	29143	579996
2000	365441	66515	127660	35879	595495
2001	350549	74431	133472	41158	599610
2002	366484	72460	137181	42805	618930
2003	395450	78283	149820	45954	669507

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 6: Número de sindicatos vigentes y número de trabajadores

afiliados a sindicatos vigentes en R.M. y V Región, 1990-2003

Año	Región Metropolitana		V Región	
	Nº sindicatos	Nº trabajadores	Nº sindicatos	Nº trabajadores
1990	8861	299000	910	62549
1991	9858	352142	1013	71513
1992	10756	366024	1094	73170
1993	11389	352937	1175	67502
1994	12109	339552	1243	65847
1995	12715	324875	1298	64643
1996	13258	336068	1349	64081
1997	13795	319249	1399	59581
1998	14276	320618	1436	62164
1999	14652	306471	1460	58600
2000	14724	305569	1502	58734
2001	15192	302388	1551	56215
2002	16310	309674	1668	59537
2003	16987	330349	1729	65083

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 7: Evolución del número de sindicatos, población afiliada y fuerza de trabajo asalariada R.M. , 1990-2003

Año	Nº sindicatos	Pob Afiliada	F.Trabajo Asal	Tasa sindicalización (Pob / F.T.Asal)
1990	4229	299000	1403580	21,3
1991	4666	352142	1436490	24,5
1992	5047	366024	1513630	24,2
1993	5324	352937	1609050	21,9
1994	5569	338552	1582930	21,5
1995	5802	324875	1611470	20,2
1996	6041	336068	1648350	20,4
1997	6243	319249	1704290	18,7
1998	6400	320618	1703900	18,8
1999	6587	306471	1640020	18,7
2000	6622	305569	1643340	18,6
2001	6755	302388	1633930	18,5
2002	7192	309674	1649930	18,8
2003	7473	330349	1684790	19,6

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 8: Evolución del número de sindicatos, población afiliada y fuerza de trabajo asalariada Vª R. , 1990-2003

Año	Nº sindicatos	Pob Afiliada	F.Trabajo Asal	Tasa sindicalización (Pob / F.T.Asal)
1990	910	62549	315570	19,8
1991	1013	71513	313250	22,8
1992	1094	73170	144340	21,2
1993	1175	67502	381510	17,7
1994	1243	65847	362520	18,2
1995	1298	64643	367080	17,6
1996	1349	64081	365680	17,5
1997	1399	59581	349760	17,0
1998	1436	62164	369760	16,8
1999	1460	58600	384830	15,2
2000	1502	58734	383410	15,3
2001	1551	56215	374820	15,0
2002	1668	59537	376130	15,8
2003	1729	65083	374580	17,4

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 9: Comparación índices de crecimiento , número de sindicatos

población afiliada y fuerza de trabajo asalariada R.M., 1990-2003

Año	Índice Nº sindicatos	Índice Pob. Afiliada	Índice F.T. asalariada
1990	100,0	100,0	100,0
1991	110,3	117,8	102,3
1992	119,3	122,4	107,8
1993	125,9	118,0	114,6
1994	131,7	113,6	112,8
1995	137,2	108,7	114,8
1996	142,8	112,4	117,4
1997	147,6	106,8	121,4
1998	151,3	107,2	121,4
1999	155,8	102,5	116,8
2000	156,6	102,2	117,1
2001	159,7	101,1	116,4
2002	170,1	103,6	117,6
2003	176,7	110,5	120,0

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 10: Comparación índices de crecimiento, número de sindicatos

población afiliada y fuerza de trabajo asalariada V Región, 1990-2003

Año	Índice Nº sindicatos	Índice Pob. Afiliada	Índice F.T. asalariada
1990	100,0	100,0	100,0
1991	111,3	114,3	99,3
1992	120,2	117,0	109,1
1993	129,1	107,9	120,9
1994	136,6	105,3	114,9
1995	142,6	103,3	116,3
1996	148,2	102,4	115,9
1997	153,7	95,3	110,8
1998	157,8	99,4	117,2
1999	160,4	93,7	121,9
2000	165,1	93,9	121,5
2001	170,4	89,9	118,8
2002	183,3	95,2	119,2
2003	190,0	104,1	118,7

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 11: Instrumentos colectivos y trabajadores involucrados según entidad negociadora, total nacional, 1990-2003

Año	Sindicatos		Grupos negociadores		Total	
	Trabajadores involucrados	Nº de instrumentos	Trabajadores involucrados	Nº de instrumentos	Trabajadores involucrados	Nº de instrumentos
1990	138737	1229	45819	1170	184556	2399
1991	199781	1598	52604	1212	252385	2810
1992	178014	1615	48431	1068	226445	2683
1993	205762	1810	49464	1228	255226	3038
1994	179736	1635	47023	1066	226759	2701
1995	161202	1667	48887	1095	210089	2762
1996	172707	1557	52952	993	225659	2550
1997	146604	1635	45652	1039	192256	2674
1998	151062	1396	55168	792	206230	2188
1999	118069	1375	43765	946	161834	2321
2000	123675	1296	59117	801	182792	2097
2001	104561	1285	55636	1000	160197	2285
2002	145323	1455	30529	425	175852	1880
2003	116173	1443	21812	487	137985	1930

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 12: Instrumentos colectivos y trabajadores involucrados según entidad negociadora R.M., 1990-2003

Año	Sindicatos		Grupos negociadores		Total	
	Trabajadores	Nº de	Trabajadores	Nº de	Trabajadores	Nº de
	involucrados	instrumentos	involucrados	instrumentos	involucrados	instrumentos
1990	93689	793	25788	627	119477	1420
1991	114801	972	28121	779	142922	1751
1992	112752	990	31567	548	144319	1538
1993	115936	1018	32634	737	148570	1755
1994	113256	916	27851	522	141107	1438
1995	103102	970	36310	729	139412	1699
1996	109849	862	33665	515	143514	1377
1997	92983	943	30508	680	123491	1623
1998	101562	791	37047	449	138609	1240
1999	68759	759	30796	657	99555	1416
2000	83502	720	32732	431	116234	1151
2001	67319	766	40942	734	108261	1500
2002	95881	804	16654	226	112535	1030
2003	72382	852	33711	340	86093	1192

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 13: Instrumentos colectivos y trabajadores involucrados según entidad negociadora, Vª Región, 1990-2003

Año	Sindicatos		Grupos negociadores		Total	
	Trabajadores involucrados	Nº de instrumentos	Trabajadores involucrados	Nº de instrumentos	Trabajadores involucrados	Nº de instrumentos
1990	6971	82	2316	75	9287	157
1991	14465	124	2542	65	17007	189
1992	9217	117	1815	63	11032	180
1993	19187	181	3474	104	22661	285
1994	10222	134	2967	91	13189	225
1995	12219	140	2358	75	14577	215
1996	10062	137	2640	73	12702	210
1997	12751	159	3195	86	15946	245
1998	7326	110	2183	48	9509	158
1999	9967	135	2263	73	12230	208
2000	6148	101	8627	92	14775	193
2001	6335	114	1748	53	8083	167
2002	9409	129	1140	27	10549	156
2003	9047	145	2115	42	11162	187

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Cuadro 14

“Edad.

Base: Encuesta Nacional PNUD, 2001

18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 55 años	55 años y más
14,6%	24,5%	22,8%	17,3%	20,8%

Cuadro 15

Sexo

Base: Encuesta Nacional PNUD, 2001

Masculino	Femenino
49,5%	50,5%

Cuadro 16

¿Es Ud. El jefe de su hogar?

Sí	No	NS-NR
48,5%	51,4%	0,1%

Base: Encuesta Nacional PNUD, 2001

Cuadro 17

C.G.S.E. (Clasificación del encuestador)

BC1	C2	C3	D
6,4%	16,9%	31,2%	45,4%

Base: Encuesta Nacional PNUD, 2001

Cuadro 18

Localidad

Urbano	Rural
81,5%	18,5%

Base: Encuesta Nacional PNUD, 2001

Cuadro 19

Nivel educacional del último año de educación cursado o cursando

Básica incompleta	18,3%
Básica completa	13,2%
Enseñanza media incompleta	18,7%
Enseñanza media completa	22,1%
Enseñanza en centros de formación técnica incompleta	2,1%
Enseñanza en centros de formación técnica completa	7,7%
Enseñanza técnico profesional incompleta	1,8%
Enseñanza universitaria incompleta	6,3%
Enseñanza universitaria completa	8,1%
Estudio de postgrado	1,0%
NS- NR	0,5%

Base: Encuesta Nacional PNUD, 2001

Cuadro 20

Si le preguntaran a qué clase social pertenece, Ud. Diría que es de clase...

Alta	Media alta	Media media	Media baja	Baja	Ninguna	NS-NR
0,2%	4,7%	42,7%	35,6%	15,3	0,7%	0,8%

Base: Encuesta Nacional PNUD, 2001

Cuadro 21

Composición de las redes sociales de apoyo, según pautas de movilidad social, 1994- 1996

Composición red Social	No parientes	Parientes	Sólo hogar
Siempre pobre	10,4	40,7	48,9
Emergente	8,3	40,7	50,9
Capa media	26,6	33,1	40,3
Total	14,3	38,7	47,1

Fuente: Encuesta CNSP, 1996

Cuadro 22

La debilidad del “nosotros”.

Sociabilidad:	Evaluación positiva	Evaluación negativa	NS/ NR
Confianza en recibir ayuda de los demás.	41,5%	57,7%	0,9%
Facilidad para organizar a la gente.	35,5%	63,4%	1,2%
Confianza en recibir ayuda ante la agresión.	11,7%	87,7%	0,7%

Fuente: Encuesta nacional sobre Seguridad Humana, CEP-PNUD, 1997.

Cuadro 23

Evaluación de la sociabilidad en Chile

Sociabilidad	Acuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	NS/NC
Las personas respetan la opinión de los demás	27,9%	16,7%	52,9%	2,4%
Es difícil que hagan algo por los demás sin esperar algo en cambio	63,8%	11,1%	22,7%	2,4%
Las personas pasan a llevar con tal de lograr sus objetivos	76,1%	11,5%	9,8%	2,5%
Es fácil hacer nuevos amigos	53,8%	17,0%	27,6%	1,6%

Fuente: Encuesta nacional sobre Seguridad Humana, CEP-PNUD1997.

Cuadro 24

Actividades recreativas

Actividades recreativas	ABC1	C2	C3	D
Ver TV	55,7	49,0	48,3	36,7
Deporte	32,8	34,4	42,3	29,2
Música	36,2	31,2	34,4	27,5
Act. Hogar	22,0	24,7	20,4	33,7
Sociales, amigos, fiestas	26,2	26,4	20,5	16,9
Leer	30,9	26,6	20,5	16,9
Salir fuera de Santiago	30,2	15,3	11,9	6,6
Caminar	8,7	12,	12,8	6,9
Cine	20,8	17,	3,8	1,2
Trabajar/Estudiar	1,3	4,1	7,	6,5
Act. Culturales	16,8	10,2	0,	0,6
Agrup.Sociales	0,0	0,6	4,	5,8
Cursos/pintura	2,7	4,7	2,	2,5
Ninguna	1,3	1,2	3,	11,8

Fuente: Adimark, Estudio Interés Cultural, 1995