

# Empresarios, ¡a invertir en mejores salarios y buen ambiente laboral!

Con base en datos de 18 países, Juan Camilo Chaparro, PhD en Economía Aplicada y docente de la Universidad EAFIT, desarrolló un modelo para comprender cómo invertir en un buen ambiente laboral y en buenos salarios para mejorar la productividad de las empresas.

En promedio, una persona con muy buenas condiciones laborales, comparada con una con muy malas condiciones, tiene un ingreso laboral aproximadamente 16 por ciento mayor.



Foto: Robinson Henao

Cuando se generan ambientes colaborativos se puede repercutir en la calidad del trabajo de todas las personas.

+

**Claudia Bedoya Madrid**

Colaboradora

A simple vista, afirmar que invertir en un buen ambiente laboral para los trabajadores mejora la productividad de las empresas es una perogrullada.

Lo cierto es que esa verdad evidente es entendida por los empresarios como un gasto y no como una inversión. La consecuencia de ese pensamiento es que, en la práctica, prefieren invertir en maquinaria o tecnología al mejorar la productividad.

Por eso, Juan Camilo Chaparro Cardona, PhD en Economía Aplicada de la Universidad de Minnesota (Estados Unidos), analizó datos de 18 países latinoamericanos y desarrolló un modelo para comprender el impacto que tiene en los salarios y en la productividad el costo y la creación de buenas condiciones de trabajo.

El estudio comparativo lo hicieron con 3.360 personas de 18 países de América Latina, con base en los datos anuales de la Encuesta Mundial de Gallup 2007.

El proyecto *Do Good Job Conditions Matter for Wages and Productivity? Theory and Evidence from Latin America*, hecho con el economista Eduardo Lora Torres, investigador del Centro de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, comenzó con un diagnóstico previo que partió del reconocimiento de que, en general, los trabajadores en América Latina tienen bajos niveles de productividad porque están en trabajos donde no logran desarrollar plenamente sus capacidades, no cuentan con las herramientas para ejercer sus labores o hay poco capital para ser altamente productivos.

"Puede haber muchas razones por las cuales la

productividad de un trabajador es muy baja al final", afirma el investigador Juan Camilo, pero a renglón seguido argumenta que una de las razones por las cuales los salarios son relativamente bajos en Latinoamérica es precisamente por la baja productividad de los trabajadores en esta región.

Juan Camilo, docente de la Escuela de Economía y Finanzas de la Universidad EAFIT, comenta que la principal motivación del estudio fue explorar diferentes alternativas y nuevas explicaciones sobre la baja productividad de los trabajadores en América Latina y, si se mejora la productividad laboral, cómo eso podría repercutir en que los trabajadores tuvieran mejores salarios y mejores condiciones de vida.

Pero, entonces, ¿se vuelve al cuento de qué fue primero: el huevo o la gallina? ¿Hay malos salarios por la baja productividad o la baja productividad es consecuencia de los malos salarios?

**Los empresarios deben dejar de ver como un costo la inversión en las condiciones laborales del recurso humano.**

Tras reconocer que es un tema difícil, el investigador eafitense precisa que la pregunta sería: ¿trabajadores que ganan muy poco, tienen pocos incentivos para ser productivos? ¿O el hecho de que sean poco productivos es lo que repercute para que tengan bajas remuneraciones?

Por eso, lo que él quiso con el estudio fue ahondar un poco en este asunto para explicar cuál es la causa y cuál el efecto, que admite que son constantes preocupaciones en ciencias sociales.

Para estar seguro de argumentar que las mejoras en las condiciones laborales pueden causar o tener un efecto sobre la productividad o sobre el salario de los trabajadores, utilizó técnicas estadísticas para superar, con éxito, el problema de si fue primero el huevo o la gallina.

## El camino

Con base en los datos de la Encuesta Mundial de Gallup 2007, que se realiza en 150 países, analizaron 18 naciones de América Latina. De allí obtuvieron información sobre las características de las personas encuestadas y las opiniones sobre sus posiciones políticas, la calidad de vida del país en el que vive o la sociedad en general.

Adicionalmente, utilizaron información sobre algunas percepciones de los trabajadores respecto

+

## Recomendaciones para empresarios y trabajadores colombianos

A partir de los resultados del estudio los investigadores hacen algunas recomendaciones a los empresarios y a los trabajadores colombianos, según su nivel jerárquico, para contribuir a mejorar la productividad.

### Al oído de los empresarios:

- Todos los programas que se pueden hacer en una empresa para generar sentido de pertenencia deben dejar de verse como un costo y mirarlo más como una inversión.
- Ofrezca flexibilidad horaria, capacitación y abra posibilidades de combinar estudio con trabajo.
- El área de talento humano debe ir más allá del proceso de selección, contratación y despido de los trabajadores.
- Al personal vinculado asígnele un mentor con quien pueda generar espacios para tener en cuenta las opiniones de los trabajadores.
- Gerenciar el talento humano no es un costo, es una inversión.
- Un trabajador que se siente valorado puede estar más dispuesto a dar más de sí para ser más productivo.
- Mida la productividad directa de cada trabajador.

### Al oído de los trabajadores:

- Si tiene personas a cargo, el trabajador debe preocuparse por el desarrollo profesional de sus subordinados.
- Cuando una persona no tiene cargos de supervisión hay evidencia de que el buen ambiente entre colegas también tiene efectos sobre la productividad de las personas. No es sorprendente, pero no por eso es menos importante.

a las condiciones en su espacio de trabajo y crearon medidas robustas a partir de preguntas claves y concretas sobre el ambiente laboral. (Ver 'Test de satisfacción laboral').

Esas preguntas básicas sobre satisfacción fueron las que utilizaron en el estudio para medir el ambiente laboral de los trabajadores. Definieron que tenían condiciones laborales muy buenas, quienes contestaron sí, y muy precarias, quienes respondieron no.

El paso siguiente en el estudio fue buscar en la información disponible sobre miles de personas, derivada de la Encuesta Gallup, a dos personas lo más parecidas posible, pero cuya única diferencia es que una tuviera muy buena condición laboral y la otra, una precaria.



Foto: Robinson Henao

"Cuando una persona siente que en su trabajo no hay hacia dónde más ascender o que en su trabajo hará la misma actividad durante años y años, eso puede generar un nivel de frustración tan alto que destruye la capacidad productiva del trabajador", manifiesta el profesor Juan Camilo Chaparro.

"Si hay dos personas que viven en el mismo país, con características sociodemográficas similares, con el mismo nivel de educación y opiniones respecto a la sociedad muy parecidas, dentro de lo que podemos ver en los datos, pero con una 'pequeña' diferencia en sus condiciones laborales positivas frente a las negativas, entonces la brecha que ellos tengan en su salario será una buena medida de cuál es el efecto de las condiciones laborales en el salario", indica el docente Juan Camilo.

Los investigadores hicieron este ejercicio no solo para dos personas en particular, sino para varios cientos de personas de la base de datos y en eso consistió su estrategia estadística.

La comparación la hicieron con 3.360 personas, de 18 países de América Latina, y encontraron que, en promedio, una persona con muy buenas

condiciones laborales, comparada con una con muy malas condiciones, tiene un ingreso laboral aproximadamente 16 por ciento mayor.

El economista Juan Camilo señala que, en términos estadísticos, este es el principal resultado obtenido con el estudio, pero también quisieron intentar explicar por qué ocurre ese fenómeno.

---

## Economía de la identidad

---

Para comprender el fenómeno los investigadores se basaron en la llamada "economía de la identidad", teoría postulada por George A. Akerlof, premio Nobel de Economía en 2001, que dice: para comprender el comportamiento de los trabajadores en una sociedad



Las empresas quieren trabajadores capacitados y altamente productivos, pero no quieren desarrollarlos ellas sino que lleguen con esa formación.

+ se debe tener en cuenta el sentido de pertenencia de las personas con las entidades o grupos sociales con los que se mueven o con los que se relacionan.

Si un trabajador no logra desarrollar un alto sentido de pertenencia con su empresa es muy difícil que esté dispuesto a hacer todo lo necesario para ser altamente productivo.

La hipótesis entonces, con base en dicho concepto, es que si un trabajador no logra desarrollar un alto sentido de pertenencia con su empresa es muy difícil que esté dispuesto a hacer todo lo necesario para ser altamente productivo.

En el caso de Colombia, la percepción de los trabajadores es que se ha perdido ese sentido de pertenencia porque se sienten abandonados debido a que las empresas no tienen sentido de pertenencia con ellos.

### + Test de satisfacción laboral

- ¿Siente que en su trabajo todos los días tiene oportunidad de dar lo mejor de sí? Sí / No
- ¿En su trabajo existe alguna persona que lo motiva y promueve su desarrollo profesional? Sí / No
- ¿Considera que en su espacio de trabajo sus opiniones son tenidas en cuenta a la hora de tomar una decisión? Sí / No

Las empresas quieren trabajadores capacitados y altamente productivos, pero no quieren desarrollarlos ellas sino que lleguen con esa formación y ponen talanqueras y obstáculos para quienes de-sean estudiar.

Al respecto, el investigador de EAFIT explica que "cuando una empresa no intenta construir el sentido de pertenencia de sus trabajadores, cuando no hace esa inversión, desaprovecha una oportunidad muy grande para hacer que sus trabajadores sean más productivos".

Por eso, enfatiza el profesor Chaparro, "algunas empresas latinoamericanas están pagando un costo muy alto por no hacer el proceso de inversión necesario para construir buenas condiciones laborales que generen sentido de pertenencia en sus trabajadores".

La consecuencia es que las empresas probablemente no logran que sus trabajadores sean más pro-

ductivos de lo que son en la actualidad y, por ende, que tampoco sean mejores las condiciones económicas para la misma empresa.

Al respecto, el economista y columnista Eduardo Sarmiento Palacio llama la atención sobre la necesidad de subir los salarios, bajar los impuestos al trabajo y montar un subsidio para las empresas que vinculan trabajadores.

---

## Falta medir la productividad del trabajador

---

Medir la productividad de cada trabajador ha sido un reto para economistas y empresarios. ¿Cómo hacerlo? Es la pregunta que se hacen porque en algunos oficios es más claro que en otros.

Cuando se negocia el salario mínimo en Colombia lo que se utiliza es la productividad agregada del trabajo, suministrada por Planeación Nacional con base en indicadores económicos agregados.

Sin embargo, esos datos no dan cuenta de las diferencias existentes, por ejemplo, entre la productividad de un trabajador informal en una ciudad intermedia y su colega en una empresa multilatina en una ciudad grande del país.

Para medir la productividad del trabajador y no la agregada, el investigador Juan Camilo Chaparro manifiesta que se necesita conocer el lugar de trabajo y lo que es capaz de producir cada trabajador.

Por eso, recomienda que, en términos de política pública, la institucionalidad sindical del país vaya más allá de simplemente discutir condiciones salariales e incorporar las condiciones laborales.

“Todo aquello que va más allá de la remuneración repercute en la calidad de vida del trabajador, en el quehacer y en el ambiente de trabajo en las empresas. Se pueden hacer discusiones gana-gana donde los trabajadores tienen mejores condiciones salariales, son más productivos y esto puede generar mayores beneficios para las empresas. En últimas, todos estaríamos mejor”, concluye el profesor Juan Camilo.



---

### Investigador

---

#### Juan Camilo Chaparro Cardona

Ingeniero de sistemas, Universidad Antonio Nariño; economista y magíster en Economía, Pontificia Universidad Javeriana, y PhD en Economía Aplicada, Universidad de Minnesota (Estados Unidos). Es docente de la Escuela de Economía y Finanzas de la Universidad EAFIT. Su trayectoria investigativa abarca, además: Fedesarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo y el Center for Human Resources and Labor Studies de la Universidad de Minnesota. Áreas de interés: trayectorias laborales y el retorno a las habilidades tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo.