

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**FLEXIBILIDAD LABORAL:
CONCEPTOS Y APLICACIONES**

Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias de la Administración de
Empresas y al Título de Ingeniero Comercial

PROFESOR GUIA: SR. PELAYO FERNÁNDEZ

**GERMÁN VILLALOBOS PASTEN
ABNER SOTO MORALES**

VIÑA DEL MAR 2009

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	PÁG.5.
2. CAPÍTULO I	
LA FLEXIBILIDAD LABORAL	
1.1 TIPOLOGÍA DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL	PÁG.7.
1.2 FUENTES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL	PÁG.13.
1.3 LA FLEXIBILIDAD INTERNA	PÁG.15.
1.3.1.- INDICADORES DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA	PÁG.16.
1.4 LA FLEXIBILIDAD EXTERNA.	PÁG.29.
1.4.1.- INDICADORES DE FLEXIBILIDAD EXTERNA	PÁG.32.
3. CAPÍTULO II	
LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN CHILE Y EN EUROPA.	PÁG.37.
2.1 DESARROLLO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN EL PAÍS	PÁG.38.
2.2 EL PROCESO FLEXIBILIZADOR EN EUROPA	PÁG.45.
4. CAPÍTULO III	
ANÁLISIS DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES VTR GLOBAL COM.	
3.1 LA EMPRESA ESTUDIADA	PÁG.52.
3.2.- INDIVIDUALIZACIÓN DE LA EMPRESA	PÁG.52.
3.2.1.- CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA	PÁG.53.
3.3.- CARACTERÍSTICAS PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA	PÁG.53.

3.3.1.- RANGOS PARA MEDIR LA FLEXIBILIDAD EXTERNA EN LA EMPRESA.	PÁG.54.
3.3.2.- RANGOS PARA MEDIR LA FLEXIBILIDAD INTERNA.	PÁG.54.
3.4.- SITUACIÓN DE LAS MODALIDADES FLEXIBILIZADORAS EN LA EMPRESA VTR GLOBAL COM	PÁG.56.
3.5.- LA FLEXIBILIDAD DE LA EMPRESA VTR GLOBAL COM.	PAG.63.
5. CONCLUSIÓN	PÁG.70
6. BIBLIOGRAFÍA	PÁG.75.

Fue largo el camino, nadie dijo que sería fácil, todo el sacrificio, todos aquellos momentos de adversidad vividos nos forjo este filtro de la experiencia tan necesario, que hoy nos permite ser profesionales íntegros, de valores y dignos representantes de nuestra universidad.

Por eso hoy queremos dedicar este logro a nuestras familias, por su paciencia, apoyo y por todo el esfuerzo realizado el cual nos permitió hacer posible este sueño y lograr así el cumplimiento de esta meta”

INTRODUCCIÓN

Flexibilidad, abarca más allá de trabajar desde el hogar o entrar en el horario que más nos acomode.

Flexibilidad laboral bajo la mirada de este trabajo es vivir bien y trabajar de forma inteligente para encontrar el equilibrio entre la vida personal, familiar y la carrera funcionaria.

Flexibilidad no es trabajar menos, sino de forma diferente, eso es lo que han entendido varias empresas a nivel internacional y cada año se ven aplicadas diferentes prácticas de flexibilidad en empresas de nuestro país.

La presente investigación busca asentar las bases conceptuales de la flexibilidad laboral y las estrategias empresariales efectivas procurando establecer el grado de relación existente entre la flexibilidad laboral instaurada por la norma jurídica y lo que transcurre en la realidad, aplicado al caso particular a las estrategias empresariales efectivas de flexibilidad, de una empresa que está entre las mejores de la prestigiosa encuesta de clima laboral "Grace Please to Word". Para ello analizaremos la empresa de telecomunicaciones VTR Global Com, así como también de estrategias de empresas de países desarrollados.

Como objetivos específicos se establecen identificar el concepto de flexibilidad laboral a aplicarse. En segundo lugar, determinar la flexibilidad laboral que se aplica en Chile y compararlo con un modelo europeo. Finalmente, en tercer término analizar el concepto de flexibilidad laboral a la empresa de telecomunicaciones VTR Global Com.

Además, se han establecido las siguientes interrogantes de investigación ¿Qué se entiende como flexibilidad laboral? ¿Es flexible el sistema de jornadas laborales existente en la actualidad en nuestro país? ¿Cuáles son los sistemas de

Flexibilidad laboral que se aplican en otros países? ¿Existe en las empresas un uso adecuado de los tiempos de trabajo y qué sucede en la realidad con este concepto?

Esta se trata de una investigación de carácter cualitativo, en el cual se analiza el fenómeno de la flexibilización laboral. Más específicamente es un estudio de tipo descriptivo, ya que examina este fenómeno de la aplicación de la flexibilidad laboral en las empresas mencionadas.

Es un estudio de tipo bibliográfico, en el que se analizan textos y fuentes asociadas al tema, se hace uso de Internet y se realizan entrevistas. Asimismo, se hace un análisis de indicadores económicos, se utilizan los artículos de empresarios y economistas. Sin embargo, la información más importante y a la que se alude de manera permanente en esta tesis nace del estudio de las empresas ya señaladas.

En una primera etapa se analiza el concepto de flexibilización, luego la investigación considera en forma específica, como se organiza el tiempo de trabajo en las empresas nacionales, con la finalidad de evaluar el resultado de las normas que regulan dichos tiempos, con la finalidad de establecer los tipos específicos de flexibilización disponible en una empresa. Así mismo se examinan los criterios empresariales de organización y gestión y las formas de las relaciones laborales conducentes a la cooperación o el conflicto; elementos que definen la cultura empresarial en funcionamiento y sobre la que operan las normas sobre el trabajo.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

LA FLEXIBILIDAD LABORAL

1.1 TIPOLOGÍA DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Para la discusión conceptual es ciertamente importante considerar que la flexibilidad del trabajo es una construcción social, por lo cual sus contenidos y su futuro no están predeterminados. Las formas y los efectos que aún no terminan de instalarse, están sujetas a cómo los diversos actores laborales y sociales se desempeñan en el sistema de las relaciones industriales y en el sistema político.¹

El autor José Francisco Castro plantea la existencia de una flexibilidad empresarial entendida como la “capacidad general de adaptación de la empresa, la que permite a ella afrontar los cambios necesarios en orden a mantener o mejorar su posición competitiva”.² Además, se establece que existen la flexibilidad económica, la flexibilidad productiva y la flexibilidad laboral.³

La flexibilidad económica esta referida al hecho que una empresa adquiere su máxima expresión cuando consigue satisfacer una necesidad existente en la sociedad a través del producto o servicio que ofrece, obteniendo un beneficio continuado que le permite subsistir en el mercado. El logro de ésta se relaciona con la capacidad de adaptación de la empresa a sus mercados fluctuantes. Esta flexibilidad se materializa en la aplicación de directrices derivadas de la dirección

¹ De la Garza Toledo (1998) en Yáñez, Sonia. “*Consideraciones sobre Flexibilidad Laboral planteadas desde una Mirada de Género*” en www.cem.cl/pdf/flexibil_laboral.pdf, 1999.

² Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*” en Boletín Oficial, Dirección del Trabajo y Gobierno de Chile, Boletín 189, Octubre 2004, Santiago, Pág. 1.

³ Albizu, Enema. *Flexibilidad Laboral y Gestión de Recursos Humanos*, Ed. Ariel S.A., España, 1997, Pág. 11.

estratégica. Así, la empresa realizará un meticuloso estudio de la evolución de cada uno de los elementos que operan en el mercado, contrastando su propia posición en torno a cada uno de ellos y definiendo los previsibles escenarios de actuación.⁴

La Flexibilidad Productiva “se vincula con la capacidad de cambio o adaptación en la producción sin la necesidad de recurrir en costos elevados para la empresa, ya sean de tiempo, calidad, rendimiento, entre otros. Por lo tanto, la producción es flexible si ante determinados cambios en la estructura de la demanda, resulta relativamente sencillo para la empresa producir la cantidad deseada”.⁵ Se distinguen tres aspectos de ella: la flexibilidad del producto, de volumen y de las tres líneas de producción. Así la flexibilidad del producto es “capacidad de producir una mayor variedad de productos, incrementar o reducir la gama de productos y adaptarlos a las necesidades específicas de los clientes”.⁶ La flexibilidad de volumen es la “capacidad de la empresa de introducir variaciones en el nivel de producción, aumentando o disminuyendo la velocidad de la línea de producción”.⁷ Finalmente la Flexibilidad de las Líneas de Producción, derivada de la división adecuada para examinar la producción.

La Flexibilidad Productiva se puede obtener a través de la combinación de los factores: la utilización de las máquinas polivalentes adaptadas para un cambio rápido de herramientas; y la creación de varias líneas de fabricación de bajo costo donde se elaboren productos diferentes en función del volumen demandado de

⁴ Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*”, Pág. 1.

⁵ *Ibíd.*

⁶ Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*” en Boletín Oficial, Dirección del Trabajo, Pág. 2.

⁷ *Ibíd.*

éstos, en lugar de instalar un único procedimiento. En este caso, se sitúa en el nivel personal, el cual debe de un proceso a otro.⁸

La Flexibilidad Laboral en este ámbito trae asociados componentes de distintas naturaleza, por lo que su definición no resulta unívoca. Ella se puede definir según los objetivos que se persigan y está sujeta a las diferentes acepciones y valoraciones. Desde la perspectiva económica la discusión se centra en la búsqueda de equilibrio entre oferta y demanda.⁹

Desde el punto de vista de la psicología se entiende por tal como “aquella capacidad de las personas para adaptarse o acomodarse a las nuevas necesidades, ya sea por iniciativa propia, ya sea por exigencias y requerimientos externos, sobrepasando y evidenciando rigidez que, de mantenerse, podrían producir situaciones traumáticas o de ruptura”.¹⁰

Desde una perspectiva sindical ella puede entenderse como “una manera de reducir o afectar derechos y conquistas sociales, así como las obligaciones legales que tienen las empresas en relación con una serie de situaciones laborales que están normativamente regulados, como son la jornada laboral, las remuneraciones, etc.”.¹¹

Desde una óptica empresarial ella está “ligada con la necesidad de eliminar o reducir obstáculos legales al empleo de mano de obra mediante la extensión de las prerrogativas de la dirección de la empresa, con la finalidad de adaptarse de

⁸ Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*” en Boletín Oficial, Dirección del Trabajo, Pág. 2.

⁹ Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*” en Boletín Oficial, Dirección del Trabajo, Pág. 2.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Op. Cit.*, Pág. 3.

forma más rápida a los cambios en las condiciones de mercado”.¹² Bajo esta mirada, abarca también la descentralización de los mecanismos reguladores.

En relación a las políticas públicas ésta se “tiende a vincular al problema del desempleo, haciendo necesaria la intervención para moderar el ciclo económico de una manera equilibrada y estable. Se suele considerar la flexibilidad la del mercado del trabajo como un método de creación de empleo o de modificación de las condiciones de trabajo”.¹³

Tomando la perspectiva de la gestión de recursos humanos se entiende como el “modo de adecuar efectivamente los recursos humanos disponibles y la organización del trabajo a las variaciones de la demanda de productos y servicios, en cantidad y calidad, así como a la diversificación de productos”.¹⁴

En el ámbito de la doctrina el autor Muneto Ozaki ha definido la flexibilidad del mercado laboral como “la capacidad de una empresa de i) ajustar el nivel y el calendario de los insumos de trabajo a los cambios de la demanda, ii) modificar el nivel de salarios según la productividad y la capacidad de pago, y iii) empelar a los trabajadores en tareas que atiendan las variaciones de la demanda”.¹⁵

Boyer propone definir la flexibilidad laboral por referencia a objetivos que a priori no tienen relaciones evidentes entre sí. De este modo postula cinco definiciones:

“La flexibilidad laboral como la mayor o menos adaptabilidad de la organización productiva.

¹² Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*” en Boletín Oficial, Dirección del Trabajo, Pág. 3.

¹³ Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*” en Boletín Oficial, Dirección del Trabajo, Pág. 4

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ Ozaki, Muneto. Negociar la flexibilidad, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 2000, Pág.2.

La flexibilidad como la aptitud de los trabajadores para cambiar de puesto de trabajo.

La flexibilidad laboral como las mayores o menores restricciones jurídicas que regulan el contrato de trabajo.

La flexibilidad laboral como sensibilidad de los salarios (nominales y/o reales) la situación económica de cada empresa o, en general, en lo referente al mercado de trabajo.

La flexibilidad laboral como la posibilidad de las empresas de sustraerse a una parte de las deducciones sociales y fiscales y, más en general, de liberarse de las regulaciones públicas que limitan su libertad de gestión”.¹⁶

Según el objetivo y el objeto de una flexibilización laboral se estableció la existencia de dos tipos de Flexibilidad: la interna y la externa.¹⁷ La Flexibilidad interna “alude a la obtención de adaptabilidad del recurso humano a través de la modificación de las condiciones de trabajo previamente pactadas en el contrato (tiempo de trabajo, lugar donde se desempeñan los servicios, variaciones de los servicios contratados)¹⁸; implica las adaptaciones de los contratos de trabajo, en relación con horarios de trabajo, diversificación de funciones, lugar en que se preste el servicio., entre otros temas. Y la Flexibilidad externa dice relación con “la mano de obra fuera del esquema del contrato de trabajo de duración indefinida, mediante la utilización de modalidades contractuales que permiten disponibilidad fácil y barata del despido, como forma de adecuar el personal contratado a las

¹⁶ López Oneto; Marcos. Flexibilidad Laboral Chilena y Principio de Protección de la Fuente del Empleo. Algunas Hipótesis, Tesis para optar al grado de Magíster en Derecho, Universidad de Chile, Aportes al Debate Laboral N° 8, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Santiago, Chile, 1999. Pág. 6y7.

¹⁷ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.5 y 6.

¹⁸ Ibidem, Pág.5.

variaciones de la demanda”¹⁹; implica el uso de mano de obra externa (empresa contratista), lo que facilita disponibilidades momentáneas y económicas, a través de las facilidades que otorga el contrato a plazo fijo.

Básicamente se distingue la flexibilidad del mercado o externa y la flexibilidad del insumo trabajo o interna. Ambas modalidades son frecuentemente influenciadas por la normativa, institucionalidad y política laboral. La flexibilidad laboral externa opera sobre la base, por un lado, de contrataciones atípicas, tales como contratos a plazo fijo, temporales, eventuales y a honorarios (flexibilidad externa numérica) y, por otro lado, de la externalización y subcontratación de actividades (flexibilidad externa funcional). A su vez empresas que reaccionan a requerimientos de flexibilidad mediante adaptaciones de su dotación permanente y estable de trabajadores emplean formas internas de flexibilidad. Estas operan sobre la base de cambios en la jornada laboral y/o la intensidad del trabajo (flexibilidad interna numérica), así como de modificaciones en el ejercicio de las tareas mediante calificación, polivalencia, trabajo de equipo, etc. (flexibilidad interna funcional).²⁰

Hoy en día no se dispone de mucha información en nuestro país que posibiliten diagnosticar el estado de la flexibilidad de los sistemas de contrato y condiciones laborales, dado que se trata de un sistema nuevo y que fuera recientemente reformado.²¹

Las encuestas ENCLA en su quinta edición disponible en la página de la dirección del trabajo, corresponde a la del año 2006 y busca contribuir al conocimiento de la

¹⁹ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág. 6.

²⁰ Yáñez, Sonia. “*Consideraciones sobre Flexibilidad Laboral planteadas desde una Mirada de Género*” en www.cem.cl/pdf/flexibil_laboral.pdf, 1999.

²¹ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.10.

realidad laboral de nuestro país y son la herramienta más completa para destacar la flexibilidad laboral en la actualidad, ya que no proporcionan el contexto general respecto del estado de la flexibilidad laboral que ha operado en las empresas en los últimos seis años. Esta encuesta se aplica a empresas en que suceden los hechos que se persigue medir, y la información obtenida es verificable.

Sobre la base de la encuesta se han establecido las diversas variables a considerar para el análisis de la flexibilidad laboral interna y externa, las que son utilizadas para el estudio y se consideran más adelante.²²

1.2 FUENTES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

Los orígenes de este tipo de flexibilidad son diversos, pero básicamente están la legislación, la negociación colectiva, los contratos individuales de trabajo y las decisiones unilaterales de los empleadores, o por la acción combinada de dos o más de estas fuentes.²³

La legislación es el instrumento básico, pues ella establece las normas comunes de lo que puede ocurrir en una gran variedad de circunstancias aunque también las exclusiones y las excepciones forman parte de los textos legales. La legislación laboral es importante para establecer norma mínimas en el mundo del trabajo.²⁴

En nuestro país, la legislación laboral está contenida en el Código del Trabajo, el cual establece la forma de resolver diversas cuestiones que se plantean en la relación laboral, ya sean de carácter individual o colectivo.

²² Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.10.-12..

²³ Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*” en Boletín Oficial, Dirección del Trabajo, Pág. 4.

²⁴ Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*” en Boletín Oficial, Dirección del Trabajo, Pág. 4

Otro texto importante es la Constitución de 1980, que contiene la Libertad de Trabajo y su protección, el derecho de sindicalización, el derecho a la negociación colectiva y el derecho a la seguridad social.²⁵

La negociación colectiva es una de las principales fuentes, ya que se refiere a los acuerdos colectivos. A ello se unen los contratos individuales, pues plantean la relación laboral entre el empleador y el trabajador. Además, desempeña un papel fundamental en lo que respecta a los cambios en las relaciones laborales.

Las decisiones unilaterales deben analizarse con relación al nivel de la empresa en el cual se definen las medidas adoptadas. Esta sería una de las fuentes más importante, ya que consta de medidas directas e indirectas, siendo éstas: el ejercicio directo que se concreta a través de la organización del trabajo, el establecimiento de la norma interna y la comunicación de órdenes e instrucciones.

Finalmente, encontramos la interpretación administrativa, es decir, aquel análisis que efectúan los organismos administrativos del Estado, pues están dotados de la facultad de interpretar las leyes; en este caso la legislación laboral, debe fijar determinado sentido o alcance de un determinado precepto legal.²⁶

1.3 LA FLEXIBILIDAD INTERNA

Este tipo de flexibilidad implica las adaptaciones de los contratos de trabajo, para ello se toman en cuenta los horarios de trabajo, diversificación de funciones, lugar en que se preste el servicio, entre otros temas.²⁷

²⁵ Carta de 1980, Artículo 19.

²⁶ Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*” en Boletín Oficial, Dirección del Trabajo, Pág. 4-14.

²⁷ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.11.

Este tipo de flexibilidad está determinada por la capacidad de adaptación y de movilidad de las empresas, en relación con su propio personal, sin recurrir a despidos. La flexibilidad interna tiene el carácter de cualitativo y está referida a fórmulas que promueven la diversificación de los trabajadores en sus funciones. Incorpora desde la multifuncionalidad hasta modos más racionales de distribución de los tiempos de trabajo en la jornada laboral.

Las diversas formas de flexibilidad interna se pueden agrupar en flexibilidad en las tareas, referidas a la rotación e incremento de tareas y cargos.; la flexibilidad en los sistemas de remuneración, considerando diferentes rangos de sueldos asociados a niveles de productividad individual, así como la indexación de los salarios; la flexibilidad en el tiempo de trabajo, asociada a las formas de distribución de la jornada laboral: diaria, semanal, anual. Hace referencia al modo de determinar el uso de horas extraordinarias, trabajos los fines de semanas, labor en turnos, semanas de trabajo comprimidas, distribución irregular de los días de trabajo y descanso (en contraste a la jornada tradicional) y readecuación de las vacaciones. Trata la flexibilidad en los horarios (que no es un tema nuevo en el ámbito laboral), las normas especiales para el trabajo nocturno, el trabajo en turnos, trabajo en día domingo, las que comúnmente son aplicadas en el sector privado y se han ampliado a diversos grupos de trabajadores y actividades relacionadas con el servicio público.²⁸

En definitiva la reordenación del trabajo considera al factor tiempo durante la vida activa del trabajador: la duración de la jornada diaria, los descansos, las horas extras, las vacaciones y retiros parciales de la vida laboral y su reinserción.

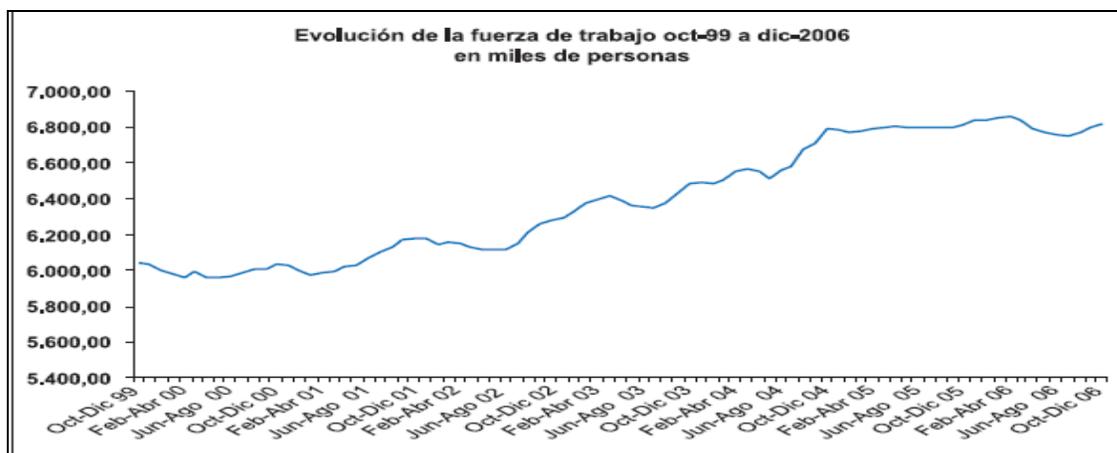
²⁸ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.11.

Todo lo anterior implica que la empresa utilizará en forma más óptima sus capacidades operativas, aumentando las horas de funcionamiento y mejorando la productividad.²⁹

1.3.1.- INDICADORES DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA.

En relación a la flexibilidad interna se presentan diversos indicadores, los que pasamos a analizar más específicamente.

Para mostrar indicadores es necesario mostrar el aumento de la fuerza del trabajo desde el año 1999 hasta el año 2006.



a).- Sistemas de Remuneraciones Variables.

La variabilidad presenta una medida del grado de flexibilidad salarial que existe en Chile. Actualmente, en el mercado nacional se presenta una tendencia generalizada hacia este sistema de sueldos variables.³⁰

En relación a esto se presenta conjuntamente con la información entregada por la encuesta ENCLA otro estudio que la complementa, elaborado por la

²⁹ Ibídem.

³⁰ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.19

Dirección del Trabajo.³¹ Este último examen hizo una revisión y posterior análisis de las negociaciones colectivas de empresas de más de 200 trabajadores en tres de las principales Inspecciones de Trabajo en la Región Metropolitana, con la finalidad de indagar sobre aquellos acuerdos pactados sobre la idea de flexibilidad salarial. Se concluye de la revisión de ambos estudios, que de todas las posibilidades de flexibilidad antes mencionada la más ampliamente manejada hace referencia a la flexibilidad salarial, no encontrándose alguna asociada a la organización de la jornada de trabajo u otras.

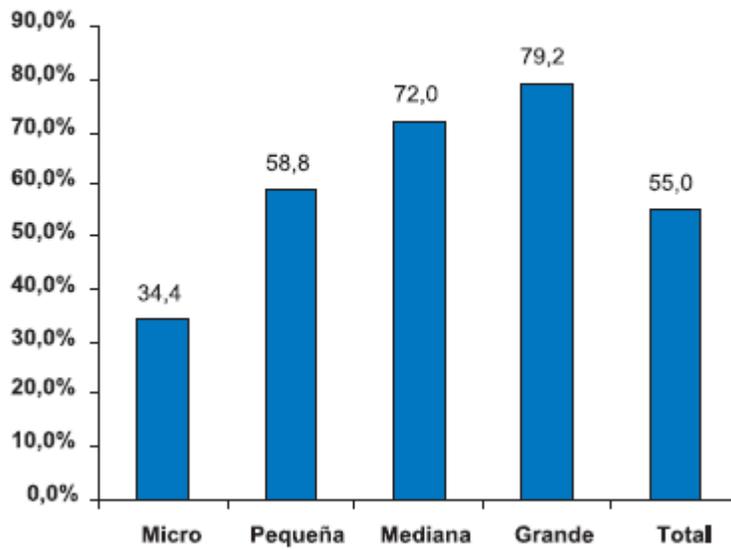
El mismo estudio respecto al ítem remuneraciones variables, 25,4% correspondieron a bonos o premios y el porcentaje restante referido a recompensas por especialización, asistencia o evaluaciones.

La encuesta ENCLA comprueba que casi las $\frac{3}{4}$ partes de las empresas encuestadas cancela parte de sus sueldos de forma variable. Según el tamaño, el mayor porcentaje se ubica en las empresas grandes 79,2%, y en las microempresas el 34,4%.³²

³¹ Nota: esto se encuentre en Olhosson Ingrid y Benavides Carlos, Tesis de Especialización en Derecho Laboral, 2001, Departamento de Relaciones Laborales, Dirección del Trabajo. En este estudio los trabajadores estuvieron representados en un 56% por sindicatos, 40% por grupo negociador y 4% por agrupaciones de sindicatos. 10 Inspección Provincial, Norte y Nor-Oriente.

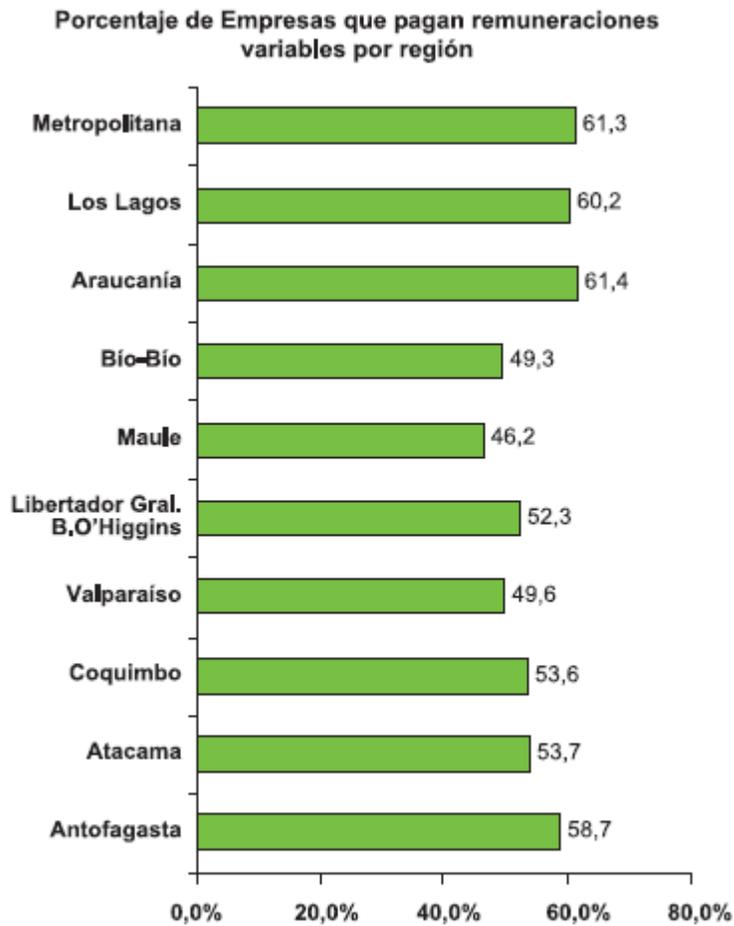
³² Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.19-20.

Porcentaje de empresas que pagan remuneraciones variables, según tamaño



El gráfico anterior muestra que en la medida que aumente el tamaño, aumenta la proporción de empresas que pagan remuneraciones variables.

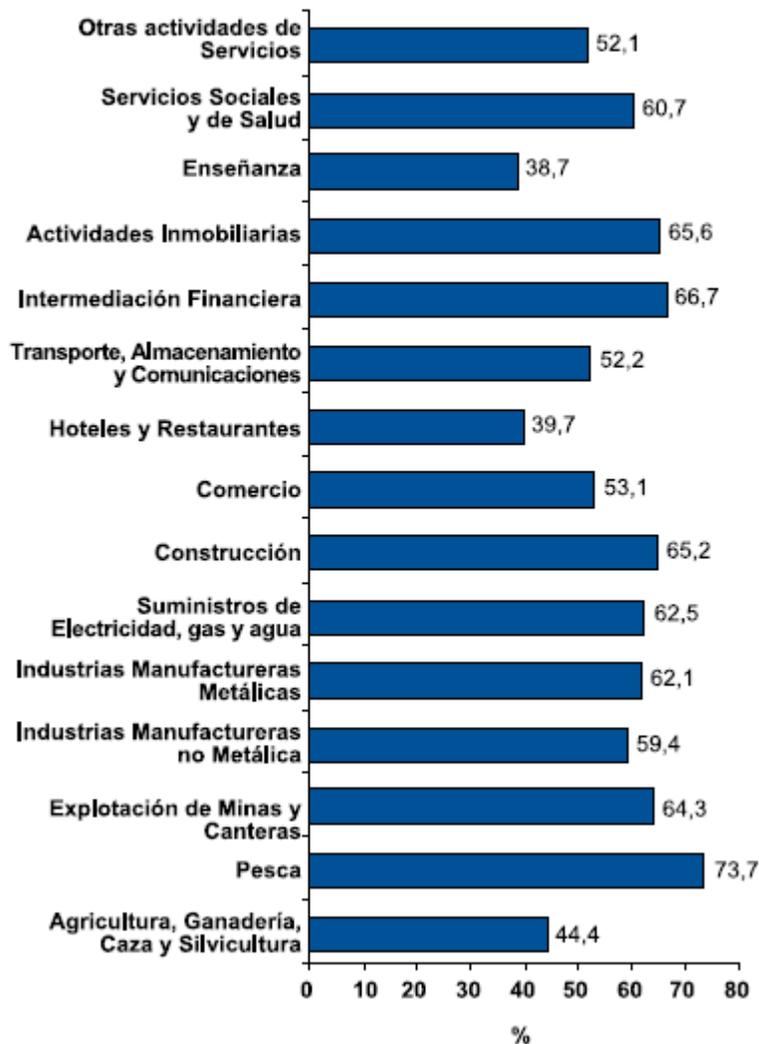
Las proporciones de las empresas que pagan remuneraciones variables según región son bastante heterogéneas, siendo la más importante la región de la Araucanía y Metropolitana con un 61,4% y 61,3% respectivamente, la región con menor proporción es la región del Maule con un 46,2%.



Las nuevas clasificaciones de actividades económicas muestran diferencias importantes en las proporciones de empresas que pagan remuneraciones variables.

El siguiente gráfico muestra el porcentaje de empresas que cancelan sueldos variables, considerando la actividad económica:

Porcentaje de Empresas que pagan remuneraciones variables por actividad económica



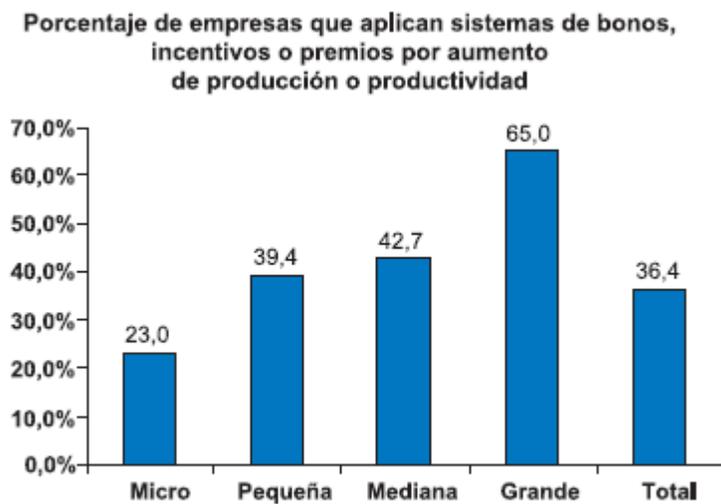
Fuente: ENCLA, 2006

De este modo el porcentaje más alto se encuentra en la pesca con un 73,7% superando con creces a la de minería que en la encuesta del 2002 representaba un 88,8%, actualmente se ubica en el 6to lugar con un 64,3%. Si consideramos las tres industrias con mayor porcentaje que pagan remuneraciones variables son intermediación financiera con un 66,7% seguido muy de cerca por las actividades inmobiliarias presenta un 65,6%; y el más bajo porcentaje lo encontramos en la

enseñanza con un 38,7% a diferencia de la encuesta Encla 2002 que correspondía a los servicios financieros, donde estos alcanzaban el 50,2 %.

El uso de bonos e incentivos es otro medio que tiene el empleador para el pago de remuneraciones, el cual también puede medir el grado de flexibilidad que poseen las empresas.

El siguiente gráfico representa las proporciones de las empresas que aplican bonos e incentivos por producción o productividad según tamaño de la empresa.



En la medida que aumenta el tamaño de la empresa se logra apreciar que aumenta la proporción que aplica algún tipo de incentivo.

Cabe destacar que este indicador ha venido bajando desde el año 2002 cuando el promedio llegó a estar sobre el 50%

Si el bono es un indicador que las empresas Chilenas poseen flexibilidad en las remuneraciones, cuando hablamos de reajuste de salarios queda en evidencia que cada sector o cada actividad económica tiene la posibilidad de reajustar sobre el IPC cosa que es utilizado por la mayoría de las empresas 46,5%.

Reajuste Salarial Año 2006

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
	%	%	%	%	%
Igual al IPC	47,7	46	42,2	58,3	46,5
Sobre el IPC	29,3	32,7	39,8	40	33,2
Bajo el IPC	1,9	1,2	1	0	1,3
No ha habido reajuste	21,1	20,0	17	1,7	19
Total	100	100	100	100	100

La evolución del uso de los criterios para incrementar los sueldos queda en evidencia en la siguiente tabla.

Criterios para aumento de remuneraciones					
(% empresas que lo usan)					
	1998	1999	2002	2004	2006
Mejoramiento en calificaciones	21,8	19,1	19,1	19,1	24,8
Rendimiento individual	44,7	41,5	32,4	31,8	52,2
Por antigüedad	23,3	20,5	18,6	16,2	32,8
Bonos por riesgos	s/i	3,2	3,1	3,1	3,9
Otros Incentivos	3,5	11,9	10,6	9,3	24,9
No aplican	32	35,7	26,7	24,5	46,5

Del gráfico podemos inferir que en 1998 eran un 32% las empresas que no aplicaban criterios para el aumento de las remuneraciones y que en 2004 sólo son un 24,5. Tal como sucede en el primer año del gráfico, aún continúa siendo el rendimiento individual el criterio más usado con un 31,8%, aunque presenta una disminución en relación a los 44,7% en 1998. Se presenta un notable descenso en la antigüedad del 23,3% a un 16,2% en el último año. Continúan siendo aún bajos

los incentivos por el riesgo, bordeando el 3% en todo el período de 1998 a 2004. Se mantiene en torno al 19% el mejoramiento en calificaciones, siendo el último periodo en estudio el que muestra un mayor crecimiento en todas las variables.³³

b) La Distribución del Tiempo de Trabajo.

En el empresariado chileno no se halla un criterio común para distribuir los tiempos de trabajo. Estas diferencias en la forma de tratar el tema se relacionan con variables como: el tipo de actividades específicas y sector de la economía al que pertenecen, el tamaño de la empresa, la existencia de algunas políticas en el uso de los recursos humanos y si pertenece o no a alguna transnacional.

Tamaño de empresa	Promedio de horas semanales de trabajo, sin considerar horas extraordinarias
Microempresa (4 a 9 trab.)	45,6
Pequeña empresa (10 a 49 trab.)	45,1
Mediana empresa (50 a 199 trab.)	44,6
Gran empresa (200 y más trab.)	43,5

El tamaño de la empresa juega un rol fundamental en la distribución del tiempo de trabajo, tal como lo señala la tabla anterior las grandes empresas tienden a tener menos horas semanales, factor que se puede deducir ya sea por la cantidad de trabajadores o por la automatización de funciones que permitan disminuir la cantidad de horas semanales.

³³ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.23.

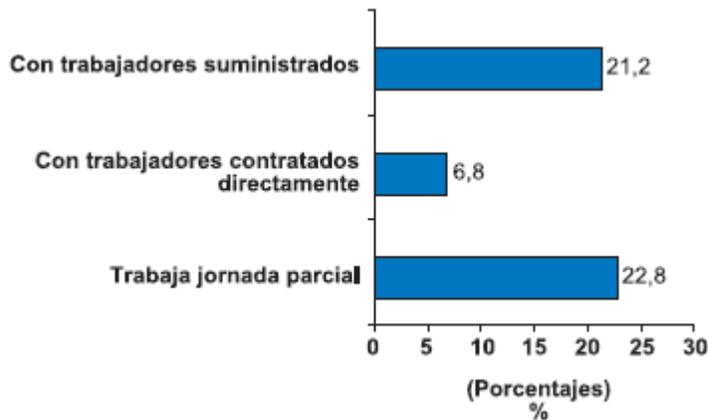
Región	Promedio de horas semanales de trabajo
Antofagasta	44,5
Atacama	50,4
Coquimbo	44,3
Valparaíso	45,3
Libertador Gral. B. O'Higgins	45,2
Maule	45,2
Bío-Bío	45,7
Araucanía	44,6
Los Lagos	45,3
Metropolitana	44,1

La región metropolitana representa la región con menor tiempo de trabajo semanal siendo la región de Atacama la que cuenta con más horas semanales.

c) Jornada parcial de Trabajo.

En el año 2001 se incorporó al código del trabajo normas que regulan los contratos de tiempo parcial lo que se tradujo en que las empresas no pueden exceder la jornada parcial más de 30 horas semanales.

Este tipo de jornada permite a las empresas contratar por lapsos parciales diarios o bien solo algunos días a la semana, el resultado de la encuesta Enclá 2006 refleja que solo el 22% de las empresas utiliza este sistema, las cuales muy pocas contratan directamente, por lo general se hace a través de otras empresas que proveen estos servicios.



d) La Distribución de los días de Trabajo.

La distribución de las empresas en proporción a los días de trabajo semanal en relación con los tiempos de descanso.

	1998	1999	2002	2004	2006
Promedio de días trabajados a la semana	5,5	5,5	5,5	5,5	5,4
Promedio de días de descanso a la semana	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Promedio de minutos para colación	63,8	68,2	64,5	65,2	67,6
Promedio de minutos para otras pausas	24,3	24,1	27,8	22,8	23,3

Es factor a considerar el tamaño de la empresa, dando a entender la que las empresas de mayor tamaño logran una utilización más intensa en el tiempo de trabajo, los datos indicados en el gráfico siguiente representan el promedio, puede que las empresas grandes en tiempos de mayor demanda aumente en ciertas fechas del año.

Tamaño de empresa	Promedio de días de trabajo a la semana	Promedio de días de descanso a la semana	Promedio de horas diarias de trabajo, sin considerar horas extraordinarias	Promedio de minutos para colación	Promedio de minutos para otras pausas
Microempresa (4 a 9 trab.)	5,6	1,5	8,1	76,1	22,8
Pequeña empresa (10 a 49 trab.)	5,5	1,6	8,3	66,3	24,0
Mediana empresa (50 a 199 trab.)	5,4	1,7	8,2	61,3	22,5
Gran empresa (200 y más trab.)	5,2	1,8	8,4	53,0	22,1

El gráfico Indica que un alto porcentaje de las empresas trabajan solamente cinco días a la semana y una menor cantidad de ellas lo hacen en seis días a la semana. En término globales y promediando los datos, los días de trabajo a la semana se aproxima a los 5,5 días promedio.

Distribución de la jornada de trabajo, según rama de actividad económica

Rama	Promedio de días de trabajo a la semana	Promedio de días de descanso a la Semana	Promedio de horas diarias de trabajo, sin considerar Horas extraordinarias	Promedio de minutos para colación	Promedio de minutos para otras pausas
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	5,7	1,4	8,0	77,9	27,0
Pesca	5,6	1,4	8,1	62,4	13,3
Explotación de minas y canteras	6,1	2,1	8,5	58,9	23,7
Industrias manufactureras no metálicas	5,4	1,6	8,1	54,7	21,9
Industrias manufactureras metálicas	5,3	1,7	8,5	65,6	20,9
Suministro de electricidad, gas y agua	5,4	1,7	8,1	61,0	26,7
Construcción			8,7	64,8	22,0
Comercio	5,6	1,4	8,1	78,3	19,2
Hoteles y restaurantes	5,9	1,3	7,9	52,0	24,3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,5	1,5	8,5	70,6	42,2
Intermediación financiera	5,1	1,9	8,7	65,3	16,0
Actividades inmobiliarias	5,2	1,8	8,3	58,8	22,5
Enseñanza	5,1	1,9	8,2	63,3	23,2
Servicios sociales y de salud	5,4	1,6	8,1	68,1	18,6
Otras actividades de servicios	5,6	1,5	8,1	75,1	23,9

El area destacada corresponde a las estudiada en el capitulo siguiente.

e) Flexibilidad de la Jornada Laboral.

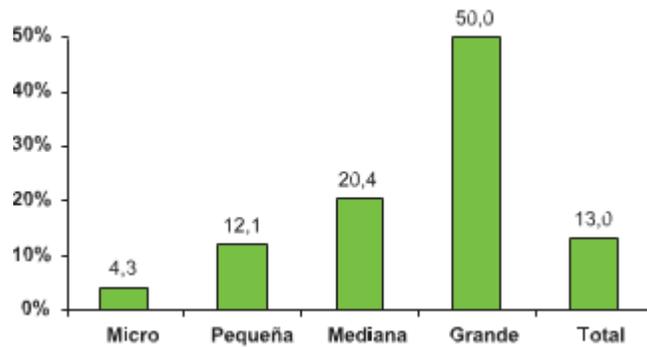
La investigación de la División de Estudios sobre estrategias del uso de tiempo de trabajo en cinco grandes empresas constató que la estrategia flexibilizadora que ellas implementaban no era parcial, sino integral: combinaban y aplicaban simultáneamente diversas modalidades de flexibilidad sobre un mismo proceso y los mismos trabajadores. De este modo el grado de flexibilización efectivamente obtenido por estas empresas era superior al que podría predecirse de la sola descripción de cada una de las alternativas flexibilizadoras que autoriza la ley vigente.

La empresa estudiada en este trabajo cuenta dentro de sus políticas de personas una amplia gama de normas que hacen una empresa flexible laboralmente siempre a favor de los colaboradores de estas.

f) Horarios, turnos y trabajo nocturno. (Jornadas especiales)

Los diversos estudios y encuestas manifiestan que el sistema de trabajo en base a turnos va en aumento en Chile. Esta práctica está contemplando en empresas que laboran en base a dos y hasta tres turnos, los casos más comunes, como también están aquellas que incorporan el trabajo nocturno.³⁴

³⁴ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág. 28-31.



El gráfico representa el porcentaje de empresas que trabajan horas extras, días domingo y turnos según el tamaño de la empresa.

La ley permite que las empresas adopten regímenes de trabajo que alteren la distribución normal o habitual de los días laborales y los descanso, bajo modalidades especiales.

1.4 LA FLEXIBILIDAD EXTERNA.

Esta tipología está asociada con la posibilidad de aumentar y disminuir la planta de personal con que funcionan las empresas. De este modo, corresponde a los grados de estabilidad o inestabilidad en el empleo que ofrecen ellas.

Las estrategias de flexibilidad externa se pueden medir de diferentes maneras. Una forma es la duración de los contratos, ya sea permanentes o duración limitada; y la otra forma es en qué porcentaje se presentan cada uno de ellos en la empresa. Sin embargo, la duración establecida en el contrato no resulta un indicador suficiente para medir si la opción empresarial se adecua a los términos de contratación. Es recurrente que se usen contratos a plazos en empleos que serán de corta duración, y que las relaciones de empleos de largo

plazo adopten la forma de contratos temporales sucesivos. Pero, este factor debe ser complementado con el concepto rotación durante un periodo determinado, esto es, relacionarlos con las nuevas contrataciones, los finiquitos, y con la entrada y salida efectiva del personal.³⁵

Otra forma de medir la flexibilidad externa en las empresas es identificando si utilizan personal externo, ya sea bajo la forma de subcontratación de actividades o bajo la forma de subcontratación de personas o suministro de personal. En este caso los trabajadores están bajo las órdenes de la empresa usuaria de sus prestaciones laborales, pero el contrato de trabajo lo suscriben con el tercero que proporciona el personal a la empresa.

De lo anterior se deriva que la subcontratación de producción y los servicios, y el suministro de personal son dos formas de reducir la plantilla de personal, acción que ha sido ampliamente utilizada por la empresa chilena.³⁶

La encuesta ENCLA contiene valiosa información sobre las tendencias de organización empresarial de la jornada laboral, en los sistemas de contratación y de remuneraciones, pero no contiene información sobre flexibilidad en las tareas o polifuncionalidad.

Previo a analizar el comportamiento de las empresas frente a cada materia flexibilizada, destacaremos las respuestas de los empresarios a las interrogantes planteadas respecto de cómo enfrentan una crisis económica; en particular aquellas respuestas referidas a políticas de recursos humanos, para lo cual encontramos la siguiente tabla:

³⁵ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.11.

³⁶ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.11.

Medidas laborales que ha debido tomar la empresa para hacer frente a la crisis	% de Empresas
Despedir Trabajadores	38,6
Aumentar producción con mismo número de trabajadores	30,7
Contratar trabajadores temporales	19,6
Mantener producción con menos trabajadores	18,3
Adelantar vacaciones	10,7
Implementar turnos	7,2
Acortar jornadas de trabajo	6,4
Rebajar los salarios	5,9
Alargar jornadas de trabajo	2,6

Fuente: Elaboración a partir de ENCLA 2002- 2006

De la tabla se desprende que la principal categoría dice relación con la flexibilidad externa (reducción de la planta). Siguiendo en importancia se presentan las medidas orientadas al incremento de la productividad. Al contrario las medidas de reorganización de los tiempos de trabajo tuvieron una menor importancia, considerando en ellas: adelanto de las vacaciones, acortar o alargar las jornadas de trabajo e implementar turnos, entre otros.

1.4.1.-INDICADORES DE FLEXIBILIDAD EXTERNA

a) Externalización.

El término subcontratación adquirió importancia en el último tiempo, como consecuencia de las reformas implantadas por el Ministerio del Trabajo, lo que generó una serie de diferencias entre los trabajadores y los empleadores. La encuesta ENCLA de 2002 descubrió que ha sido una práctica muy extendida en el país, pero sin duda que estos valores se incrementaron en los resultados de la encuesta a finales del año 2006

Tamaño de empresa	Empresa subcontratan dentro del establecimiento	Empresa subcontratan fuera del establecimiento
Microempresa	16,8	13
Pequeña empresa	28	22,8
Mediana empresa	46,1	29,1
Gran empresa	65	38,3

Las actividades más subcontratadas son: servicios legales, seguridad, aseo, marketing, o sea, los servicios complementarios y en menor medida procesos de actividad principal. Entre 1999 y 2002 aumentó del 14,5% a 17,7%, lo que indica 3,2 puntos porcentuales.³⁷

³⁷ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.16.

Rama	Empresas que subcontratan %
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	38,9
Pesca	28,6
Explotación de minas y canteras	46,4
Industrias manufactureras no metálicas	42,1
Industrias manufactureras metálicas	53,3
Suministro de electricidad, gas y agua	62,5
Construcción	55,6
Comercio	32,3
Hoteles y restaurantes	30,9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	38,5
Intermediación financiera	40,9
Actividades inmobiliarias	45,7
Enseñanza	33,3
Servicios sociales y de salud	56,3
Otras actividades de servicios	34,6

b) Personal Suministrado por terceros.

Con la nueva ley se buscó regularizar las contrataciones de servicios de intermediarios. Con ellas se debía mejorar el servicio hacia los trabajadores, para que ellos tengan mayores beneficios.

También buscaba eliminar la externalización laboral de aquellas empresas usuarias de prestaciones, verificaba que los contratos de trabajo sean verídicos y la realización de capacitaciones, al menos una vez por año.

Una vez que entro en vigencia el sistema, se mejorarían las relaciones que son encubiertas por los empleadores. Asimismo, se regulaba el régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y los contratos de servicios transitorios estipulados en la Ley 20.123.

b) Subcontratación de actividades.

La siguiente tabla da cuenta de cómo ha variado la subcontratación de actividades o servicios por parte de las empresas en los últimos años. Se puede colegir con facilidad que en los rubros que ha habido un alza en la subcontratación son: Alimentación, Aseo y Logística y aquellos que en ha ocurrido lo contrario son los referidos al Servicio al Cliente y Marketing.³⁸

ACTIVIDADES SUBCONTRATADAS	1999	2002	2004	2006
Actividad económica principal	14,5	17,7	20,7	32,6
Servicios al cliente	11,2	6,3	6,1	5,9
Finanzas	8,3	8,4	13,5	9,3
Ventas	9,6	6,7	5,5	4,5
Logística	8,1	11,7	4,8	3,6
Administrativo	8,7	10,7	13,2	8,5
Alimentación	21	28,6	19,7	15,5
Servicios legales	43,4	44,3	24,7	20,5
Recursos humanos	10,8	13	7,5	6,4
Informática	30,1	31,5	29,2	21,4
Seguridad	37,4	39,2	29,4	22,9
Aseo	29,5	32,9	23,2	20,8
Marketing	38,2	32,6	13,7	13,1
Otros		34,8	19,9	8,9

Como podemos observar en la gráfica gran parte de las áreas analizadas han disminuido gradualmente la subcontratación de actividades, todos este después de la ley que regula dichas actividades.

³⁸ Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004, Pág.18.

C) Naturaleza de los contratos.

En Chile, de acuerdo a la muestra, el % de los trabajadores que tienen contrato indefinido ha ido disminuyendo en el transcurso de los años así como también podemos ver que los contratos tanto a plazo fijo como por obra han aumentado si bien en % menores es una tendencia que marcara el desarrollo de los próximos años.

Personal de la empresa por tipo de contrato					
(en % sobre el total de trabajadores)					
		Indefinidos	Plazo Fijo	Obra o Faena	Honorario y Otros
Microempresas	1998	85,6	5,1	1,4	7,9
	1999	87,8	5,7	1,8	4,7
	2002	80,1	6,1	2,4	11,5
	2004	89,5	5,3	0,9	4,3
	2006	82,1	8,1	3,9	5,9
Pequeña Empresa	1998	82,7	6,6	5,3	5,5
	1999	88,0	4,9	3,5	3,5
	2002	86,3	5,6	3,8	4,3
	2004	83,3	7,9	4,5	4,3
	2006	74,2	10,6	9,6	5,7
Mediana Empresa	1998	77,5	8,4	11,2	2,9
	1999	82,1	6,0	8,5	3,4
	2002	85,8	4,8	6,5	2,8
	2004	75,1	9,7	13,3	1,9
	2006	65,9	9,3	21,9	2,9
Gran Empresa	1998	81,6	6,8	10,5	1,2
	1999	81,4	7,1	10,6	1,0
	2002	75,6	10,8	11,4	2,1
	2004	76,5	13,8	8,4	1,2
	2006	68,8	12,8	13,3	5,2
% Total	1998	84,2	5,85	3,4	6,7
	1999	87,8	5,7	1,8	4,7
	2002	80,1	6,1	2,4	11,5
	2004	81,1	9,2	6,8	2,9
	2006	72,8	10,2	12,2	4,9

Finalmente podemos establecer que de todas las tipologías existentes en relación a la flexibilidad laboral, las dos más importantes son: flexibilidad interna y externa, razón por la cual se ha decidido aplicar éstas al momento de analizar la empresa seleccionada.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN CHILE Y EN EUROPA.

La flexibilidad laboral es un concepto que agrupa distintos fenómenos, muchos de los cuales difieren de un país a otro, ya que no todos nos regimos por los mismos sistemas. El proceso flexibilizador se inició en Europa y traspaso las fronteras del continente y lo encontramos presente en países de América Latina y en el nuestro. Debemos precisar que la flexibilidad laboral constituye un desarrollo del derecho laboral europeo, el cual se trasladó hasta nuestro país, para quedarse.³⁹

Desde principios del presente siglo se inició su discusión en el país a instancias del Ministerio del Trabajo, entrando en la disputa los trabajadores, fundamentalmente asociados en la Central Única de Trabajadores (CUT), y los empresarios, por medio de las distintas organizaciones que ellos poseen.

Debemos considerar que existen diferencias en el acontecer histórico de Europa y de Chile, lo que genera diferencias que a continuación pasamos a revisar.

³⁹ Gamonal Contreras, Sergio. *La Flexibilidad Laboral*, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez

2.1 DESARROLLO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN EL PAÍS.

Desde hace unos años que nuestro país busca homologarse y equiparar los estándares de las naciones desarrolladas en cuanto a la calidad de vida para los trabajadores y niveles de eficiencia de las empresas.⁴⁰ Como otros países estamos sometidos a transformaciones profundas, tales como la revolución científica-tecnológica, las nuevas dimensiones de la internacionalización de la producción, la globalización de los mercados, entre otros.⁴¹

Durante los años ochenta y noventa del siglo pasado⁴² el contexto de la flexibilización, se identificó ampliamente con la desregulación, los derechos laborales, generando que la base de organización de los trabajadores ha sido debilitada en la mayoría de los países. Este proceso adquirió proporciones de peligro, pues amenazaba con derogar gran parte de los logros de la lucha trabajadora histórica por el control sobre las condiciones de empleo.⁴³

En Chile, actualmente, la negociación colectiva se da a nivel individual de la empresa. Por tanto, la estructura de los mercados laborales, de acuerdo a nuestro análisis, es altamente descentralizada y con cierto grado de heterogeneidad. Por último, se ha señalado que las estructuras laborales más atomizadas, como la chilena, exhiben no sólo un mejor desempeño técnico en "niveles" de empleo, desempleo. Ellas muestran también una capacidad de respuesta mejor ante shocks externos.⁴⁴

⁴⁰ www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-27.4751545262, 11 de enero de 2005

⁴¹ Yáñez, Sonia. “*Consideraciones sobre Flexibilidad Laboral planteadas desde una Mirada de Género*” en www.cem.cl/pdf/flexibil_laboral.pdf, 1999.

⁴² Edwards, Sebastián. “*Reforma Laboral y empleo en Latinoamérica*” en Revista Estudios Públicos, Ed. Universidad de Chile, N° 98, otoño 2005.

⁴³ Yáñez, Sonia. “*Consideraciones sobre Flexibilidad Laboral planteadas desde una Mirada de Género*” en www.cem.cl/pdf/flexibil_laboral.pdf, 1999.

⁴⁴ Larraín, Felipe y otro. “*Institucionalidad Laboral y Desempeño Económico*”, en Revista Estudios Públicos, Universidad de Chile, N° 41, 1990, Santiago. Pág.157-170.

A partir de 2005 se presentó un proyecto en el Congreso Nacional que buscó finalizar con la rigidez del sistema laboral, el que pone dificultades a la contratación de personal y genera desempleo. También se intentó proveer una respuesta a las empresas que necesitan modificar sus esquemas, jornadas y horarios de trabajo por épocas del año o variaciones en su producción. Una de las medidas para lograr esto es incentivar la contratación de jóvenes (entre 18 y 24 años) que buscan su primer empleo. Durante tres años se da la posibilidad de que un empleador contrate a trabajadores de ese rango de edad sin tener que pagar las indemnizaciones legales en caso de despido por necesidades de la empresa, pero comprometiéndose a beneficiar a esas personas con actividades de capacitación que deberán ser reconocidas por el Estado. La idea es que se reduzcan los costos de contratación de esta clase de personal y de mejorar sus destrezas para que puedan ser más competitivos en su futuro laboral.⁴⁵

La otra medida tiene por objeto aumentar la cantidad de empresas que puedan acceder a distribuciones especiales de la jornada de trabajo, motivadas por necesidades de la empresa, períodos estacionales o variaciones en los ritmos de producción. En específico, propone que se pueda autorizar que en empresas localizadas en centros urbanos haya jornadas de siete días continuos de trabajo, y que en zonas apartadas de centros urbanos dichas jornadas sean de doce días para actividades permanentes y de veinte para las transitorias. Se agrega que estas jornadas deben ser extraordinarias, fijarse

⁴⁵ www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-27.4751545262, 11 de enero de 2005

con acuerdo de los trabajadores, mantener el límite de 45 horas semanales y asegurar los correspondientes descansos y compensaciones a los trabajadores.

La idea es proporcionar mayores facilidades a los empresarios para que contraten personal para labores temporales, para que adapten su plantilla de empleados a los cambios en la producción y que haya pocas trabas para que los jóvenes, que entran recién al mercado laboral y que cuentan con poca experiencia, puedan obtener empleo.

Este proyecto ha sido bastante discutido entre el Gobierno, los trabajadores y los empresarios. Por un lado lo proyectado para el empleo para los jóvenes permite que se les dé más empleo, pero de peor calidad. Además, se critica que la capacitación que se les entregue sea también de baja calidad.

En cuanto a las jornadas extraordinarias, la Central Unitaria de Trabajadores ha dicho que "deja la puerta abierta para instaurar en Chile una jornada laboral de 12 horas diarias durante nueve días corridos".⁴⁶ En el fondo, se teme la aparición de contratos menos rigurosos y que las horas de trabajo se extiendan más allá de lo debido. A estas críticas respondió el anterior Presidente de la República, El señor Ricardo Lagos quien señaló: "La flexibilidad no puede significar un aumento de la informalidad".⁴⁷ En definitiva, muchos autores plantean que en el caso chileno desde la vigencia del Plan Laboral nuestro país ha experimentado una flexibilización salvaje.⁴⁸

⁴⁶ www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-27.4751545262, 11 de enero de 2005

⁴⁷ www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-27.4751545262, 11 de enero de 2005

⁴⁸ Gamonal Contreras, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez .

Sin perjuicio del aporte positivo al Derecho Laboral de las reformas introducidas por las leyes N^os. 19.010, 19.049, 19.069 y 19.250, opinamos que nuestra legislación mantiene la suficiente flexibilidad.

El Código del Trabajo de 1994, refundió las normas del plan laboral junto con las citadas leyes de reforma, es bastante flexible en muchas de sus normas, no obstante que los objetivos originales del plan laboral se hayan desfigurado producto de dichas enmiendas.⁴⁹ En cuanto al fundamento de nuestro Código, debemos decir que se trata de una legislación heterogénea, toda vez que contenía un conjunto de normas que responden a un distinto objetivo. En efecto, en dicho cuerpo legal nos encontramos con preceptos del citado Plan Laboral desregulador, que libero la legislación protectora de derecho individual anterior al año 1978 y reglamentaron excesiva y limitativamente la autonomía colectiva de los sindicatos.

Asimismo, en el mencionado Código se encuentran las normas de la ley 19.010, que finalizó con el libre desahucio como causal común de despido; con la ley 19.250, que enmendó una serie de normas relativas al derecho individual de trabajo, a fin de mejorar la protección a los trabajadores; y con las leyes 19.049 y 19.069 que mejoran el marco de la autonomía colectiva.

Muchos consideran que las citadas leyes no fueron suficientes, no obstante que el tenor de las mismas modifica elementos substanciales del plan laboral de 1978.

Respecto de la necesidad de flexibilizar en nuestro país debemos enfatizar que las normas existentes, especialmente las subsistentes de las reformas de los años 1978 y 1979, consagran aún la suficiente flexibilidad. Como ejemplo de lo anterior podemos citar los artículos 12, sobre *ius variandi* respecto de la

⁴⁹ *Ibíd.*

flexibilidad funcional; el artículo 38 sobre la flexibilidad en el tiempo de trabajo, y los artículos 159 y siguientes respecto de la flexibilidad externa o numérica.⁵⁰

Por otro lado debemos considerar que el derecho laboral europeo es mucho más avanzado que el de nuestro, por lo cual lo que se flexibiliza en uno es muy distinto a lo que se flexibiliza en el otro.

Este argumento acerca de la diferencia entre la protección de ambos continentes no es una afirmación meramente retórica o dogmática, sino que se trata de una realidad fácilmente ilustrable a través de algunos ejemplos. Por ejemplo, la Contratación a plazo y por obra o servicio determinado en Francia se permite el trabajo a plazo o por obra o servicio siempre que se trate de ocupaciones precarias. Mientras la legislación chilena definió taxativamente las ocupaciones precarias agrupándolas, la en 4 categorías: sustitución de un trabajador, incremento temporal de la actividad de la empresa; ejecución de una labor por su naturaleza temporal e incorporación de jóvenes en la empresa.⁵¹

Se establece la igualdad de derechos con los trabajadores permanentes de la empresa, se dispone una duración para estos contratos y se limita su renovación.⁵²

En Chile el contrato a plazo se regulaba en el artículo 159 N° 4 del Código del Trabajo, sin que se contemplen medidas protectoras como las comentadas. Respecto del contrato por obra o servicio determinado tampoco encontramos normas protectoras.

⁵⁰ Gamonal Contreras, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez .

⁵¹ Gamonal Contreras, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez.

⁵² Ibídem.

En segundo término, en cuanto al feriado en Suecia de 4 a 5 semanas anuales con derecho a acumular la quinta semana hasta por un lapso de 5 años.⁵³ En Chile, según lo dispuesto en el artículo 67 de nuestro Código el feriado anual es de 15 días hábiles, o sea 3 semanas.

En tercer lugar, en caso de modificación total o parcial relativa al dominio, posesión y mera tenencia de la empresa, La ley italiana n° 428 de 1990 contemplaba una serie de normas protectoras para el caso de transferencia de la empresa.

De este modo, el enajenante y el adquirente tienen la obligación de informar a los representantes sindicales 25 días antes de efectuarse la operación. En dicha comunicación deben manifestarse los motivos de la transferencia y las consecuencias que se producirán para los trabajadores afectados.⁵⁴ Con el mérito de la referida comunicación los sindicatos pueden exigir un análisis conjunto de la situación, constituyendo conducta anti sindical de parte del enajenante o del adquirente la no concurrencia a la misma.⁵⁵

Se consagraba, además, que los trabajadores que pasan a la dependencia de un nuevo empleador conservan todos los derechos derivados de su relación laboral anterior y el adquirente debe aplicar las normas colectivas que rijan a dichos trabajadores.⁵⁶

En síntesis, Chile se encuentra alrededor de la media en los rankings que evalúan varias dimensiones del mercado laboral (RA, OECD), destacando los

⁵³ *Ibíd.*

⁵⁴ Gamonal Contreras, Sergio. *La Flexibilidad Laboral*, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez.

⁵⁵ Gamonal Contreras, Sergio. *La Flexibilidad Laboral*, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez.

⁵⁶ *Ibíd.*

altos costos de despido por el pago de indemnizaciones, costos judiciales y multas. En términos de desempeño, sin embargo, la persistencia del desempleo frente a shocks es baja en comparación con los países desarrollados. Entre los problemas estructurales más graves se encontraba la baja participación laboral de las mujeres y los jóvenes, en que el escaso uso de contratos de tiempo parcial, la rigidez de jornada y los contratos a plazo fijo, así como el alto salario mínimo en relación con el medio, parecen ser los principales responsables.⁵⁷

El Código del Trabajo en su artículo 4^o, inciso segundo, dispone sobre esta materia: “Las modificaciones totales o parciales relativas al dominio, posesión o mera tenencia de la empresa no alterarán los derechos y obligaciones de los trabajadores emanados de sus contratos individuales o de los instrumentos colectivos de trabajo, que mantendrán su vigencia y continuidad con el o los nuevos empleadores”.⁵⁸

Los ejemplos anteriores son sólo una muestra de las evidentes diferencias respecto de la protección, sin entrar a comparar el espectacular desarrollo de la autonomía colectiva en el viejo continente en comparación con el nuestro.

En la actualidad tenemos un código que busca terminar con las rigideces del sistema laboral, que ponen dificultades a la contratación de personal, y que por ello intenta proporcionar una respuesta a las empresas que necesitan modificar sus esquemas, jornadas y horarios de trabajo por épocas del año o variaciones en su producción.

La nueva normativa buscó incentivar la contratación de jóvenes entre 18 y 24 años, la idea es que se reduzcan los costos de contratación y mejorar sus

⁵⁷ Albagli, Elías. “*Mercado Laboral y Crecimiento Económico: Recomendaciones de Política para Chile*”, Revista Estudios Públicos, Ed. Centro de Estudios Públicos, N° 99, 2005, Pág. 156.

⁵⁸ Código del Trabajo de Chile.

destrezas, a fin de ser más competitivos en el mundo laboral. Otra idea era aumentar la cantidad de empresas que puedan acceder a la distribución especial de jornadas.⁵⁹

2.2 EL PROCESO FLEXIBILIZADOR EN EUROPA.

La flexibilidad ha implicado, en los países europeos, cambios en el número de contrataciones y de funciones; en las calificaciones profesionales; en la jornada laboral; en los costos de trabajo, incrementándose el trabajo en tiempo parcial en desmedro de la jornada completa.⁶⁰

Se han llevado a cabo estudios comparados, los que concuerdan en la existencia de tres características básicas de la flexibilidad:

1) La flexibilidad ha operado sobre la relación individual de trabajo. Ya sea que se trate de flexibilidad externa o numérica (facultad para contratar, despedir y celebrar contratos atípicos) o interna (sobre el tiempo de trabajo, flexibilidad funcional y salarial).

2) La flexibilidad laboral se ha establecido a través de diversas negociaciones de los actores sociales, las cuales se han expresado por medio de distintas fuentes jurídicas, como son la ley y los acuerdos colectivos de diverso alcance, ya sea que se trate de acuerdos de rango nacional, de categoría, local o a nivel de empresa.

3) El Estado asumió un rol activo de promotor que ha incentivado a los involucrados en las flexibilizaciones para que operen en dicho sentido.⁶¹

⁵⁹ www.bcn.cl/carpetas_temas/temas_portada.2005-10-27.475154562

⁶⁰ Gamonal Contreras, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez

⁶¹ Ibídem.

Tiziano Treu indica que casi todos los gobiernos europeos a excepción de Gran Bretaña han adoptado medidas concertadas de flexibilidad.⁶² La búsqueda de flexibilidad en Europa se ha hecho promoviendo una legislación orientada a eliminar las tradicionales rigideces a través de soluciones consensuadas, lo que implica que las diversas medidas flexibilizadoras se han sometido a la negociación colectiva, muchas veces con participación de los gobiernos.⁶³

Oscar Ermida enfatiza que las reformas flexibilizadoras en España han sido complementadas con subsidios fiscales, seguro de desocupación, prestaciones para formación y capacitación profesional y un apoyo al control sindical de la contratación precaria vía derecho de información.⁶⁴

De trascendental importancia ha sido la fuente formal ocupada para flexibilizar en Europa: la autonomía colectiva a través del pacto social y del contrato colectivo por rama de actividad, y en los casos que ha sido impuesta por ley su aplicación ha sido controlada sindicalmente.

El Estado no deroga la legislación protectora, sino que permite que las partes sociales generen acuerdos colectivos que se superpongan a dicha normativa. Asimismo, en el área de contratación para promocionar el empleo, el Estado adopta una actitud “agresiva” de fomento y, por otra, dispone de una excelente estructura de seguridad social que protege al trabajador afectado.⁶⁵

Una perspectiva empírica pueden observarse tres tendencias respecto de la flexibilidad:

⁶² Treu, Tiziano. Revista Internacional del Trabajo, vol.112, 1993, Pág.217

⁶³ Op.cit, 231.

⁶⁴ Ermida, Oscar. Citado por Gamonal, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Ensayo Publicado en el Cuaderno Jurídico N°5, 1996, de la Universidad Adolfo Ibáñez., en <http://laboralchile.blogspot.com/2005/08/la-flexibilidad-laboral.html>

⁶⁵ Ermida, Oscar. Citado por Gamonal, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Ensayo Publicado en el Cuaderno Jurídico N°5, 1996, de la Universidad Adolfo Ibáñez., en <http://laboralchile.blogspot.com/2005/08/la-flexibilidad-laboral.html>

1.- Se aborda principalmente en convenios colectivos, tal es el caso de Italia, Suecia, Alemania y Dinamarca; o con medidas legislativas como en Francia, Bélgica y España.

2.- En el marco de la negociación colectiva sobre la flexibilidad se han registrado acuerdos de alcance nacional (Bélgica, Países Bajos y Dinamarca), siendo mayor el número de convenios basados en consultas y en negociaciones a nivel de empresa. Además existen medidas legislativas cuyas repercusiones en las relaciones laborales se centran en niveles más bajos que dicho acuerdos -de alcance nacional-, como es el caso de la flexibilidad externa (Alemania, Italia, Suecia, Dinamarca y Países Bajos).⁶⁶

3.- En todos los países las disposiciones y acuerdos institucionales sobre la flexibilidad han generado procedimientos y normas que regulan la confrontación entre empresarios y sindicatos.⁶⁷

El impacto desreglamentador de la flexibilidad se ha visto corregido por nuevas normas y por medio de acuerdos en los cuales se ha conservado el papel central de la negociación colectiva.⁶⁸

D'Antona explica que no en todos los países europeos han existido procesos desregulatorios, sino que, por ejemplo, en el caso italiano, ha operado la regulación como la atenuación de los vínculos legales rígidos, sustituyendo los

⁶⁶ Sobre este punto ver Crouch, Colein. Las Relaciones Laborales en Europa, Pág. 400-401 y 410-411; Daugareih; Isabelle y Spineux, Armand. Citado por Gamonal, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Ensayo Publicado en el Cuaderno Jurídico N°5, <http://laboralchile.blogspot.com/2005/08/la-flexibilidad-laboral.html>

⁶⁷ Baglioni Guido Las Relaciones Laborales en Europa. Citado por Gamonal, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Ensayo Publicado en el Cuaderno Jurídico N°5, 1996, de la Universidad Adolfo Ibáñez., en <http://laboralchile.blogspot.com/2005/08/la-flexibilidad-laboral.html>

⁶⁸ *Ibíd.*

vínculos directos a la libertad contractual por vínculos indirectos y preventivos generados por formas de control administrativo y sobretodo sindical.⁶⁹

Este autor dice que ha surgido una “legislación procedimental o reflexiva”⁷⁰ en la cual en vez de ser limitada la autonomía individual de la partes de la relación de trabajo, la norma predispone el terreno sobre el que operará la autonomía negociadora, creando vías procedimentales y facilitando los incentivos y compensaciones. Se trata de una legislación “pre formativa de la autonomía negociadora” que se diferencia de la norma laboral tradicional en que, mientras ésta opera en forma directa sobre la relación de trabajo la intervención pre formativa opera fuera de aquélla, modificando las condiciones dentro de las cuales la autonomía negociadora operará. La intervención pre formativa busca no dejar en la indefensión al trabajador frente al empleador.⁷¹

Un claro ejemplo de este tipo de legislación lo encontramos en los mecanismos de autorización para contratar trabajadores flexibles, a plazo o con contrato de formación de trabajo, en Italia, por medio de autorizaciones administrativas o en cláusulas especiales de los contratos colectivos.

Danone precisa que no obstante la naturaleza de los cambios, del decenio de la flexibilidad ha surgido un derecho laboral regulado más que desregulado, donde la expansión de la “autonomía individual” es complementaria a otras regulaciones que, siendo descentralizadas y flexibles, son heterónomas y controlan dicha autonomía, como es el caso de las autorizaciones administrativas y de las cláusulas de los contratos colectivos.

⁶⁹ D’Antona; Máximo citado por Gamonal Contreras, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez

⁷⁰ Ibídem.

⁷¹ Gamonal Contreras, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez

El despido colectivo, en los países europeos se aplicó de distinta manera, así la directiva de la Comunidad Europea dispone que los empleadores deben consultar a los representantes de los trabajadores de forma de tratar de llegar a un acuerdo que impida el despido colectivo o disminuya la cantidad de los afectados, o establezca medidas paliativas para las consecuencias que generarán dichos despidos. En la citada directiva se preceptúa que debe informarse a la autoridad pública competente, la cual puede adoptar una decisión que zanje el problema.

Si bien es cierto que los resultados han sido muy desiguales según la fuerza de los actores sociales, respecto del despido colectivo se ha tendido a llegar a una solución vía negociación colectiva, en países como Francia, Gran Bretaña e Italia, y los sindicatos han aceptado a veces una mayor flexibilidad a cambio de una menor reducción del empleo. Algunas de las medidas alternativas al despido han sido la movilidad interna, el trabajo de jornada reducida en forma rotativa, una reducción pasajera del salario, congelación de la contratación, disminución de las horas extraordinarias y jubilación anticipada.⁷²

Además, los organismos públicos han adoptado medidas de apoyo a fin de cooperar para que los interlocutores sociales lleguen a acuerdo en esta materia. Se ha desarrollado una política laboral activa a fin de reubicar a los trabajadores que han perdido su puesto.

En el derecho español, Casas Baamonde explica que las nuevas modalidades de contratación son clasificables en tres grupos tipológicos: 1) contratos temporales, 2) contratos a tiempo parcial y 3) contratos estables o por tiempo indefinido distintos del contrato-tipo por el auxilio económico que reciben

⁷² Gamonal Contreras, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez

del Estado en forma de subvenciones o bonificaciones destinadas a los empresarios contratantes.⁷³

1) Contratos temporales: aquí encontramos la contratación tradicional u objetiva que atiende a necesidades productivas temporales como el caso de los contratos de obras y servicios, de interinidad y de sustitución; contratación temporal de fomento del empleo; contratación temporal de fomento del empleo conjugada con elementos formativos; contratación temporal promovida por la administración pública, y contratación temporal que se combina con la prestación a tiempo parcial del trabajo contratado por las siguientes vías: contrato de jubilación parcial (trabajadores a 3 años de jubilar que reducen su tiempo de trabajo y su salario en un 50%) con contratos de relevo (pactado con desempleados que cumplan los requisitos que la legislación establece).

2) Contrato a tiempo parcial: se ha fomentado esta modalidad permitiendo la conversión voluntaria de contratos típicos en part-time con supervisión de la negociación colectiva.

3) Contratos estables o por tiempo indefinido: distintos del contrato-tipo por el auxilio económico que reciben del Estado en forma de subvenciones o bonificaciones destinadas a los empresarios contratantes: La estabilidad y el tiempo completo en el contrato de trabajo se logran mediante subvenciones, bonificaciones y reducciones en las cuotas empresariales de seguridad social y otros beneficios económicos.⁷⁴

⁷³ Gamonal Contreras, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez.

⁷⁴ Gamonal Contreras, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez

Esta autora enfatiza que todos estos cambios se motivan en razones estructurales y no meramente coyunturales, generándose una pluralidad tipológica del trabajo, aumentando la precariedad y subprotección de los trabajadores, incrementando el poder económico de los empresarios, y alterando la debida equidad que debe primar en las relaciones laborales.

En Francia, se ha legislado para favorecer la inserción de los jóvenes en el mundo del trabajo, por figuras contractuales que alternan tiempo de trabajo y tiempo de formación. Se trata de los contratos de cualificación y de adaptación.⁷⁵

⁷⁵ *Ibíd.*

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES VTR GLOBAL COM.

3.1.- LA EMPRESA ESTUDIADA.

Para los fines del presente estudio se seleccionó una empresa, y para lograr un mejor análisis se discurren los siguientes estándares:

- Información previa respecto de su forma de flexibilidad laboral
- Empresa grande (más de 2000 trabajadores)
- Representativa a las nuevas Empresas Emergentes del mercado
- Orientada al mercado de Telecomunicaciones.

3.2.- INDIVIDUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

VTR se constituye legalmente en el año 1993, bajo el nombre UIH Inversiones Chile Ltda. Luego paso a llamarse VTR HIPERCABLE S.A. y posteriormente en enero del año 2000 su nombre cambio finalmente a VTR Global COM S.A.

- Identificación de la empresa estudiada: VTR Global Com.
- Giro de la empresa: Servicios de comunicación.
- Nº de trabajadores: más de 2877 colaboradores entre servicio al cliente, call center y vendedores, profesionales y técnicos
- Características de la empresa: Corresponde a una empresa abastece de servicios de comunicaciones a lo largo de todo el país

- Mercado dirigido: Principalmente al consumidor.
- Dueño de la Empresa: Liberty Global

3.2.1.-CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA.

VTR está presente en 49 ciudades de Chile, brinda los servicios de telefónicos, de Internet, televisión carrier. Es una empresa de sociedad anónima, cuya mayor accionista es la empresa Liberty Global con el 80% y la empresa Cristalerías de Chile S.A. con el 20%, fuente de información Memoria y reporte de sustentabilidad del Año 2008.

Se eligió a VTR como empresa modelo para realizar el estudio y las comparaciones con los datos expresados en el capítulo anterior debido a que además de tener más de 2000 trabajadores también cuenta con empresas que le proveen insumos, bienes terminados y personal subcontratado factor importante debido a lo expuesto en el capítulo I de este trabajo el cual se define en el artículo 183-A del código del trabajo.

3.3.- CARACTERÍSTICAS PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA

Se buscó medir la extensión de las formas de flexibilidad encontradas en la empresa VTR Global Com. Esto es, a qué cantidad de trabajadores de la empresa cubrirían las distintas modalidades de flexibilización o las modalidades de flexibilización que se orientan al conjunto de los empleados o a la mayoría de ellos.

Como se estableció en la primera parte del estudio, en la actualidad existen básicamente las siguientes modalidades: la flexibilidad externa en las contrataciones o subcontrataciones y la interna. Como éstas son las más

utilizadas por los autores, se decidió seleccionarlas para ser aplicadas a la empresa antes mencionada, con la finalidad de medir el grado con que cuenta la firma.

Para una mejor investigación de la misma sociedad se estableció un rango operacional para la medición de esta flexibilidad con grados, dentro de los cuales encontramos los siguientes rangos: ausencia de flexibilidad, flexibilidad media y flexibilidad alta.

3.3.1.- RANGOS PARA MEDIR LA FLEXIBILIDAD EXTERNA EN LA EMPRESA

Para una mejor comprensión definimos cada uno de estos rangos a medir:

a) Ausencia de flexibilidad externa: esta dice relación en uso de modalidades de contratación distintas a la duración indefinida, tales como contrato a plazo fijo o contrato por obra o faena, o uso de externalización por parte de la empresa estudiada, ya sea mediante subcontratación y/o suministro de personal.

b) Flexibilidad externa de intensidad media: se refiere a la utilización de modalidades de contratación distintas a la duración indefinida y además uso externalización, ya sea mediante subcontratación y/o suministro de personal.

c) Flexibilidad externa de intensidad alta: complementariamente se consideró también el grado de rotación observado en la empresa estudiada, esto es, el tiempo de permanencia estimado en el trabajo, ya sea por la incidencia de renuncias o despidos.

3.3.2.- RANGOS PARA MEDIR LA FLEXIBILIDAD INTERNA

Con relación a la Flexibilidad Interna se han determinado los siguientes rasgos centrales para el análisis:

A) Flexibilidad de jornada.

Ausencia de flexibilidad Interna: el establecimiento de un horario de trabajo único para todos los trabajadores de la empresa”.

Flexibilidad de jornada de intensidad media: el instauración de Diversos horarios de trabajo, sistemas de turnos, distribuidos en forma preestablecida y sin variaciones en general.

Flexibilidad de jornada de alta intensidad: cuando se plantea la existencia de diversos horarios de trabajo

B) Flexibilidad Salarial.

Ausencia de flexibilidad: existe sólo un sueldo base, hay un bajo porcentaje de remuneraciones variables.

Flexibilidad salarial de intensidad media: la empresa posee remuneración variable equivalente a la cuarta parte del total de remuneraciones.

Flexibilidad salarial de alta intensidad: en la firma Más de la cuarta parte de la remuneración es variable.

C) Flexibilidad Funcional.

Ausencia de flexibilidad: cuando se produce el desempeño de sólo una función específica a cargo de cada trabajador o bajo grado de variabilidad en la función que se desempeña.

Flexibilidad funcional de intensidad media: Se ejecutan más de dos funciones alternativas y/o complementarias para cada trabajador.

Flexibilidad funcional de alta intensidad: se realizan dos funciones alternativas y/o complementarias para cada trabajador

3.4.- SITUACIÓN DE LAS MODALIDADES FLEXIBILIZADORAS EN LA EMPRESA VTR GLOBAL COM

A) COMBINACIONES DE MODALIDADES FLEXIBLES.

Es posible observar distintas modalidades de flexibilidad sobre el tiempo de trabajo en la empresa estudiada; en la misma se aplican indistintamente diversos horarios de trabajo, extensión del tiempo de trabajo y variación de las jornadas originalmente establecidas. Además, esta flexibilización diversificada sobre el tiempo de trabajo se combina con otras modalidades como: el salario, las funciones desempeñadas y las modalidades de contratación. Así, lo que se observa es una opción empresarial en la que se aplican varias modalidades flexibilizadoras a la vez; sobre un mismo proceso y unos mismos trabajadores.⁷⁶

En esta firma se observan combinaciones de distintas modalidades flexibilizadoras, la mayor parte de ellas orientadas a obtener el máximo posible de flexibilidad sobre todas las condiciones de trabajo.

B) LOS CONTRATOS.

VTR con el fin de brindar un mejor servicios a sus clientes, a fines del año 2008 internalizo los Call Center y servicios al cliente, contratando a mas de 600 trabajadores, como se indico en el capítulo I, este es uno de los servicios más externalizados que se utiliza en el país.

Al ser una empresa de servicios que debe estar en constante funcionamiento tiene varios tipos de contratos, en un 90% de ellos corresponden a contratos de tipo indefinidos, incluyendo al personal que trabaja en forma part- time los cuales

⁷⁶ Documentos empresa Ay A Ltda.

tienen los mismos beneficios y contratos indefinidos como gran parte de los colaboradores.

Los 459 técnicos cuentan con contrato por turnos debido a las diferentes necesidades que se presentan. En resumen el 38% de los trabajadores de VTR trabajan por turno que incluye domingos y festivos.

Un tipo de contrato a destacar en cuanto a la flexibilidad laboral es aquel de los Profesionales o jefes, los cuales no están sujetos a la jornada laboral ni a un lugar físico.

C) DURACIÓN DE LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO.

La duración de la jornada de trabajo independiente al turno es de 9 horas diarias.

Para el 62% de los colaboradores es lunes a jueves de 8:30 a 18:20 y viernes de 8:30 a 17:00. En los meses de invierno.

Durante lo que la empresa denomina como horario de veranos es lunes a jueves de 8:30 a 19:00 y viernes de 8:30 a 14:00 hrs.

Para los trabajadores con turno no se aplica este horario y se rigen de acuerdo a su contrato.

E) RESPECTO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.

La firma estudiada cuenta con un plan de capacitación los trabajadores.

Los cuales varían desde cursos de capacitación técnica, cursos de perfeccionamientos, idiomas hasta posgrados académicos.

A fin de brindar una calidad de excelencia el 38% de los trabajadores que corresponde a atención directa con clientes (técnicos, call center y servicio al cliente) están calificados por centros de formación técnicos y/o universidades.

El año 2008 se capacito el 12% del resto de los colaboradores.

Otro factor destacable que es fácil de comparar a cualquier empresa del mercado es que todas las capacitaciones por perfeccionamiento de las labores realizadas son en horario laboral y aquellas que van en directo beneficio del trabajador se comparten entre ambas partes.

El año 2008 VTR invirtió \$335 millones en la formación de sus colaboradores.

VTR cuenta con dos programas de formación y perfeccionamiento, “El programa de formación continua” que define los objetivos y actividades de desarrollo de cada segmento de cargo, orientado a adquirir conocimientos, fortalecer competencias, habilidades y actitud; el segundo programa es el de “Desarrollo y empleabilidad”, el cual busca reforzar las competencias mas allá del puesto de trabajo, de tal manera de aumentar las posibilidad de crecimiento del colaborador.

F) EL TIEMPO EXTRAORDINARIO DE TRABAJO.

Durante los años 2008 las horas extraordinarias fueron un factor preocupante dentro de la organización, tanto por el costo que involucraba, los factores legales y la calidad de vida de los trabajadores.

A partir del 2009 se redujo considerablemente las horas extras, reorganizando áreas y labores disminuyendo en un 40%, si bien la tendencia del mercado en los últimos años ha sido la disminución constante la empresa realizo

esfuerzos adicionales en busca de la eficiencia en la jornada laboral, capacitando e incorporando nuevas tecnologías.

G) SISTEMAS DE TURNOS Y VARIABILIDAD DE LA JORNADA.

El sistema de turnos es aquel que se desarrolla en un horario ubicado fuera de los límites de la luz diurna, esto es, fuera de las horas comprendidas entre las 07:00 y las 18:00. Habitualmente los turnos se establecen en un sistema de rotación, el permite que el trabajo se desarrolle en la mañana, tarde y noche en una secuencia determinada.

La organización del uso del tiempo de trabajo mediante un sistema de turnos le permitió a la empresa un funcionamiento continuo en todas aquellas funciones en las cuales es necesario contar con personal las 24 horas de día, distribuyendo los horarios de tal forma que incluso se trabaje los domingos y festivos por los motivos explicados en la letra (B). Si la firma está legalmente habilitada para ello, no hay necesidad de pago de tiempo extraordinario, si se respetan los límites diarios y semanales de horas trabajadas. En efecto, cada turno tiene asignado un número semanal de horas de trabajo en distintos horarios semanales en el mes, ya sea incluyendo o no los días domingos y festivos como laborables.

De esta forma, los trabajadores sujetos a turno no están excluidos del descanso semanal, pero sí lo están de retirarse del trabajo anticipadamente a efectos de gozar en plenitud de ese descanso. Para aquellos casos que la empresa por un tema de mejoramiento del clima laboral o por alguna medida toda la cual incluya salida tempranamente o bien días adicionales de descanso, aquellas áreas que deban trabajar por turno realizan una coordinación con tal de tener los mismos beneficios del resto de la empresa en estudio.

H) REMUNERACIONES VARIABLES.

La existencia de remuneraciones variables es común en todas las compañías, la variación salarial observada opera en el caso de los vendedores por comisión y cumplimiento de metas, y en el caso del resto del personal en el pago de horas extraordinarias de trabajo. Se trata de sistemas de incremento salarial que premian los aumentos de ventas para los casos que corresponda y la prolongación de la jornada para los otros.

La remuneración mensual de la empresa estudiada no fue dada a conocer, lo que si se pudo establecer es que el sueldo mínimo pagado por la empresa corresponde a 333.800 pesos chilenos, esto incluye a personal administrativos trabajadores de tiempo parcial y personal no profesional, para estos últimos está acorde los sueldos del mercado .

A los vendedores se les paga un incentivo por cumplimiento de metas (no fue posible tener acceso a los montos), cuyo monto esta determinado fijamente dentro de su contrato.

I) DESVINCULACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

El código del trabajo da varios indicios de flexibilidad en la desvinculación del trabajador, VTR tiene una política de dar oportunidades y evitar las desvinculaciones siempre y cuando esto sea factible de llevar a cabo.

Sin embargo a fines del 2008, la empresa se vio en la necesidad de desvincular a 300 colaboradores, la jurisprudencia faculta a las empresas de despedir y da flexibilidad en los motivos siempre y cuando sean justificados, en este sentido la empresa utilizo el argumento de “necesidad de la empresa”, con el fin de afrontar

la crisis internacional y hacer frente a los desafíos financieros que presentaría el año 2009.

Si bien se desvinculó un número importante la empresa fue mucho más flexible de lo que indica la ley y las condiciones de despido fueron superiores a lo expresado por la ley, a estos colaboradores se les cancelo todos los años de servicio independiente a los 11 años que indica como tope nuestra legislación, se les cancelo tres meses adicionales de imposiciones y de salud a demás de contar con los beneficios por el mismo periodo. Se les envió a un curso de reinserción laboral.

Estas medidas fueron valoradas en el mercado y dentro de la misma organización.

J) ORGANIZACIONES SINDICALES.

La empresa estudiada cuenta con un sindicato de técnicos compuesto por aproximadamente 400 personas.

Las organizaciones sindicales no son una práctica habitual dentro de la empresa, lo que no signifique una despreocupación de la organización hacia los intereses de los colaboradores, la empresa cuenta con una gerencia de Personas, que constantemente están velando por cumplir con las expectativas de los trabajadores.

Un respaldo a la gestión personas es la evaluación que realiza la encuesta GREAT PLACE TO WORK cual ubico el año 2008 a VTR en el puesto 19 de las mejores empresa para trabajar en Chile.

K) ROTACIÓN O ESTABILIDAD.

La estabilidad no es valorada de la misma manera por las firmas, lo cual redundaría en el tipo de flexibilidad aplicada. En este contexto la compañía promueve la multifuncionalidad, de modo de mantener en ella a sus propios trabajadores, trasladándoles de departamentos en caso necesario y de acuerdo a las nuevas realidades.

En VTR la rotación es alta, tiene un programa de movilidad interna cuyo objetivo es en caso de necesitar personal para cubrir ciertas necesidades primero se busca suplir los puestos en un concurso interno con ello se les da la oportunidad a los colaboradores de buscar nuevos desafíos.

Según datos se sabe que la planilla de trabajadores rota en promedio 20% anualmente.

INDICES DE ROTACIÓN	
Año	Variación
2006	21,70%
2007	21,30%
2008	18,90%

La percepción del personal y los datos señalados indican que es una empresa estable donde trabajar. La estabilidad que se da en la compañía investigada los mismos trabajadores reconocen que los pocos despidos del último tiempo, y cuando las hay se justifican con malas evaluaciones personales.

L) MULTIFUNCIONALIDAD.

Desde la óptica del trabajador, este sistema le permite tener una mayor continuidad dentro de la firma, pues al conocer diversas funciones y el saber

comprender un número mayor de tareas, implica que se mantendrá permanentemente ocupado y él será un hombre útil a la empresa.

El tema de multifuncionalidad se sustenta con las explicaciones de la letra (E) RESPECTO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN, desde la visión de la sociedad también es importante que el trabajador esté capacitado para asumir diversas funciones y tareas, algunas de las cuales no significarán necesariamente un incremento salarial para el trabajador, sino más bien le permitirá a la empresa no ampliar su planta de personal, como también en no pensar en despidos que reduzcan su planilla, dato que reafirma la postura de la empresa expuesta en la letra (K) ROTACIÓN O ESTABILIDAD.

VTR cuenta con un programa de movilidad interna el cual permitió que el año 2008 el 63% de los cargos (no de primera línea frente al cliente) fuera cubierto por personas internas.

3.5.- LA FLEXIBILIDAD DE LA EMPRESA VTR GLOBAL COM.

Ante la normativa legal, la flexibilidad laboral en el caso chileno está dada fundamentalmente en el Código del Trabajo y existen dos formas de aplicarla y entenderla, Una forma, es que la firma entienda la normativa legal como un impedimento para su desarrollo. Este estilo de gerencia anhela disponer libremente de sus trabajadores, de modo tal de organizar sus tareas y horarios con el claro objetivo de obtener las mayores ganancias al menor costo posible. Este tipo de empresa, lejos de integrar a sus trabajadores a sus proyectos, normalmente rebasa la legalidad vigente, debiendo, sus trabajadores, resolver los conflictos al amparo de la Inspección del Trabajo.

Y por otro lado están las compañías que entienden la legalidad vigente como un conjunto de normas y regulaciones que deben cumplir si o si, de modo tal que su negocio tenga sustentabilidad en el tiempo. En este contexto estamos en presencia de empresas que junto con respetar la legalidad vigente, son capaces de lograr acuerdos con sus trabajadores e incorporarlos plenamente al proyecto de la empresa.

La compañía aludida tiende a esta última posición, pero sin duda su realidad es más flexible a favor del trabajador. Sobre todo al momento de verificar la realidad con lo que plantea la norma jurídica, más específicamente el Código del Trabajo de nuestro país.

Cumplen con la escrituración del contrato de trabajo⁷⁷ y demás requisitos formales establecidos por la ley laboral, de acuerdo al artículo 6 del Código del Trabajo, que se refiere al contrato individual y al colectivo.

En relación a las remuneraciones están acorde con el mercado, teniendo VTR una polícita de sueldo mínimo superior a lo que establece la ley. Utilizando el 11,34% de sus ingresos como concepto de remuneraciones.

El aumento de renta según las políticas internas es por merito a aquellos colaboradores a quienes se les destaca su desempeño en las evaluaciones anuales, para ello existe un fondo especial para efectuar dichos aumentos.

Con una jornada ordinaria de 8 horas diarias de trabajo; este último es un punto utilizado por la empresa como un medio de flexibilidad, debido a que en los meses de marzo a noviembre el horario es de lunes a jueves hasta las 18:20 y el día viernes hasta las 17:00, en cambio entre diciembre y febrero la semana se incrementa en 40 minutos es decir hasta las 19:00 para que así el día viernes la

⁷⁷ Art.7 al 19 del Código del Trabajo de Chile.

jornada laboral duré hasta las 14:00, este horario no rige para aquellos colaboradores contratados bajo la modalidad de turnos; La combinación de jornadas completas y parciales le permitió a la empresa mantener en funcionamiento el CES (centro de excelencia), a los técnicos y personal de emergencias.

Si bien la capacitación en el mundo es importante, la empresa desde la primera semana dentro de VTR todos los nuevos colaboradores deben pasar por una inducción, cuya finalidad es conocer el negocio de las telecomunicaciones y el mundo VTR, esta inducción va desde conocer y realizar una instalación domiciliaria hasta conocer la tecnología que ofrece al cliente esta empresa.

A pesar de lo señalado anteriormente si carece de capacitación a la hora de llegar a lo que será su puesto definitivo, según lo señalado por profesionales entrevistados, el sistema es autodidacta o los colaboradores son enseñados por los demás funcionarios, en las horas de trabajo y aprenden según la necesidad.

Cabe destacar que esta etapa no se repite a lo largo de la carrera, la empresa ya se percató que parte del conocimiento está plasmado en las personas cosa por lo cual está desarrollando herramientas y plataformas que permitan registrar y homologar la información una especie de biblioteca virtual propia de VTR.

Las horas extraordinarias en nuestra legislación están someramente reguladas y se establece que “son aquellas que se trabajan en exceso de la jornada ordinaria legal o de la pactada por las partes, si fuere menor. Pueden laborarse hasta dos horas extraordinarias por día de trabajo (con excepción de un día de descanso) y deben pagarse con un recargo de 50% sobre la hora ordinaria

de trabajo”.⁷⁸ La regulación sobre las horas extras se incrementó con la reciente reforma laboral, que incorporó como requisito adicional para que se utilice legalmente tiempo extraordinario, que efectivamente se trate de situaciones temporales en la empresa que justifiquen las horas extras de trabajo, para lo cual será necesario que el pacto de sobré-tiempo identifique claramente las situaciones temporales de que se trata. Dicho pacto no tendrá una duración superior a tres meses, pero podrá renovarse si se mantienen las situaciones que le dieron origen.

En el caso de la empresa estudiada, las horas extras son solo para el personal no profesional y se cancelan en conformidad a lo que establece la ley.

El establecimiento de turnos rotativos es totalmente legal, reconocido expresamente como una facultad organizadora de la empresa⁷⁹, siempre que no violente el día de descanso semanal ni los feriados que deben observar la mayoría de las empresas. Sin perjuicio de ello, la propia ley permite que los trabajadores sujetos a turnos de trabajo queden excluidos de la anticipación legal del descanso semanal para el aprovechamiento pleno de dicho descanso.

La ley ordena que la jornada laboral de los días anteriores a domingo o feriado no se prolongue más allá de las 21:00 para garantizar que el descanso del día siguiente opere desde las 0:00 horas y asimismo, prolonga el descanso del día siguiente a domingo o feriado hasta las 06:00 para garantizar que el trabajador no interrumpa su descanso dominical o de feriado para entrar a trabajar a las 0:00 del día siguiente hábil⁸⁰. Pues bien, los turnos rotativos pueden producir alteraciones horarias de tal forma que los trabajadores laboren entre las 21:00 y las 24:00 del

⁷⁸ Art.32 Código del Trabajo de Chile.

⁷⁹ Art. 36 Código del Trabajo de Chile

⁸⁰ Art. 36 Código del Trabajo de Chile

día inmediatamente anterior al domingo o feriado o bien, comiencen a trabajar desde las 00:00 hrs. del día posterior al feriado.

En la empresa el trabajo los días domingo está previsto, según lo estipula la ley y difiere en ningún punto de esta.

Por otra parte, los intervalos de descanso entre el término de la jornada diaria de un turno y el reinicio de la jornada siguiente no requiere legalmente de una duración mínima, pero entre la realización de cada día de trabajo se entiende que debe existir un lapso de tiempo de descanso, no reconocido expresamente por la ley, pero fácilmente deducible de la interpretación sistemática de las normas sobre jornada de trabajo y que no podrá ser de una duración inferior al período laborado. Tampoco procede laborar turnos seguidos, ya que ello implicaría desconocer el descanso entre las jornadas diarias de trabajo, ni interrumpir el período de descanso entre jornadas con el objeto de atender situaciones de emergencia

Esta doctrina, sin embargo, no impide a las empresas distribuir el tiempo intercalando horario diurno y nocturno de trabajo, siempre que se observen los intervalos de descanso entre el término e inicio de cada jornada equivalentes a las horas laboradas. Con esto se permite la instauración empresarial de jornadas variables en que sucesivamente el trabajador pudiera laborar en horario diurno y nocturno intercalado diaria o semanalmente.

La Dirección del Trabajo estableció de manera sostenida que la duración y distribución de la jornada de trabajo debe estar consagrada en el contrato de trabajo de forma clara y precisa, de tal forma que otorgue al trabajador un conocimiento exacto de la extensión del tiempo de trabajo y los días en que deberá prestar los servicios contratados. En consecuencia, la facultad empleadora

de modificar la jornada de trabajo según las propias necesidades empresariales, puesta en contrato individual de trabajo o en Reglamento Interno, es ilegal.

La exigencia legal de estipular con precisión la duración y distribución de la jornada de trabajo no supone fijeza sino sólo certeza, por lo que pueden pactarse alternativas en la distribución de la jornada de trabajo, debiendo en tal caso indicarse un procedimiento destinado a informar, con la debida antelación, los cambios en la distribución de la jornada pactada. De esta forma es posible conforme a la ley, pactar dos sistemas de distribución de jornada, indicándose las condiciones que deben cumplirse para implementar uno u otro sistema y previendo un plazo para comunicar tal modificación.

La calidad del personal es buena, así lo ratifica el bajo nivel de desvinculaciones que presenta anualmente;(la tabla adjunta compara el nº de colaboradores del año 2007 versus el año 2008)

TRABAJADORES POR ESTAMENTOS	2007	2008
GERENTES	149	139
JEFES Y PROFESIONALES	785	778
SUPERVISORES	165	161
REPRESENTANTES DE SERVICIOS	430	600
VENEDORES	537	460
TECNICOS	478	459
ADMINISTRATIVOS	307	283

La empresa tiene un proceso de evaluación anual, lo que permite definir el nivel de los colaboradores. Esta evaluación tiene como objetivo evaluar el desempeño y establecer metas y desafíos lo cuales se evalúan en el periodo siguiente.

La estabilidad no es valorada de la misma manera por las empresas, lo cual redundaría en el tipo de flexibilidad aplicada. Esta idea tiene relación con la mantención en el largo plazo del recurso humano. Esto se conjuga con evaluaciones periódicas de desempeño y oportunidades de promoción. Por lo tanto la empresa apunta a que sus trabajadores mejoren sus niveles de eficiencia y en un plano secundario está la idea del despido. Sin embargo, en la empresa estudiada existe mucha rotación, pero dentro de los trabajadores a diferencia de lo que indica el mercado, si es muy valorada la estabilidad y un 91% cree que es un lugar seguro para trabajar.

La valoración de la estabilidad implica la constitución de equipos de trabajo, pues los trabajadores permanecen largo tiempo en la empresa, se forman grupos cohesionados, donde el perfeccionamiento individual es incentivado por el deseo de pertenencia por una empresa que demuestra real interés en por las personas que trabajan en VTR.

En este tipo de empresa la rotación es alta, tal como lo señalan las estadísticas y pero esto no significa que no exista identificación con los objetivos de la empresa, y gracias al optimizar los esfuerzos la empresa a medida que ha ido implementando medidas flexibles a favor de sus colaboradores se ha producido un efecto en el estado de sus resultados.

En términos generales se puede afirmar que es prácticamente nula la incidencia de las organizaciones sindicales respecto de los cambios y la distribución de los tiempos de trabajo, los sindicatos no son considerados como organizaciones con un grado de fuerza, pero si se respeta y se les permite organizarse libremente.

CONCLUSIÓN

1.- La legislación laboral sufrió un gran cambio a raíz del nuevo Código del Trabajo de 2001, sobre todo en la variación de la responsabilidad de la empresa principal subsidiaria a solidaria, así en caso de incumplimiento el trabajador puede perseguir la responsabilidad inmediatamente en la empresa principal. Además, el reconocimiento legal de la figura del suministro o provisión de personal, lo que antes no existía.

2.- La flexibilidad ideal, es la que posibilita un alto nivel de utilización, por parte de la administración, del recurso humano y los tiempos de trabajo. Esto último se traduce en una distribución arbitraria de los días de trabajo de acuerdo a los requerimientos, jornadas de duración ilimitada según demanda, uso discrecional de los días de descanso y ajuste del periodo de vacaciones en función a las necesidades de la organización.

3.- Los factores que motivan a los empresarios para emplear la flexibilización, tienen que ver con: motivaciones de rentabilidad, productivas o bien organizacionales.

4.- La flexibilidad observada en los primeros años, implica un ajuste a la baja de las diversas conquistas de los trabajadores, ya que implica una reducción de los beneficios, los que en muchos casos tardó años en ser logrados, es decir la flexibilidad a nivel nacional fue mayor mente favorable a los empleadores.

5.- La empresa analizada usa una flexibilidad mixta, pues presenta la capacidad general de adaptación, lo que permite afrontar los cambios necesarios en orden a mantener o mejorar su posición competitiva así como también mejorar la calidad de vida de sus colaboradores utilizando medidas flexibles en directo beneficio de él.

6.- En relación a la flexibilidad planteada por la norma jurídica, y la de la empresa analizada, podemos decir que se presenta una correcta aplicación a lo que estipula la ley, dado que cumple tanto con los términos, características y escrituración del contrato de trabajo.

7.- Difícil ha sido el establecimiento de la flexibilidad laboral en Chile, aún falta por recorrer el camino de Europa, que tras años por fin se estableció. Se trata de un tema nuevo, el que más bien ha generado críticas, pues aunque busca fomentar el empleo de los más jóvenes y que buscan un empleo por primera vez. Sobre todo existe una desconfianza de los trabajadores, quienes sospechan del empleador.

8.- En algunas empresas existe un desajuste entre las órdenes originadas en el nivel de Dirección y su aplicación en los diferentes niveles de administración de la misma de trabajo. Esto deja en evidencia que, a veces, existe una descoordinación entre los objetivos de la organización y los objetivos de los trabajadores no coinciden. En otras ocasiones el costo del ajuste organizacional se traduce en aceptar que la cantidad de personal contratado sea superior a lo que en realidad se requiere, quedando la utilización efectiva de estos recursos en poder de los mando medios y no por los niveles gerenciales.

9.- Existen empresas que privilegian mantener sus estándares de calidad en todo sentido, lo cual se traduce en buscar el cumplimiento de todas las normativas laborales; en este sentido la empresa quiere que sus trabajadores se sientan integrados a los proyectos y objetivos de ella.

10.- Respecto a la valoración de la legalidad, apreciamos la presencia de dos visiones relativamente opuestas. Una, en que la empresa entiende la normativa legal como un impedimento para su desarrollo. Por otro lado están las empresas que entienden la legalidad vigente como un conjunto de normas y regulaciones que deben cumplir si o si, de modo tal que su negocio tenga sustentabilidad en el tiempo.

11.- En resumen la flexibilidad para esta empresa se considera mixta, esto es así debido a que la empresa usa la jurisprudencia legal para las desvinculaciones, los variados tipos de contratos para personal con turno y personal con jornada laboral sin salirse del marco legal, incluye medidas flexibilizadoras como la jornada de verano, la cual consta en trabajar 40 minutos más de lunes a jueves y el día viernes hasta las 14:00 y así aprovechar aun más la temporada veraniega.

Para el concepto de vacaciones y como medida de minimizar el aprovisionamiento (contable) de estas, la empresa regala un día adicional para el período siguiente por cada 5 días seguidos que un colaborador haga uso de sus vacaciones legales entre los meses de junio a diciembre.

Por concepto de nacimiento al colaborador se le entrega un bono, lo mismo ocurre por matrimonios, los montos por sala cuna son superiores a los que se estipula en la ley, cuenta con un seguros salud considerado el mejor del mercado.

Postnatal maternal, la ley protege la maternidad otorgando derechos a la mujer embarazada y esta indica que el período de descanso de 12 semanas posterior al nacimiento del hijo/a, la madre tiene derecho a disponer de 1 hora al día, para alimentar a sus hijos. Todo lo mencionado anteriormente corresponde a lo estipulado por la ley, VTR tiene un beneficio adicional el cual corresponde a una vez terminado el postnatal legal y consta en optar por jornadas laborales parciales en forma progresiva, con la finalidad de hacer menos brusco el desapego con el recién nacido, para ello el primer mes después de terminado el postnatal la madre trabaja 25 horas semanales, el segundo mes 30, el tercer mes 35 y al cuarto mes se integra a la jornada normal.

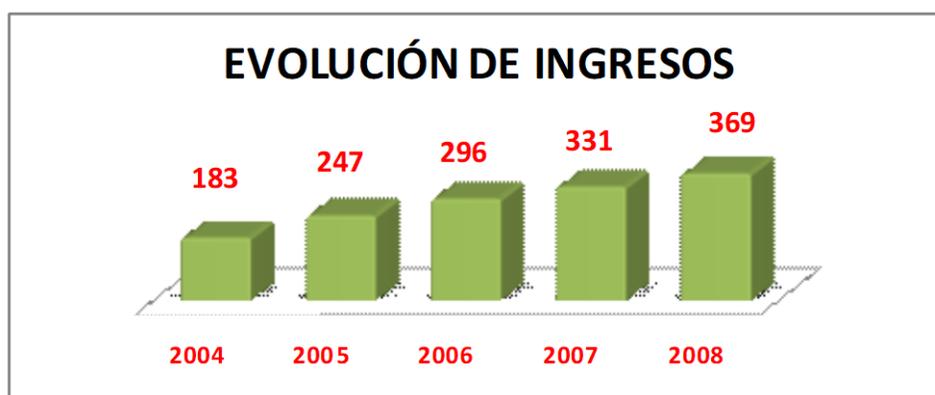
El postnatal paternal consta legalmente de 5 días según la ley publicada el 02 de septiembre del 2005 (ley 20.047). VTR por su parte a demás de lo legalmente expuesto a partir del año 2007 otorga durante el primer mes de vida un horario flexible que le permite optar el trabajador entrar una hora y media después o bien salir una hora y media antes.

Para los cumpleaños de los hijos de los trabajadores se les da la tarde libre y para su propio cumpleaños el día completo. Lo mismo ocurre para el día del padre y de la madre también se les da la tarde libre.

Todos los beneficios mencionados anteriormente que se señalan en este informe es para demostrar que las empresas a medida que van incluyendo la flexibilización ya sea en la jornada laboral, remuneraciones o en otros campos que sean beneficios para los trabajadores van alcanzando niveles de compromisos mayores y de sentido de pertenencias, tal como ocurre en esta empresa, donde los colaboradores en un 91% piensan que es un lugar seguro

donde trabajar. Y donde la prestigiosa encuesta Great Place to Work la ubica entre las 19 mejores empresas donde trabajar. Los índices de ausentismo laboral también son representativos, solo un 5,32% fue el indicador del año 2008 por debajo a las cifras que ofrece el mercado.

Y para el final se considero, la evolución de ingresos en los últimos cinco años, periodo en el cual han cambiado las políticas de recursos humanos, siendo el año 2008 el cual se integraron mayor cantidad de beneficios de “flexibilización” año en el cual la empresa siguió en su aumento progresivo, y recibió la mayor cantidad de reconocimientos públicos.



Con los datos estudiados, se concluye que la flexibilidad es un compromiso en ambas direcciones y que va en mutuo beneficio del empleador como el trabajador siempre en correcto orden de lo que establece la ley, se puede obtener resultados positivos que pueden dar pie a un mayor desarrollo empresarial y mejorar la calidad de vida de las personas.

Flexibilidad no es trabajar menos, sino de forma diferente

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- 1.- Albizu, Enema. Flexibilidad Laboral y Gestión de Recursos Humanos, Ed. Ariel S.A., España, 1997.
- 2.- Arancibia, José y otros. Subcontratación, Trabajo en Régimen de Subcontratación y suministro de personal, Legislación Laboral, Universidad de Valparaíso, Escuela de Ingeniería Comercial.
- 3.-Berg, Humberto. Panorama Laboral y Proceso de Negociación Colectiva en Chile, Ed. Berg Consultores, Santiago, 2007.
- 4.- Constitución Política del Estado de 1980.
- 5.- Código del Trabajo de Chile, 2007.
- 6.- Coloma, Fernando y otro. Evolución del Mercado Laboral en Chile: reformas y resultados, capítulo 12, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- 7.- ENCLA 2006 encuesta realizada por la Dirección del Trabajo, Chile.
- 8.- Echeverría, Magdalena y otros. Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas y Las Personas, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile, Octubre, 2004.
- 9.- López Oneto; Marcos. Flexibilidad Laboral Chilena y Principio de Protección de la Fuente del Empleo. Algunas Hipótesis, Tesis para optar al grado de Magíster en Derecho, Universidad de Chile, Aportes al Debate Laboral N° 8, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Santiago, Chile, 1999.
- 10.- Medina, Jacqueline. Jornada de Trabajo Flexible: un Instrumento para Mejorar la Productividad y el Rendimiento, tesis U. De Chile, 2002.
- 11.- Ozaki, Muneto. Negociar la flexibilidad, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 2000.
- 12.-Walker Errázuriz, Francisco La Flexibilidad Laboral y los Principios Orientadores del Derecho del Trabajo, teniendo en cuenta, en forma particular, algunos aspectos de la legislación chilena. Apunte de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.

Revistas

- 1.- Albagli, Elias. “*Mercado Laboral y Crecimiento Económico: Recomendaciones de Política para Chile*”, Revista Estudios Públicos, Ed. Centro de Estudios Públicos, N° 99, 2005.
- 2.- Castro, José Francisco. “*Acerca de la Flexibilidad Laboral y sus Fuentes*” en Boletín Oficial, Dirección del Trabajo y Gobierno de Chile, Boletín 189, Octubre 2004, Santiago, Pág. 1.
- 3.-Edwards, Sebastián. “*Reforma Laboral y empleo en Latinoamérica*” en Revista Estudios Públicos, Ed. Universidad de Chile, N° 98, otoño 2005.
- 4.- Gamonal Contreras, Sergio. La Flexibilidad Laboral, Cuaderno Jurídico N°5, 1996, Universidad Adolfo Ibáñez
- 5.-Larraín, Felipe y otro. “*Institucionalidad Laboral y Desempeño Económico*”, en Revista Estudios Públicos, Universidad de Chile, N° 41, 1990, Santiago.
- 6.- Reporte sustentabilidad VTR 2008

Internet

- 1.- http://www.dt.gob.cl/1601/article-93770.html#h2_1
- 2.- www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-27.4751545262, 11 de enero de 2005
- 3.- Yáñez, Sonia. “*Consideraciones sobre Flexibilidad Laboral planteadas desde una Mirada de Género*” en www.cem.cl/pdf/flexibil_laboral.pdf, 1999.

CIBERBIBLIOGRAFÍA

- www.expansiva.cl
- www.puc.cl
- www.colegioabogados.cl
- www.cepchile.cl
- WWW.dt.gob.cl
- www.vtr.com