

**FLEXIBILIDAD LABORAL EN CHILE:
LAS EMPRESAS Y LAS PERSONAS**

RESPONSABLES:
MAGDALENA ECHEVERRÍA
DIEGO LÓPEZ

CONSULTORES EXTERNOS:
IBCIA SANTIBAÑEZ
HUMBERTO VEGA

**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS
DIRECCIÓN DEL TRABAJO
OCTUBRE 2004**

INDICE

INTRODUCCIÓN

I° PARTE: LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN CHILE

- 1) Indicadores de flexibilidad externa**
- 2) Indicadores de flexibilidad interna**
- 3) En resumen**

II° PARTE: UNA TESIS MACROECONÓMICA SOBRE EL RECLAMO EMPRESARIAL POR FLEXIBILIDAD LABORAL EN CHILE

- 1) Introducción**
- 2) Cambio de escenario económico nacional e internacional**
- 3) Hallazgos y reflexiones**

III° PARTE: LA FLEXIBILIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE RECURSOS HUMANOS Y DE USO DEL TIEMPO DE TRABAJO

- 1) Intensidad y extensión de la flexibilidad encontrada**
- 2) Las modalidades empresariales de flexibilidad**
- 2) La flexibilidad laboral como estrategia empresarial**
- 3) Los motivos empresariales en la adopción de flexibilidad**
- 4) Cómo se implementa la flexibilidad**
- 6) La flexibilidad que desean estas empresas**

IV° PARTE: FLEXIBILIDAD PERSONAL Y SOCIAL

- 1) La flexibilidad del organismo humano y sus límites**
- 2) Turnos rotatorios, nocturnos y adaptabilidad humana**
- 3) El uso personal del tiempo en las empresas estudiadas**
- 5) La flexibilidad a partir de las personas**
- 6) El tiempo de trabajo y descansos a lo largo del ciclo vital**

CONCLUSIONES

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La flexibilidad en el uso del tiempo de trabajo y de los descansos ha estado en permanente vigencia los últimos años, por la reiterada insistencia de incrementarla por parte de las organizaciones gremiales del empresariado y las sucesivas propuestas elaboradas al respecto por el Ministerio del Trabajo.

El rediseño de la jornada laboral se ha enfocado desde la perspectiva de las necesidades de las empresas, atribuibles ya sea a las características de la producción, a las fluctuaciones variables en la demanda o a los requerimientos de ajuste y reducción de costos laborales y, secundariamente, como estímulo al desarrollo del empleo que estas modificaciones acarrearían.

Desde la perspectiva de lo que necesitan las empresas para competir y prosperar nos formulamos aquí la pregunta ¿es rígido el sistema de jornadas laborales en Chile? y más específicamente ¿son necesarias mayores adecuaciones que las actualmente permitidas en la ley laboral? ¿No existe ya en el funcionamiento real de las empresas un uso moldeable de los tiempos de trabajo? Este es el primer eje ordenador de este estudio: estudiar las estrategias empresariales efectivas de flexibilidad.

Deben conocerse en detalle las formas de organización del tiempo de trabajo que efectivamente se están implementando en las empresas nacionales, para evaluar la efectividad de las normas legales que regulan el tiempo de trabajo y para la definición de diversas políticas públicas. En efecto, faltan diagnósticos actualizados sobre cómo las empresas organizan el tiempo de trabajo, cuáles son las modalidades contractuales asociadas a la duración de las jornadas y cuáles sus efectos sobre las condiciones de trabajo y de calidad de vida de la población.

La reforma laboral de 2001 incorporó nuevas normas respecto de la jornada de trabajo y los descansos, regulando más estrictamente el uso de tiempo extraordinario, modificando algunas disposiciones sobre el derecho a descansos semanales, reconociendo expresamente el trabajo de media jornada como nueva modalidad contractual para facilitar la contratación de trabajadores, regulando los requisitos y duración de las autorizaciones administrativas para implementar jornadas excepcionales en casos calificados y estableciendo que a partir del año 2005, la jornada ordinaria de trabajo disminuirá de 48 a 45 horas semanales, sin que sea procedente una reducción salarial por esa disminución del tiempo de trabajo. Tales innovaciones legislativas deberían reflejarse en cambios en las políticas empresariales para organizar y utilizar el tiempo de trabajo.

Toda esta situación nos ha estimulado a estudiar la forma en que las empresas están efectivamente utilizando, organizando y administrando el tiempo de trabajo, de manera tal que identifiquemos los sistemas flexibles de jornada laboral actualmente puestos en práctica, el contexto económico en el que se han desarrollado y las consecuencias que tienen para las personas que trabajan.

Para ello nos propusimos analizar todas las modalidades flexibilizadoras que se utilizan efectivamente en las empresas chilenas y no sólo las relativas al tiempo de trabajo, en el entendido que todas las modalidades de flexibilización conforman un *sistema empresarial* de utilización y organización del trabajo, de manera tal que cada tipo específico de flexibilización a disposición de una empresa no puede sino analizarse dentro del conjunto formado por todas las demás formas flexibilizadoras que se aplican en ella. En consecuencia, las modalidades empresariales flexibles de uso del tiempo de trabajo son sólo un elemento más en el sistema flexible de trabajo¹ que pueden aplicar las empresas en Chile.

También hemos dedicado tiempo a analizar los criterios empresariales de organización y gestión, y los estilos de relaciones laborales orientados hacia la cooperación o el conflicto, como elementos que permiten identificar una cultura empresarial que funciona como un contexto determinante dentro de la cual operan las normas sobre el trabajo y, por cierto, las modalidades flexibilizadoras que finalmente se aplican². Nuestra convicción es que una apreciación completa de la operatividad concreta que los actores del mundo del trabajo le dan a las normas, debe incluir el conjunto de creencias, ideas y opciones que conforman los sistemas de organización productiva y los estilos de relaciones de trabajo que determinan las decisiones empresariales sobre el uso de la mano de obra.

Otra dimensión aparece si el uso flexible del tiempo es analizado a partir de las necesidades de las personas y de su vida social, tal como está organizada la sociedad hoy.

Lo que en el año 2004 en nuestro país puede considerarse una distribución normal del tiempo entre las distintas actividades que realizan los ciudadanos, en veinte años más puede ser visto como una aberración o resultaría por completo incomprensible para la sociedad chilena de hace dos siglos atrás.

En el modo de vida actual, especialmente en las grandes urbes, el pensamiento sobre el uso efectivo del tiempo de las personas y sobre los ritmos propios de la naturaleza biológica y síquica cobra una extraordinaria vigencia. Reflexionar sobre la manera de distribuir los tiempos durante el día, la semana, los años, que produzca un mayor bienestar humano personal y social es un verdadero desafío contemporáneo y también lo es identificar cuáles son los usos del tiempo que generan mayor desgaste, malestar y desintegración social.

La necesidad de esta reflexión resulta paradójica en tanto todo indica que el hombre es precisamente ahora dueño de su tiempo, pudiendo controlar en buena parte los designios de la naturaleza, a tal grado que es posible imaginar una sociedad que funcione las 24 horas de un día, incluyendo de manera clave en ello al trabajo. Los procesos productivos continuos o los servicios vespertinos y nocturnos, son problemas resueltos en materia tecnológica.

¹ Para una explicación de la aplicación de la teoría de sistemas en las relaciones laborales ver Walker, Francisco "Derecho de las relaciones laborales. Un derecho vivo". Editorial Universitaria, Santiago, 2003, ps. 36 y ss.

² Se ha aludido a este enfoque como de análisis de la *flexibilidad contextual* o del conjunto de factores que determinan las decisiones empresariales de uso y organización del trabajo. (Ver Goldin Adrián "El trabajo y los mercados". Eudeba, Buenos Aires, 1997, p. 256.)

Existen los medios de comunicación, las máquinas y los equipos para ello. Pero, ¿es tan moldeable la disponibilidad humana, fisiológica, psicológica, familiar y social? Este es el segundo eje que orienta esta investigación: la flexibilidad como experiencia real y capacidad adaptativa de las personas.

Ahora bien, para dar cuenta del impacto de la flexibilización laboral en la dimensión productiva y en el ámbito personal y social de los trabajadores, consideraremos la flexibilidad laboral desde dos puntos de vista:

Como el conjunto de estrategias empresariales de utilización de los recursos humanos y en particular del tiempo de trabajo, es decir, la flexibilidad laboral como un fenómeno empresarial caracterizado por la innovación en la forma de contratar, utilizar, organizar y administrar el trabajo;

Como las diversas necesidades de acomodo vital que experimentan los trabajadores al combinar el tiempo dedicado al trabajo y el dedicado a la vida extra laboral; el impacto personal, social y familiar de los cambios flexibles en la organización del tiempo de trabajo. De esta forma, la flexibilidad laboral se revela como un fenómeno que toca al conjunto de la vida; sus espacios individuales y sociales, con efectos marcados sobre el bienestar, la salud, la calidad de vida familiar y la calidad del descanso, del uso del tiempo no trabajado.

Las estrategias flexibilizadoras en materia laboral que realmente se aplican en las empresas, son resultado de dos grupos de motivaciones generales que orientan las decisiones empresariales sobre qué flexibilizar, cómo hacerlo y para qué, a los que hemos llamado **los mandatos de la flexibilización**. Uno está centrado en razones de funcionamiento productivo; el otro se rige por consideraciones de rentabilidad y ajuste:

Adecuación a la diversidad productiva: Bajo este concepto reunimos a las motivaciones organizacionales y productivas que demandan adaptaciones en el trabajo para obtener una producción más versátil que permita adaptar volúmenes y tipos de productos a los cambios en la demanda, y una de cuyas manifestaciones más evidente es la introducción de innovaciones tecnológicas.

Ahorro de los costos de producción: Con este término englobamos la motivación empresarial de rentabilidad, que incluye, por cierto, la obtención de competitividad, el ajuste de los costos involucrados en la utilización de trabajo y, en su caso, las estrategias para garantizar la continuidad del negocio.

Estos tipos de motivaciones que orientan la aplicación de medidas flexibilizadoras en las empresas son, de hecho, complementarios. La circunstancia de que uno u otro se imponga como dominante dentro de las decisiones empresariales de flexibilización, será determinante para la naturaleza y alcance de la flexibilidad que efectivamente se aplique.

Según sea el objetivo y el objeto de una flexibilización laboral se puede distinguir una externa de otra interna. La **flexibilidad externa** se refiere a la ocupación empresarial de

mano de obra fuera del esquema de 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 variaciones de la demanda. La **flexibilidad interna** en cambio, 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 (polifuncionalidad)).

Teniendo como criterio ordenador los dos ejes ya definidos, este estudio ha estado orientado por un conjunto de preguntas iniciales:

1) ¿Qué están haciendo las empresas en materia de flexibilización? Esta pregunta busca identificar las actuales formas de flexibilidad en el régimen contractual y/o en las condiciones de trabajo, con especial acento en la organización empresarial del tiempo de trabajo, la duración, distribución y horarios (diurno-nocturno), detectando si el espacio de aplicación de tales innovaciones se limita a las actividades propias del núcleo del negocio o se extienden a todo el conjunto del proceso.

2) ¿Por qué lo están haciendo? Podemos prever desde ya, que la adecuación de las jornadas laborales responde a una conjugación de factores. La respuesta a esta pregunta apunta precisamente a identificar las causas que motivan la aplicación empresarial de nuevos modelos de organización horaria en el trabajo, ya sean motivaciones organizacionales (adaptaciones en la organización del trabajo); productivas (innovaciones tecnológicas o transformaciones en el proceso productivo) o de rentabilidad (niveles de ganancia empresarial, competitividad o estrategias de ajuste).

3) ¿Cómo lo están haciendo y con quiénes?: Con esta interrogante se pretende describir si los cambios en la organización del tiempo de trabajo se aplican unilateralmente por la empresa sobre cada trabajador individualmente considerado o bien, mediante consultas y/o acuerdos colectivos con sindicatos o grupos de trabajadores.

4) ¿Cuán extensa es realmente la jornada laboral de los trabajadores chilenos?: Es casi un lugar común afirmar que la jornada laboral es muy extensa en el país. Esta afirmación se reitera en forma pública cada cierto tiempo cuando se dan a conocer resultados de la ubicación del país en diversos rankings internacionales. En este estudio revisamos la información estadística disponible para los últimos años como promedios en el conjunto de la ocupación, al mismo tiempo que tratamos de responder la duda sobre si éste es un fenómeno general o que varía según distintas características de la población: género, edad, sector de actividad económica en que se labora.

5) ¿Qué efectos se observan sobre las condiciones de trabajo?: Esta pregunta apunta a describir los efectos que la organización del tiempo de trabajo tienen sobre las condiciones de vida de los trabajadores, la intensidad de las labores, la calidad de los descansos y la organización de su vida familiar y social.

6) ¿Qué percepciones existen en la población sobre el uso flexible del tiempo de trabajo y de descanso? Las consecuencias de la flexibilidad en el trabajo no es un tema de debate público, lo que dificulta identificar concepciones acabadas sobre el problema. Una revisión de los datos disponibles sobre la percepción ciudadana en este asunto será relevante para los objetivos de esta investigación.

Objetos de estudio y metodología

Este estudio es producto de una práctica interdisciplinaria. Participaron en él un abogado, un economista, una socióloga y una neurofisióloga.

El análisis empírico se basa en diversos tipos y fuentes de información: revisión bibliográfica, análisis de indicadores económicos (producción, empleo y remuneraciones a nivel nacional y sectorial), análisis de discursos de opiniones de actores laborales recogidas en la prensa y resultados de una encuesta de opinión sobre flexibilidad. Sin embargo, la información medular, y a la cual se alude en forma permanente en este informe, surge del estudio en profundidad de cinco empresas.

Los criterios de selección de ellas fueron:

Información previa de que funcionaran con alguna forma de flexibilidad en la jornada laboral, incluyendo una empresa que operaba con sistema excepcional de distribución del tiempo de trabajo y de descanso.

- Empresas de tamaño grande, de más de 200 trabajadores.
- Que tuvieran sindicato.
- Que fueran representativas de distintos sectores de actividad económica.
- De capitales tanto nacionales como internacionales.
- Orientadas hacia el mercado interno y externo.

Se escogieron finalmente cinco empresas, tres del sector industrial (metalmecánica, productora de neumáticos y alimentaria), una gran casa comercial y una empresa de servicios en comunicación.

Las empresas estudiadas

A continuación se hace un breve perfil de cada una de ellas:

Identificación de la empresa: Servicios telefónicos.

Actividad económica: Centro de contacto o call center. Atención telefónica a empresa matriz y a empresas clientes que contratan el servicio.

Origen del capital: Pertenece a empresa multinacional extranjera.

Nº de trabajadores: 3.150 de los cuales 2.850 son operadores. Tres centros en Santiago, con 600 puestos de llamado cada uno.

Características del proceso: proceso de alta tecnología, cuya materia prima básica es el ordenamiento de información: carteras de clientes, listado de direcciones y teléfonos, etc.

Orientación de mercado: interno

Identificación de la empresa: Multitienda de cobertura nacional.

Actividad económica: Comercio multitiendas, con sucursales en la Región Metropolitana y otras regiones del país.

Origen del capital: Nacional

Nº de trabajadores: 10.000 (de ellos, 900 partime). Al interior de la empresa, trabajan múltiples promotores/as que son dependientes de otras razones sociales. El personal de aseo y seguridad es contratado a empresas externas y no está incluido en esta cifra.

Orientación de mercado: interno

Identificación de la empresa: Industria metalúrgica.

Actividad económica: metalúrgica, especializada en elaboración de piezas metálicas para uso industrial, particularmente en la gran minería, pero también en otros rubros. Tiene 3 plantas, dos en el gran Santiago y otra en una ciudad regional.

Nº de trabajadores: 410

Origen del capital: filial de empresa trasnacional (16.000 trabajadores en total).

Orientación de mercado: principalmente interno

Identificación de la empresa: Industria procesadora de alimentos.

Actividad económica: Empresa del rubro alimentario. Funciona con dos plantas en el gran Santiago y dos en ciudades regionales.

Procesos productivos: De flujo continuo en leche y oleaginosas. Discontinuo en otras actividades.

Nº de trabajadores: 1.832 (diciembre 2002)

Origen del capital: Nacional

Orientación de mercado: produce para el consumo final en mercado interno, que es altamente competitivo y está sujeto a cierta estacionalidad en la demanda

Identificación de empresa: Industria de neumáticos.

Actividad económica: producción de neumáticos.

Nº de trabajadores: dotación interna: 690; externos: 1.500

Origen del capital: Inversión extranjera. Sociedad anónima con acciones transables en la bolsa, de diversificados accionistas importantes.

Orientación de mercado: Nacional e internacional.

En cada empresa se realizaron una o dos entrevistas, en torno de una pauta predefinida, con la gerencia de recursos humanos y, en ocasiones otros o ejecutivos de las empresas. Lo mismo se hizo, por separado, con los representantes de las organizaciones sindicales. Ambos representantes colaboraron proporcionando información cuantitativa complementaria, cuando fue necesario solicitarla.

Adicionalmente se efectuó una entrevista precodificada a trabajadores de la multitienda (operarios) y la empresa de alimentos (53 operarios) sobre el uso del tiempo libre, las características y calidad del descanso.

Se revisaron también los contratos y/o convenios colectivos, los reglamentos internos de orden, higiene y seguridad y algunos contratos individuales de trabajo.

Los resultados del conjunto de la información recopilada, así como el primer análisis interpretativo fue puesto a consideración de las empresas (empleadores y trabajadores) en un Taller a partir del cual se incorporaron nuevas observaciones.

Iª PARTE: LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN CHILE

Es escasa la información de carácter nacional que se dispone para elaborar un diagnóstico global sobre la magnitud y profundidad de la flexibilidad de los sistemas de contratación y de las condiciones de trabajo.

La serie de las tres encuestas ENCLA (1998, 1999, 2002) es el instrumento más completo y confiable para apreciar la flexibilidad laboral realmente existente; se realiza a establecimientos donde ocurren los fenómenos que se busca medir y permite que la información obtenida pueda ser objeto de verificación documental. Por ello hemos tomado los resultados de esta encuesta para obtener un marco global sobre la flexibilidad laboral con que operan las empresas nacionales en los últimos cinco años. Cuando ha sido posible y pertinente hemos realizado el análisis por rama de actividad económica, ya que revela diferencias marcadas entre ellas, lo que nos aportan un marco referencial para comprender mejor lo encontrado en las cinco empresas estudiadas.

Lo que se hace a continuación es identificar en la ENCLA las distintas variables que operacionalizan el concepto de flexibilidad laboral en sus diversas modalidades.

La *flexibilidad externa* o numérica, se refiere a la facilidad para agrandar y reducir la plantilla del personal con que operan las empresas y al uso efectivo que se hace de la posibilidad de variar el número de trabajadores. Esta flexibilidad tiene que ver con los grados de estabilidad/inestabilidad en el empleo que ofrecen las unidades productivas.

Las estrategias de *flexibilidad externa* se pueden medir de distintas formas. Una de ellas es la duración de los contratos: en qué medida se opta por contratos de carácter permanente (o indefinido) o de duración limitada y qué proporción del empleo en las empresas corresponde a uno u otro tipo. Pero la sola duración estipulada en el contrato no resulta un indicador suficiente en Chile para medir si efectivamente la opción empresarial se adecúa realmente a los términos de contratación. Es frecuente que se utilicen contratos indefinidos en empleos que van a ser de duración corta y determinada -por ejemplo, para no amarrarse ni siquiera a ese plazo en caso que se decida despedir antes al empleado- o por el contrario, que relaciones de empleo de larga duración efectiva adopten la forma de sucesivos contratos temporales, en cualquiera de sus formas.

Por lo tanto, si bien el tipo de contrataciones es el primer factor que cabe estudiar, debe complementarse con la medición de la rotación durante un período determinado (anual, por ejemplo), relacionando las nuevas contrataciones con los finiquitos durante un mismo período y con la entrada y salida efectiva del personal. La Encuesta ENCLA nos proporciona esta información.

Otra forma de evaluar los niveles de *flexibilidad externa* en las empresas es identificar si recurren al uso de personal externo, sea bajo la forma de subcontratación de actividades o bajo la forma de subcontratación de personas o suministro de personal. En este último 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.

La subcontratación de la producción y los servicios y el suministro de personal son dos formas de reducir la plantilla de personal ampliamente utilizado por las empresas chilenas.

Por su parte, la *flexibilidad interna* apunta a la capacidad de adaptación y de movilidad que las empresas desarrollan con su personal, sin modificar su plantilla, ni recurriendo al despido o a la externalización. Esta flexibilidad, calificada también como cualitativa, se refiere a distintas prácticas de organización del trabajo para desbloquear la adscripción rígida de los trabajadores a un puesto de trabajo y a un único modo de desempeñar sus tareas. Incluyen desde la polivalencia hasta la distribución del tiempo de trabajo de un modo diferente al tradicional durante el día, la semana o el año. En algunos países desarrollados incluye, además y de modo sustantivo, una distribución más variable del tiempo de trabajo a lo largo del ciclo vital.

Las distintas formas de *flexibilidad interna* pueden agruparse en Flexibilidad en las tareas, alusiva a la rotación y/o ampliación de tareas y puestos de trabajo; Flexibilidad en los sistemas de remuneraciones, referida a la variabilidad de los salarios según la productividad individual o colectiva, destacando el papel de los salarios mínimos, la vinculación de la remuneración al rendimiento (individual y/colectivo) y la indexación de los salarios; Flexibilidad en el tiempo de trabajo, vinculada a la organización variable de las horas de trabajo, tanto su organización como su distribución, incluyendo jornadas diarias, semanales o anuales, horas extraordinarias, jornadas parciales, trabajo en turnos, trabajo en fines de semana, horarios alternados o escalonados, pausas en la jornada diaria, semanas de trabajo comprimidas, distribución "irregular"³ de los días de trabajo y descanso, anualización del tiempo de trabajo y redistribución de los permisos anuales.

Por reordenación de trabajo⁴ se comprende el factor tiempo a lo largo de toda la vida activa del trabajador: la duración global de la jornada diaria de trabajo, los descansos intermedios, las horas extras, la pausa entre jornada y jornada, los descansos semanales y las vacaciones anuales, períodos de recalificación y estudio, retiros parciales de la vida laboral y reinserción en ella.

La flexibilidad de horarios no es un fenómeno nuevo. Las normas especiales para el trabajo en turnos, el trabajo nocturno, trabajo en domingo, normalmente limitadas a ocupaciones y sectores particulares, se han extendido a variados grupos de trabajadores y actividades adoptando muchas formas, desde la anualización del tiempo de trabajo hasta la ampliación de la hora de cierre del comercio y los servicios públicos, semanas laborales comprimidas y normas más flexibles frente a las vacaciones.

³ "Irregular" se utiliza aquí en contraste con la jornada de trabajo tradicional.

⁴ Ameglio, Eduardo "La ordenación del tiempo de trabajo, una normativa anacrónica". Revista Derecho Laboral, N° 190, Montevideo abril/junio 1998.

Con la flexibilización del tiempo de trabajo diario y semanal las empresas buscan aprovechar sus capacidades operativas, aumentando las horas de funcionamiento y reforzando el control de la dirección sobre el calendario del insumo laboral.

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 recoge información sobre flexibilidad en las tareas o polifuncionalidad.

Antes de examinar el comportamiento de las empresas frente a cada materia flexibilizada, es revelador observar las respuestas generales que los empresarios dieron cuando se les preguntó sobre las medidas tomadas para enfrentar la crisis económica. Hemos agrupado y ordenado las respuestas relacionadas con la política de recursos humanos dejando de lado otras medidas de política económica que asumieron las empresas⁵.

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

Nota: pregunta de respuesta múltiple, no suma 100%.

Fuente: Elaboración a partir de ENCLA 2002

Puede verse que la opción principal ha sido la reducción de la plantilla o *flexibilidad externa* (despiden y/o contratan trabajadores temporales un 58,2% de las empresas). En segundo lugar, medidas que apuntan hacia el incremento de la productividad o más precisamente, a una mayor intensidad del trabajo (aumentar producción con mismo número

⁵ El cuadro completo con el conjunto de las medidas está disponible en Cuadro N° 11, ENCLA 2002.

de trabajadores y mantener producción con menos trabajadores, en conjunto, 49%). En cambio las medidas de reorganización de los tiempos de trabajo, han tenido un peso menor (todas sus formas: 26,9%). La reducción salarial fue adoptada por el 5,9% de las empresas.

1) INDICADORES DE FLEXIBILIDAD EXTERNA

a) Naturaleza de los contratos

Las tres encuestas ENCLA muestran que cerca de un 20% de los trabajadores dependientes cuenta con un contrato de trabajo diferente al de duración indefinida. En efecto, el empleo de duración indefinida sigue siendo la principal forma de contratación en las empresas. Sin embargo, la proporción de los que no cuentan con un contrato indefinido es relativamente alta, especialmente en las empresas grandes, donde la tendencia va en aumento, tal como se aprecia en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2:						
Personal de la empresa por tipo de contrato (en % sobre el total de trabajadores)						
Fuente: Empleadores						
		Indefinidos	Plazo fijo	Obra o faena	Honorarios y otros	Total
Microempresa	1998	85.6	5.1	1.4	7.9	100.0
	1999	87.8	5.7	1.8	4.7	100.0
	2002	80.1	6.1	2.4	11.5	100.0
Pequeña empresa	1998	82.7	6.6	5.3	5.5	100.0
	1999	88.0	4.9	3.5	3.5	100.0
	2002	86.3	5.6	3.8	4.3	100.0
Mediana empresa	1998	77.5	8.4	11.2	2.9	100.0
	1999	82.1	6.0	8.5	3.4	100.0
	2002	85.8	4.8	6.5	2.8	100.0
Gran empresa	1998	81.6	6.8	10.5	1.2	100.0
	1999	81.4	7.1	10.6	1.0	100.0
	2002	75.6	10.8	11.4	2.1	100.0
Total	1998	81.2	6.9	10.1	1.8	100.0
	1999	82.8	6.4	8.6	2.2	100.0
	2002	79.6	8.6	9.3	2.6	100.0

Fuente: Cuadro N° 14, ENCLA 2002

Si bien los datos muestran una cierta estabilidad en los tres años de aplicación de la encuesta, se observa una caída de la proporción de trabajadores con contrato indefinido (de 3.2 puntos porcentuales entre 1999 y 2002) y un leve aumento de los contratos a plazo fijo (de 2.2 puntos) y a honorarios (de 0.4).

Los contratos de trabajo de duración no indefinida están más extendidos en la gran empresa, donde alcanzan al 25% del total. Otra diferencia significativa se observa en la composición de los contratos en la micro empresa, la que muestra un aumento importante de los honorarios si se compara con los años anteriores.

Los resultados de la ENCLA detectan además que los contratos atípicos se han extendido con particular fuerza en los sectores terciarios de la economía: servicios sociales, en donde el 43% de los empleos no son de duración indefinida; transporte, con el 30%; establecimientos financieros, con 28.5%, además de la agricultura y la construcción, en donde las diversas formas de contrataciones temporales son parte del sistema tradicional de funcionamiento.

b) Inestabilidad: flexibilidad de entrada y de salida

La medida laboral que con mayor frecuencia han tomado los empleadores para enfrentar la crisis económica fue "despedir trabajadores" (en 31.1% de las empresas en 1999 y en 38.6% en 2002), marco en el cual cabe interpretar los otros indicadores de *flexibilidad externa* que se analizan a continuación.

Consideremos primero la entrada y salida de un empleo -el flujo- medido a través del tipo de contratos celebrados y finiquitados durante el año. En el 2002 hubo grandes movimientos en los contratos indefinidos. Según la información de los empleadores, los finiquitos de contratos indefinidos y las nuevas contrataciones de carácter indefinido alcanzaron proporciones mucho mayores que en los años anteriores en el total de contratos celebrados y finiquitados: de todos los finiquitos del año 2002, el 53,3% correspondió a contratos indefinidos y del total de contrataciones, correspondió el 45,0%. En los años anteriores, 1998 y 1999, las contrataciones y los finiquitos de indefinidos no alcanzaban a un tercio del movimiento de los contratos⁶.

Tabla N°3: Contratos celebrados y finiquitados (%) Fuente: Empleadores		
	Celebrados	Finiquitados
Indefinidos	43,0	53,3
Plazo fijo	39,9	29,4
Obra o faena	14,0	13,5
Otros	3,1	3,8
Total	100,0	100,0

Fuente: Cuadro N° 15, ENCLA 2002

⁶ Debe recordarse que a fines del año 2001, antes de aprobarse las reformas laborales hubo un importante aumento de despidos ante la eventualidad de que aumentara el costo de las multas por despido indebido.

Estos datos sugieren que las empresas tienden a recurrir a un recambio de personal -o de contratos- no sólo en el de carácter temporal (contratos por obra, faena o a plazo fijo) entre los cuales es previsible la movilidad en el lapso de un año, sino también y de manera importante, afectando al núcleo más estable, en teoría, de la plantilla de personal.

Por su parte, se aprecia una baja considerable en la composición de los contratos por obra o faena. Es muy posible que este fenómeno esté influenciado por el impacto de la crisis sobre la construcción, que vio considerablemente disminuido el empleo y en donde el contrato por obra es la forma propia de sus relaciones de trabajo.

Un segundo indicador de estabilidad/inestabilidad –rotación- que ofrece la ENCLA es la proporción que representan en un año los contratos celebrados y los finiquitos en la plantilla. Para analizar esta información suponemos que a mayor proporción de contratos (y finiquitos) sobre la plantilla de trabajadores mayor es la rotación, mayores los movimientos de entrada y salida al y de una misma fuente de empleo: si una empresa contrataba o despedía durante un solo año a más del 50% de los trabajadores de su plantilla, se le calificó como de alto nivel de movilidad en la fuerza de trabajo.

Tabla N° 4: Porcentaje de empresas según contratos celebrados sobre el total de plantilla de trabajadores (Fuente: Empleadores)			
	1998	1999	2002
Menos de 5% de la plantilla	26,8	30,6	26,9
Entre 5% y 10% de la plantilla	4,9	7,1	15,2
Entre 10.1% y 30% de la plantilla	25,4	28,1	26,8
Entre 30.1% y 50% de la plantilla	12,2	12,5	13,3
Más de 50% de la plantilla	30,7	21,7	17,8
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuadro N° 22, ENCLA 2002.

Tabla N° 5: Porcentaje de empresas según finiquitos sobre el total de trabajadores (Fuente: Empleadores)			
	1998	1999	2002
Menos de 5% de la plantilla	28,2	32,0	29,5
Entre 5% y 10% de la plantilla	11,9	10,7	16,0
Entre 10,1% y 30% de la plantilla	22,8	27,9	32,5
Entre 30,1% y 50% de la plantilla	15,3	12,8	9,0
Más de 50% de la plantilla	21,8	16,5	13,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuadro N° 23, ENCLA 2002.

El análisis de tendencia de los datos trabajados de esta manera -comparando 1998, 1999 y 2002- lleva a concluir que las empresas que en un año contrataron a más del 50% de los trabajadores de su plantilla, cayeron del 30.7% en 1998 al 17.8% en el año 2002. Por otra parte, las que finiquitaron a más del 50% cayeron de 21.8% a 13% durante los mismos años. Así, dentro de un contexto de *flexibilidad externa* general alta, los movimientos más extremos de creación y destrucción de empleo tendieron a disminuir⁷.

Mirado desde otro punto de vista, de la estructura de antigüedad de los empleados en las empresas, variable que también da cuenta de la movilidad en el empleo, se aprecian diferencias menores al comparar los datos de las ENCLA 1998, 1999 y 2002. En general, se mantiene bastante estable, mostrando que alrededor de la mitad de los trabajadores, tiene más de 5 años de antigüedad y un poco más de la cuarta parte, más de 10 años.

c) Externalización

Subcontratación de actividades

La ENCLA 2002 muestra cuan extendida está en el país la subcontratación de actividades, a la vez que entrega una caracterización del tipo de actividades o servicios que se externalizan con mayor frecuencia. Más de la mitad de las empresas declara subcontratar alguna actividad con terceras empresas. Las actividades más subcontratadas son: servicios legales, seguridad, aseo, marketing; es decir, servicios complementarios y en menor medida, partes o procesos de la actividad económica principal. Sin embargo, entre el año 1999 y 2002, la subcontratación de actividades principales aumenta del 14.5% a 17.7% respectivamente, es decir, en 3.2 puntos porcentuales.

⁷ La unidad de análisis en este caso es la empresa, por lo que estas proporciones se refieren a cantidad de empresas en las que se da este fenómeno, y por extensión al tipo de empleo que crean o destruyen.

Este porcentaje es mayor en las empresas de mayor tamaño. De hecho, es muy difícil que las PYMES externalicen actividades propias de su giro.

Tabla N° 6: Actividades subcontratadas (1999 y 2002)	1999	2002
Actividad económica principal	14,5	17,7
Servicios al cliente	11,2	6,3
Finanzas	8,3	8,4
Ventas	9,6	6,7
Logística	8,1	11,7
Administrativo	8,7	10,7
Alimentación	21,0	28,6
Servicios legales	43,4	44,3
Recursos humanos	10,8	13,0
Informática	30,1	31,5
Seguridad	37,4	39,2
Aseo	29,5	32,9
Marketing	38,2	32,6
Otros	-	34,8
Nota: Pregunta de respuesta múltiple, no suma 100%		

Fuente: Cuadro N° 28, ENCLA 2002

Personal suministrado por terceros

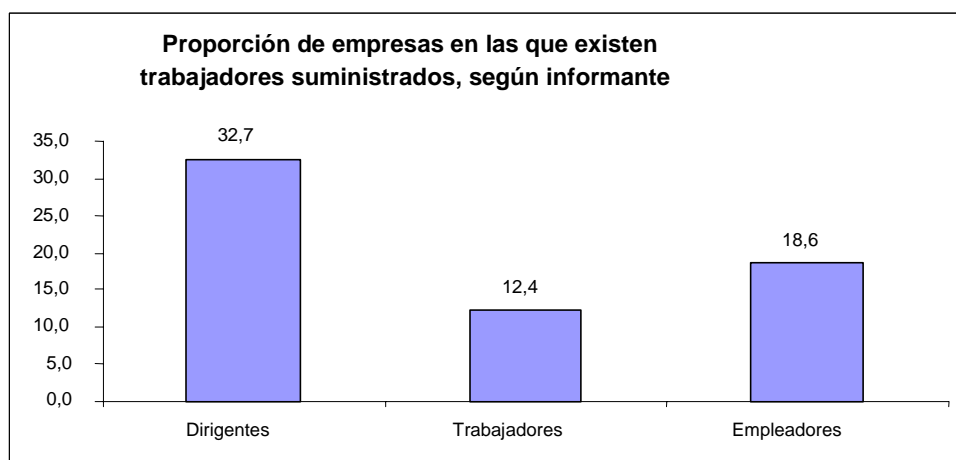
El suministro de personal no está regulado en nuestro país aún⁸, lo que ha permitido que junto con empresas de servicios transitorios que realmente buscan desarrollar esta actividad como un nicho de negocio propiamente tal, coexistan múltiples figuras para "externalizar" las contrataciones laborales de trabajadores de parte de las empresas usuarias de sus prestaciones. Muchas muy precarias; algunas, simples pantallas de papel.

Tanto porque el sistema no está normado así como por la naturaleza espuria de una confusa red de relaciones, esta realidad tiende a ser escondida de parte de los empleadores que hacen uso de ella, ante las autoridades administrativas del trabajo.

Teniendo en consideración este marco, según la información proporcionada por los empleadores a la ENCLA, el 18,6% de las empresas hace uso de este sistema de

⁸ Está actualmente en discusión parlamentaria un proyecto de ley sobre subcontratación laboral y empresas de trabajo temporal.

externalización. Consultados los dirigentes sindicales, la proporción sube a casi un tercio de las empresas.



Fuente: Gráfico en ENCLA 2002

Realizado el análisis de la proporción de trabajadores suministrados en el total de trabajadores que cubre la encuesta ENCLA, el 4,2% correspondía a trabajadores suministrados, de acuerdo a la información entregada por los empleadores. La cifra es menor a la encontrada en la encuesta del año 1999 (6,4%).

En relación con la extensión del suministro de personal en cada empresa, según la información de los empleadores, se trata de una proporción marginal, inferior al 10% de la plantilla en la gran mayoría de los casos. Sin embargo, en un 6% de las empresas este tipo de personal tiene un peso significativo, en tanto representa al 30% o más del personal.

La mayor cantidad de suministro de personal, por ramas de actividad, se concentra en la industria, tanto respecto de la cantidad de trabajadores así como de empresas que utilizan esta práctica de externalización del personal.

Tabla N° 7: Distribución del total de trabajadores suministrados según rama (Fuente: Empleadores)		
	% de trabajadores suministrados	% de empresas con trabajadores suministrados
Agricultura	13,0	11,1
Minería	0,0	0,0
Industria	52,1	34,1
Electricidad, gas y agua	1,8	1,2
Construcción	4,2	6,4
Comercio	14,0	28,4
Transporte	10,8	11,6
Establecimientos financieros	4,0	6,5
Servicios comunales	0,1	0,8
Total	100,0	100,0

Fuente: Cuadro N° 26, ENCLA 2002

2) INDICADORES DE FLEXIBILIDAD INTERNA

a) Los sistemas de remuneraciones variables

La generalización de remuneraciones variables es una de las tendencias fuertes observadas en el mercado del trabajo. Esta variabilidad da una medida del grado de flexibilidad salarial en el país.

Además de la valiosa información aportada al respecto por la encuesta ENCLA, otro estudio realizado por profesionales de la Dirección del Trabajo⁹ complementa esta información. En él se revisaron los instrumentos de negociación colectiva de empresas de más de 200 trabajadores en tres de las principales Inspecciones del Trabajo de la Región Metropolitana¹⁰ para indagar cuán extendidas están las prácticas de acuerdos pactados sobre flexibilidad salarial.

Del conjunto de materias consignadas en estos instrumentos, las cláusulas referentes a flexibilización salarial fueron, con mucho, las más utilizadas, sin encontrarse ninguna que

⁹ 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.

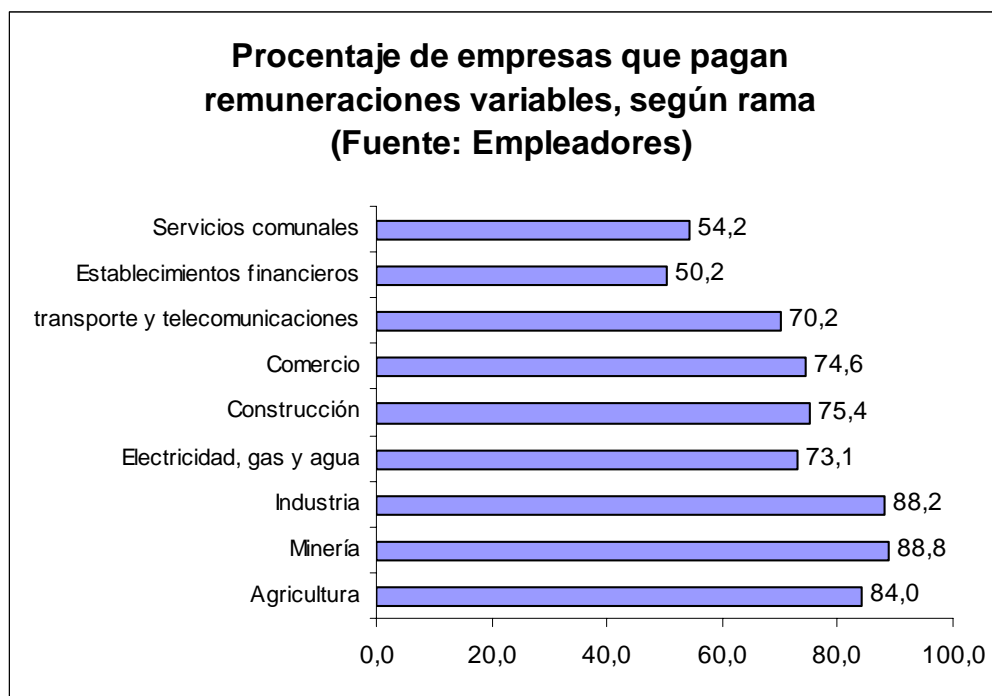
¹⁰ Inspección Provincial, Norte y Nor-Oriente.

se refiriera a la organización de la jornada de trabajo en ninguno de sus distintos aspectos. En el conjunto de cláusulas sobre remuneraciones variables, 58% correspondieron a bonos o premios fuera por producción, resultados o ventas, individuales y/o colectivos. El resto, se referían a recompensas monetarias por especialización, evaluación de desempeño, asistencia y otros.

De manera que, concluyen los autores, el sueldo fijo no representa una constante en Chile, sino por el contrario, las diversas formas de remuneración variable son la modalidad más extendida, al menos en las empresas en que se negocia colectivamente.

La ENCLA 2002 comprueba que casi el 75,3 % de las empresas encuestadas paga parte de sus remuneraciones de modo variable. De acuerdo al tamaño, la mayor proporción se encuentra en unidades grandes (94,3%). Por su parte, la menor proporción se encuentra entre las microempresas (45,3%).

En general, la modalidad de pago de remuneraciones variables se extiende en las diferentes ramas de actividad económica, sin embargo, está más extendida en algunas (minería, industria y agricultura) que en otras (establecimientos financieros y servicios comunales), tal como se observa en el Gráfico siguiente.



Fuente: Gráfico , ENCLA 2002

La proporción del componente variable sobre el total de las remuneraciones, en el total de la muestra, llega al 25,4%, es decir, a un cuarto de la magnitud de los salarios.

Al comparar la situación con los resultados de la ENCLA anterior, se aprecia que la parte variable de la remuneración se mantiene en niveles similares entre 1999 y 2002.

En cuanto a la distribución de la magnitud del componente variable de las remuneraciones, ésta es mayor en la industria (35,4%), la agricultura (29,8%) y transportes (26,9%) y comercio (25,0%). Por su parte, la menor magnitud se da en las empresas dedicadas a los servicios comunales, sociales y personales (6,6%), tal como se observa en la Tabla siguiente.

Tabla N° 8: Porcentaje de remuneración variable según rama (Fuente: empleadores)	
Rama	% variable
Agricultura	29,8
Minería	19,1
Industria	35,4
Electricidad, gas y agua	11,8
Construcción	12,7
Comercio	25,0
Transporte	26,9
Establecimientos financieros	16,4
Servicios	6,6

Fuente: Cuadro N° 40, ENCLA 2002

Al igual que en el estudio de Olhsson y Benavides, la ENCLA muestra que una importante proporción de empresas en Chile aplican modalidades de pago de remuneraciones consistentes en bonos por aumento de productividad¹¹; la encuesta ENCLA 2002 indagó entre los trabajadores, los dirigentes sindicales y las propias empresas si esta práctica se llevaba a cabo. Los datos muestran que son las empresas en las que hay sindicato aquellas en las que este tipo de incentivos es más frecuente y que a la vez no existe una discrepancia significativa entre lo informado sobre este tema por los dirigentes sindicales y la propia empresa.

Al observar la proporción de empresas que pagan algún tipo de bono o incentivo por concepto de productividad, según rama y tamaño de las empresas, se aprecia que las empresas agrícolas (75,8%) y las del sector eléctrico, gas y agua (68,9%), son las que presentan la mayor proporción en la incidencia de esta modalidad de pago. En cambio, la menor incidencia se presenta en las empresas de servicios comunales, sociales y personales (35,6%).

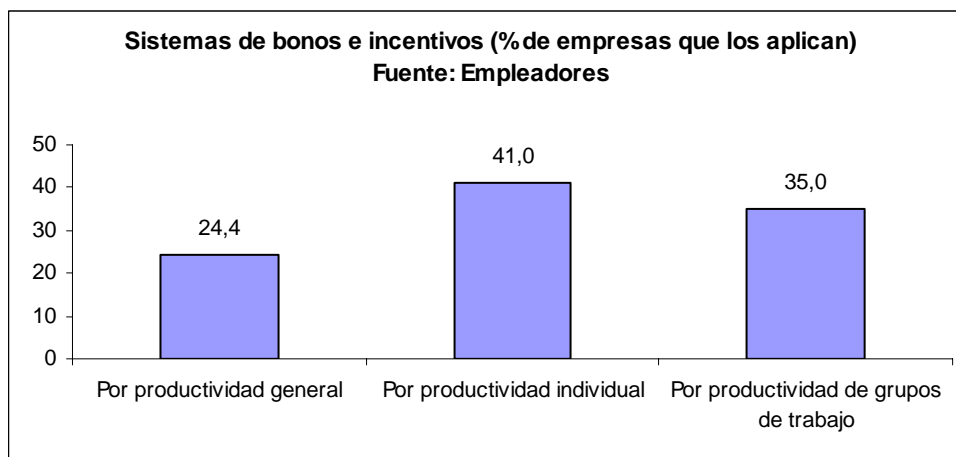
Tabla N° 9: Porcentaje de empresas que aplican sistemas de bonos e incentivos (Fuente: empleadores)	
Ramas	%
Agricultura	75,8
Minería	58,9
Industria	65,3
Electricidad, gas y agua	68,9
Construcción	61,5
Comercio	45,2
Transporte	40,3
Establecimientos financieros	43,0
Servicios comunales	35,6

Fuente: Cuadro N° 40, ENCLA 2002

En cuanto al tamaño, el pago de bonos e incentivos está más generalizado en las medianas (64,3%) y grandes empresas (57,4%).

¹¹ La ENCLA no entrega una definición de productividad. En ese sentido la respuesta sobre existencia de bonos e incentivos responde a lo que los encuestados entiendan en su empresa por productividad. Lo más probable es que en muchos casos se piense directamente en bonos de producción.

El tipo de incentivo que las empresas pagan a sus trabajadores premia principalmente la productividad individual. Le siguen en importancia el criterio de productividad de grupos de trabajo y luego la productividad general.



Fuente: Gráfico en ENCLA 2002

El criterio de la productividad por grupo de trabajo ha experimentado una mayor participación en los últimos años (de 6 puntos porcentuales entre 1998 y 2002), aunque sigue siendo inferior a la proporción de empresas que aplican el criterio de la productividad individual. Respecto de otros criterios que las empresas utilizan para decidir aumentos en las remuneraciones de sus trabajadores, los más utilizados son: la evaluación de rendimiento individual (32,4%), seguido del mejoramiento en la calificación (19,1%) y el criterio de antigüedad en la empresa (18,6%).

Cabe señalar que la actitud de los trabajadores frente a los distintos tipos de incentivos es en su gran mayoría favorable (83,3%).

Comparado con lo observado en los años anteriores, se aprecia una caída en el uso de criterios relativos a rendimiento individual, la que ya mostraba un descenso entre 1998 y 1999. Igual cosa sucede con las empresas que utilizan como criterio la antigüedad y no así respecto del mejoramiento en la calificación que se mantiene constante respecto de 1999. No obstante, si bien la magnitud en el uso de estos criterios ha sido algo menor desde 1998 a la fecha, la tendencia se orienta hacia un mayor número de empresas que utilizan alguno de estos criterios para aumentar las remuneraciones de sus trabajadores, tal como se observa en la Tabla siguiente.

Tabla N° 10: Criterios para aumento de remuneraciones (% empresas que los usan) Fuente: empleadores			
	1998	1999	2002
Mejoramiento en calificación	21,8	19,1	19,1
Rendimiento individual	44,7	41,5	32,4
Por antigüedad	23,3	20,5	18,6
Bonos por riesgo	s/i	3,2	3,1
Otros incentivos	3,5	11,9	10,6
No aplican	32,0	35,7	26,7

Nota: pregunta de respuesta múltiple, no suma 100%

Fuente: Cuadro N° 46, ENCLA 2002

b) La distribución del tiempo de trabajo

La manera como las empresas chilenas organizan y distribuyen el tiempo de trabajo no tiene un solo patrón estandarizado ya que lo hacen de muy diversas formas, dependiendo de factores tales como el tipo de actividades específicas y sector de la economía a la que pertenecen, el tamaño de la unidad económica, el estilo organizacional, la existencia o no de un modelo definido en la política de administración de los recursos humanos, que puede responder a patrones fijados por empresas matrices extranjeras, en el caso de empresas transnacionales.

Duración de la jornada laboral

Según la información de la ENCLA, el promedio de horas semanales trabajadas por los asalariados ha disminuido entre 1999 y el año 2002¹² en 2.42 horas.

Así, en tanto en 1998 y 1999 el promedio general superaba el tope máximo de la jornada ordinaria (48.16 y 48.42, respectivamente), tres años después, la jornada semanal promedio ha descendido a 46.1 horas. Podría ser éste un efecto positivo logrado por las reformas laborales del año 2001 orientadas a limitar la extensión del tiempo de trabajo. Sin embargo, es en las empresas de mayor formalidad, las grandes empresas, donde el promedio sigue siendo más alto, lo cual hace dudar de este efecto, en tanto tienden a ser las que con menor dificultad cumplen la normativa laboral.

¹² Este descenso concuerda con la información del INE, aún cuando en sus registros, la reducción es notablemente menor. Cabe tener presente que la ENE del INE incluye a todos los ocupados, considerando tanto trabajadores dependientes como independientes; en tanto la ENCLA es válida sólo para los primeros.

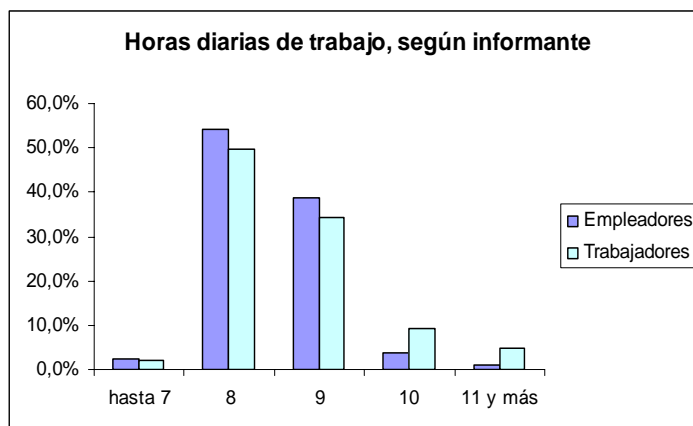
Tabla N° 11: Evolución promedio de horas semanales de trabajo (Fuente: trabajadores)			
Año	1998	1999	2002
Promedio horas semanales	48.16	48.42	46.10

Fuente: elaboración a partir de ENCLA 98,99,02

De este modo, mientras en la gran empresa el promedio en el año 2002 siguió superando el límite máximo de la jornada ordinaria, con un valor de 48.4 horas, en ninguna de las otras agrupaciones por tamaño alcanzó las 48 horas. Sin embargo, el factor tamaño continúa pesando sobre esta variable, en tanto a continuación de la gran empresa, la duración de la jornada es más alta en las empresas de tamaño mediano.

Siempre respecto del tamaño, se percibe, por otra parte, una variación en los tres años estudiados en la microempresa, que tenía promedios también altos en '98 y '99 y se reducen notablemente en 2002.

Analizando ya no el promedio general, sino la distribución de las empresas por horas diarias de trabajo, se observa una concentración en las 8 y 9 horas. Se aprecia, además, que entre los trabajadores, es mayor la proporción de los que informan que trabajan más de 9 horas, en comparación con la información proporcionada al respecto por los empleadores.



Fuente: Gráfico en ENCLA 2002

Pero las mayores diferencias en la duración de la jornada laboral se producen por la rama de actividad económica, lo que nos induce a pensar que la extensión del tiempo de trabajo está fuertemente ligado a la naturaleza de los procesos de trabajo y la organización que se deriva de ellos. Cabe señalar, que esta marcada diferencia entre sectores en la duración promedio de la jornada laboral se percibe también en la encuesta CASEN, en 1998, año que

se tomó como referencia para un estudio de OIT sobre la organización del tiempo de trabajo en Chile¹³.

Como se observa en la Tabla siguiente, en 2002 la diferencia entre ramas alcanza un máximo de 3.8 horas, siendo la industria el sector con jornadas laborales más extensas (48,1 horas semanales) y, por el otro lado, la rama de electricidad, gas y agua, la que tiene jornadas más reducidas (44,3).

Tabla N° 12: Promedio de horas semanales de trabajo según ramas, 1998, 1999, 2002 (Fuente: trabajadores)				
	1998	1999	2002	Diferencia 1998 – 2002
Agricultura	50.5	49.1	46.4	(-4.1)
Minería	50.0	51.0	48.0	(-2.0)
Industria	48.9	48.9	48.1	(-0.8)
EGA	45.3	47.2	44.3	(-1.0)
Construcción	46.8	48.2	46.3	(-0.5)
Comercio	48.5	49.7	47.7	(-0.8)
Transporte	51.1	48.5	48.0	(-3.1)
Est. Financ.	45.7	45.5	44.6	(-1.1)
Servicios	46.1	45.3	46.5	(+0.4)
Diferencia entre ramas	(5.8)	(5.7)	(3.8)	

Fuente: elaboración a partir de ENCLA 98,99,02

¹³ OIT, 2002, Tiempo y Organización del Trabajo en Chile, Echeverría Magdalena, CONDIR Work Programme on Working Time and Work Organization. Country Studies, inédito.

Si bien la duración de la jornada semanal sigue indicando importantes diferencias por sectores de actividad, en el año 2002 lo que se aprecia es una mayor homogeneidad intersectorial. En 1998 la diferencia entre ramas alcanzaba 5,8 horas entre el transporte (51,1 horas semanales promedio) y EGA (con 45,3) y, en 1999, una diferencia muy similar, de 5,7 horas, teniendo en sus extremos ese año a la minería (con 51,0 horas) y al sector servicios (45,3).

Los sectores en los cuales se produce una reducción mayor en la jornada semanal son la agricultura (de -4.1 horas)¹⁴, el transporte (de -3.1 horas semanales) y la minería (de -2.0 horas). En esta última, la reducción se produce entre el año 1999 y el 2002, reforma laboral mediante. Como contraparte, ni en la industria y ni el comercio la reducción es significativa (en ambos casos inferior a una hora a la semana).

Este puede ser otro efecto positivo de la reforma laboral de 2001, una de cuyas medidas más importantes al respecto fue limitar el uso de horas extraordinarias sólo para actividades excepcionales de las empresas, recurso que era ampliamente usado tanto en el transporte como en la minería.

Los resultados de la Encuesta ENCLA 99¹⁵, señalaron que un segmento significativo de las empresas y de los trabajadores trabajaban horas extraordinarias, de modo bastante habitual. En el 54% de las firmas encuestadas se desarrollaba esta práctica y de los trabajadores que trabajaban con horas extras, 70.3% lo hacía ocasionalmente y 26.7% en forma regular, siendo esta regularidad alta en el transporte y en la agricultura y una práctica más ocasional en el sector de EGA.

Distribución del tiempo de trabajo y de descanso

Respecto de los días de trabajo a la semana, alcanzan a 5,5 días promedio. Los días de descanso a la semana corresponden aproximadamente al complemento de la cifra anterior, alrededor de 1,5 días de descanso semanal en promedio.

Otra forma de analizar la información sobre la distribución de días de trabajo y de descanso es mediante la distribución por tramos, en lugar de considerar promedios. Ello, porque puede resultar un indicador engañoso si hay muchos casos que se apartan del promedio.

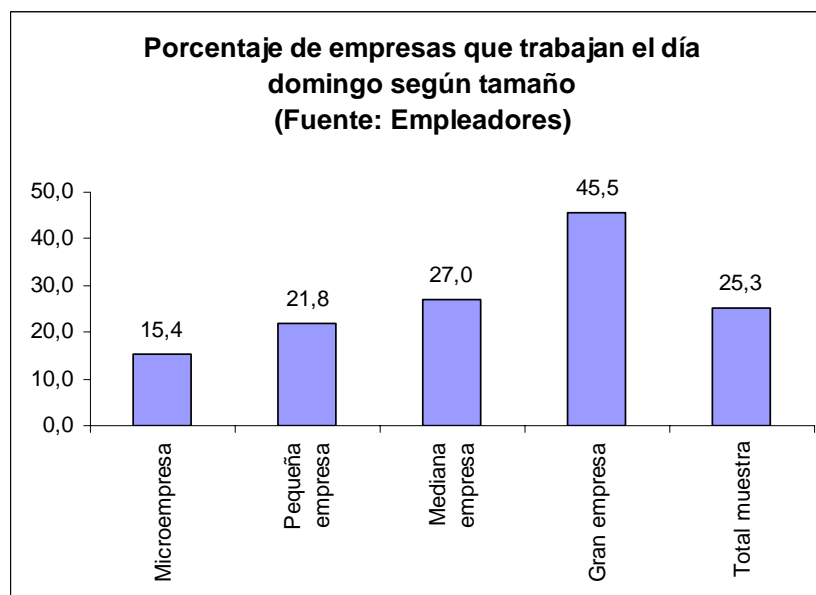
La distribución de las empresas según los días de trabajo semanal muestra una fuerte concentración en el segmento de las que trabajan sólo 5 días semanales (el número de las

¹⁴ Hay que recordar que este sector es extenso, que engloba a subsectores muy distintos como la silvicultura y la pesca, además de la actividad agrícola propiamente tal, por lo tanto, a parte de compartir los tres la fuerte orientación hacia el mercado externo de sus productos, no es posible hacer generalizaciones respecto de las causas de esta notable disminución.

¹⁵ La Encuesta ENCLA 2002 no informa respecto de este indicador porque en la fecha en que se aplicó la encuesta, las horas extraordinarias que no se efectuaran por necesidades probadamente temporales de las empresas constituían una práctica ilegal.

que trabaja menos que eso es marginal), seguido de las que lo hacen 6 días a la semana. Las diferencias, de acuerdo al tipo de informante (empleador o trabajador) no resultan significativas.

Un cuarto de las empresas (25,3%) declararon trabajar los días domingo. Comparado con 1998 y 1999, se puede advertir que ha habido un leve incremento de esta práctica laboral (22,8% y 23,0%, respectivamente).



Fuente: Gráfico en ENCLA 2002

Tal como se observa en el Gráfico anterior, nuevamente esta política laboral está relacionada con el tamaño de las empresas: extendida casi a la mitad de las grandes empresas y reduciéndose sistemáticamente hasta alcanzar al 15,4% de las micro empresas.

Por otra parte, el trabajo en días domingos es más frecuente en empresas de electricidad, gas y agua (51%), en el transporte (46,2%) y en el comercio (30,7%), que en otras ramas, como la minería y la construcción, tal como se observa en la Tabla siguiente.

Tabla N° 13: Porcentaje de empresas en las que se trabaja los domingos, según rama de actividad económica			
Rama de actividad	Sí (%)	No (%)	Total (%)
Agricultura	24,4	77,6	100
Minería	4,3	95,7	100
Industria	16,5	83,5	100
Electricidad, gas y agua	51,0	49,0	100
Construcción	6,1	93,9	100
Comercio	30,7	69,3	100
Transporte	46,2	53,8	100
Establecimientos financieros	27,0	73,0	100
Servicios comunales	26,7	73,3	100
Total	25,3	74,7	100

Fuente: ENCLA 2002

Otra dimensión importante de la distribución del tiempo de trabajo y de descanso se observa en la jornada diaria, a través de las pausas que se hacen durante ella. Como primera observación general, esta práctica no ha tenido una acogida importante en las empresas nacionales como una medida que mejore el bienestar y la productividad de los trabajadores y en la gran mayoría de ellas los descansos programados se hacen en la interrupción de la actividad para la colación¹⁶.

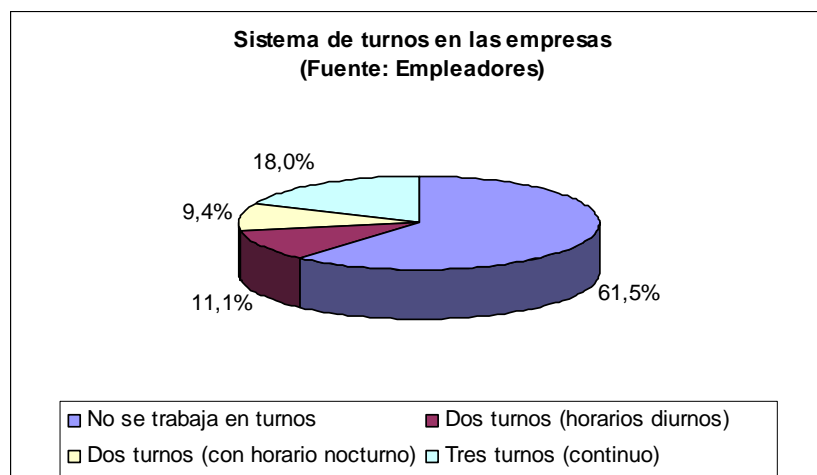
Sin embargo, en la ENCLA 2002 se observa un cambio al respecto. Comparado con lo observado en las versiones anteriores de la encuesta, se advierte en general una disminución

¹⁶ El hecho de que en establecimientos financieros, agricultura y comercio, esta prolongación sea en un porcentaje importante de empresas superior a una hora, mueve a pensar que este método se utilice para dividir, en la práctica, la jornada diaria en dos y prologarla sin costo para la empresa, pasando a ser un tiempo no remunerado que no es imputable al tiempo trabajado.

de los minutos ocupados en la colación y un aumento en los minutos destinados a otras pausas, sin alterarse el tiempo total en los descansos diarios, sino más bien una redistribución, que rebaja el tiempo de colación a favor de otras pausas.

Horarios, turnos y trabajo nocturno

Distintas fuentes (Córdova, 1999, López y otros, 2000) coincidían en que en el país alrededor de un cuarto de los trabajadores dependientes trabajan en sistemas de turnos y que esta tendencia iría en aumento. En los resultados de la ENCLA 2002, en 38,5% de las empresas se utilizaba esta forma de organizar la producción y el trabajo, en sus distintas formas, según se observa en el Gráfico siguiente.



Fuente: Gráfico en ENCLA 2002

En el 27.4% de las empresas encuestadas se hace trabajo nocturno, sea en la forma de dos turnos con horario diurno y nocturno, sea con tres turnos en horario continuo, que es la más frecuente.

Según rama de actividad económica esta práctica es más frecuente en Electricidad, gas y agua; la industria y la minería, aun cuando es interesante advertir que en un cuarto de los establecimientos financieros se trabaja también de noche, en tanto están cada vez más vinculados y en red con los mercados internacionales, adaptando de ese modo sus horarios.

Tabla N°: 14			
Porcentaje de empresas que trabaja turnos nocturnos o tres turnos, según rama de actividad económica			
Rama de actividad	No (%)	Sí (%)	Total (%)
Agricultura	82,2	17,8	100
Minería	65,0	35,0	100
Industria	58,4	41,6	100
Electricidad, gas y agua	55,1	44,9	100
Construcción	94,9	5,1	100
Comercio	76,3	23,7	100
Transporte	75,7	24,3	100
Establecimientos financieros	75,1	24,9	100
Servicios comunales	83,2	16,8	100
Total	72,6	27,4	100

Fuente: ENCLA 2002

En la gran mayoría de las empresas (81,8%) los turnos rotan semanalmente, situación que es más variada en el transporte, los servicios y el comercio, en los cuales estos cambios ocurren también en forma diaria o mensual.

Por otra parte, la gran mayoría de las empresas utiliza sistema de turnos rotativos, en tanto sólo un 10% tiene turnos fijos es decir, permanentes para cada trabajador.

3) EN RESUMEN

La información sobre la flexibilidad laboral en el país indica que en la actualidad, las empresas chilenas utilizan niveles considerables de flexibilización laboral con una marcada inclinación hacia la *flexibilidad externa* (sucesivas contrataciones, alta incidencia de despidos, ajustes permanentes de la planilla de trabajadores y consolidación de las estrategias de externalización de actividades y de personal).

Esta *flexibilidad externa* observada en las empresas responde a algunas orientaciones claramente identificables y a otras más complejas y hasta contradictorias, de difícil explicación.

En efecto, las tres ENCLAS arrojan que los contratos laborales predominantes (80% de los empleados) son de duración indefinida, con cierta tendencia a reducirse entre 1998 y 2002. Esto es así especialmente en las empresas grandes. Pero al mismo tiempo se advierte una marcada diferenciación sectorial: los contratos de duración limitada son cada vez más frecuentes en el sector terciario (servicios sociales, transporte y servicios financieros), que se suman a la ya tradicional temporalidad en la construcción y la agricultura, por la naturaleza de sus actividades productivas.

Ahora bien, estos contratos de duración indefinida fueron objeto de grandes movimientos en 2002, notablemente mayor que en los años anteriores: hubo muchas contrataciones nuevas de carácter indefinido, pero a la vez también muchos finiquitos de este mismo tipo de contratos. Por tanto, cabe preguntarse cuánta estabilidad está efectivamente garantizando la contratación de duración indefinida en las empresas; tal vez se trate de una estrategia empresarial de terminar contratos de duración indefinida antes de cumplir un año y/o de recontractar a los mismos trabajadores bajo otras condiciones.

En todo caso, las decisiones empresariales de ajustes masivos de planilla (contrataciones y despidos) disminuyeron el 2002 a casi la mitad: El porcentaje de empresas que finiquitaron a más del 50% de su plantilla en 1998 fue del 28%, en cambio el 2002, sólo lo hicieron un 13%. Asimismo, si en 1998 el 31% de las empresas contrataron a más del 50% de su personal, en el 2002 ese porcentaje se había reducido al 18%.

Respecto de la externalización del personal, más de la mitad de las empresas subcontrataron actividades en 2002. Si bien la subcontratación se sigue concentrando en los servicios complementarios, su utilización aumenta en las actividades principales de la empresa: de 14,5% (1999) a 17,7% (2002).

Respecto del suministro de personal, un 18,6% de las empresas hacen uso de este recurso, según la información de los empleadores, y 32,7% según los dirigentes sindicales. Esta diferencia tan alta en la percepción de los actores puede deberse a la aún ilegalidad del sistema de suministro.

El personal suministrado equivale un 4,2% del total del personal, según la información de empleadores, porcentaje menor al 6,4% registrado en 1999 y tiene un peso importante, en torno del 30% o más, en la industria y el comercio.

Otras medidas de flexibilidad comúnmente presentes en las empresas chilenas se aplican en el sistema de remuneraciones. En 2002, más de tres cuartas partes de las empresas pagaban remuneraciones variables a sus empleados. Es una práctica mayoritariamente usada en la minería, la industria y la agricultura y en la casi totalidad de las grandes empresas.

La parte variable de la remuneración corresponde al 25,4% de total de ésta, en el conjunto de las empresas.

Respecto del tiempo de trabajo y los descansos (jornada laboral), la distribución de los tiempos de trabajo en las empresas chilenas está experimentando algunas modificaciones que no son de la magnitud de lo que ocurre en las otras materias laborales ya analizadas. En general, lo que realmente ocurre en los tiempos de trabajo siguen siendo las jornadas diarias o semanales de larga duración y no una distribución novedosa de los tiempos y que incorpore el interés y necesidades de las partes.

Pese a ello, entre 1999 y 2002, la ENCLA muestra una reducción general del promedio de horas semanales trabajadas, equivalente a 2,4 horas, quedando para el 2002 un promedio semanal de 46,1 horas, por fin por debajo del tope máximo legal de la jornada ordinaria, con la excepción de las grandes empresas, que siguen funcionando, en promedio, con jornadas sobre las 48 horas semanales.

Es en la agricultura, el transporte y la minería en donde la reducción de jornada es más significativa (-4,1; -3,1 y -2,0, respectivamente). Por la naturaleza de los sectores en los cuales este impacto es mayor, es posible advertir en esta reducción un efecto positivo de la Reforma Laboral del año 2001.

En 2002 un cuarto de las empresas trabajan habitualmente en día domingo, tendencia que va en aumento desde 1998 en adelante. El trabajo dominical aumenta a casi el doble de las grandes empresas y en algunas ramas, cualquiera sea el tamaño de la empresa: EGA y transporte.

Respecto de los descansos dentro de la jornada y de las pausas en el trabajo, las empresas nacionales no las incorporan generalmente como medidas para mejorar el bienestar y la productividad de los trabajadores, y en la mayoría de ellas estos descansos se concentran prioritariamente en la colación.

Sin embargo, en 2002 se advierte una redistribución del tiempo de descanso dentro de la jornada, aun cuando en conjunto sigue siendo más o menos la misma cantidad total de tiempo: hay un aumento de pausas de descanso y una reducción del tiempo destinado a la colación.

El trabajo en sistema de turnos es una práctica usada en 38,5% de las empresas nacionales. En algunos sectores, como la industria, y EGA cubre a más de la mitad de las firmas. El trabajo nocturno está extendido en más de un cuarto de las empresas y es mayormente utilizado en EGA, la industria manufacturera y en la minería.

Tanto el trabajo en sistema de turnos y sobre todo el trabajo continuo, es una tendencia que se relaciona con el tamaño de las empresas; alto en las de mayor tamaño y muy escaso en las pequeñas. En la gran mayoría de los casos la rotación de turnos es semanal. En los servicios sociales, comercio y transporte hay también alternativas de cambio diarias y mensuales.

El sistema de rotación (diaria, a la semana u otra) del trabajo en turnos, particularmente cuando incluye trabajo nocturno, es un asunto muy importante de tener en cuenta y de evaluar frente a la calidad de los descansos de los trabajadores¹⁷. Más allá de los efectos sobre la vida personal, familiar y social de las personas involucradas, los cambios en los ciclos de vigilia y sueño, requieren de un proceso de adaptación fisiológica, que tiene determinados tiempos y frente a la cual la frecuencia en la rotación no es indiferente para el organismo, existiendo algunas alternancias de menor costo biológico que otras.

¹⁷ Asunto que se analiza en profundidad en la IVª Parte de este texto.

IIª PARTE: UNA TESIS MACROECONÓMICA SOBRE EL RECLAMO EMPRESARIAL POR FLEXIBILIDAD LABORAL EN CHILE

1. INTRODUCCIÓN

La flexibilidad laboral en Chile se convierte de fenómeno económico y laboral en una verdadera problemática nacional por tres motivos.

El primero, de carácter macroeconómico, se debe al fuerte giro decreciente en la tendencia del crecimiento y del empleo a partir de 1997, después de un período de "años dorados" de la economía nacional. El segundo se relaciona con los cambios en la estructura del empleo y en la organización del trabajo asalariado y profesional de los últimos catorce años, especialmente asociados a los cambios tecnológicos y a una mayor tasa de participación de la mujer en la fuerza de trabajo. Y el tercer motivo radica en algunas experiencias internacionales exitosas de flexibilidad laboral asociadas a políticas de reducción del desempleo, contención del crecimiento real de las remuneraciones y empleo a tiempo parcial, derivado de tratos especiales a los jóvenes y del reconocimiento de un nuevo derecho de los trabajadores de poder reducir su jornada de trabajo discrecionalmente. En esta última fuente, la experiencia de los Países Bajos es paradigmática¹⁸.

Se desarrolla aquí solamente la primera de estas tres vertientes, en el marco de una carencia de investigaciones y análisis teórico y empírico de las consecuencias para los mercados del trabajo y la distribución del ingreso, de un cambio brusco y prolongado de escenario de crecimiento económico. Las otras dos vertientes han sido analizadas ya en otras publicaciones¹⁹.

2. CAMBIO DE ESCENARIO ECONÓMICO NACIONAL E INTERNACIONAL

El surgimiento de la problemática de la flexibilidad laboral en Chile es concomitante con el fin de un largo período de alto crecimiento económico, baja tasa de desempleo y una fuerte reducción en la tasa de inflación. Este período de los "años dorados del crecimiento económico", entre los años 1986 y 1997, ha sido seguido por un sexenio caracterizado por un lento crecimiento, aumento de la tasa de desempleo y reducción de la calidad del empleo y una inflación sorprendentemente baja para los estándares históricos de la economía chilena. Es en este último período, que va entre los años 1998 y 2003, donde surgen con mayor fuerza las propuestas y discusiones que constituyen la actual problemática de la flexibilidad laboral.

¹⁸ Visser, Jelle and Hemerijck, Antón: (1997): A Dutch Miracle. Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands. Amsterdam University Press.

¹⁹ Vega, Humberto: "El milagro holandés sobre el desempleo". Revista Mensaje, agosto de 2001.

¿Qué características tiene este sexenio de lento crecimiento económico y cómo ha influido en las principales variables que conforman los diferentes y heterogéneos mercados laborales de la economía chilena? Se describen a continuación las principales variables macroeconómicas para desarrollar las hipótesis respecto del condicionamiento estructural de la flexibilidad laboral.

La demanda de trabajo es una demanda derivada de la demanda global, la que está compuesta en términos agregados, por una demanda interna y una demanda externa. La debilidad del crecimiento de la demanda global puede deberse al bajo o negativo crecimiento de uno o de ambos componentes, lo que se traduce en un lento o negativo aumento de los salarios reales y de las utilidades de las empresas, según éstas estén orientadas al mercado interno o externo. En otra perspectiva complementaria, la demanda de trabajo es una demanda derivada de la demanda agregada de bienes de consumo, o función consumo, y de la demanda agregada de la demanda de bienes de inversión o función de inversión de la economía.

La función consumo es relativamente estable y no tiene un impacto muy grande en las variaciones de la demanda de trabajo. En cambio la demanda de bienes de inversión, a través del multiplicador de la inversión, impacta en sus fluctuaciones, en forma muy significativa los niveles de ingreso y de empleo de la economía. De ahí la relación directa entre ritmo de crecimiento de la inversión y tasa de crecimiento del empleo y de la producción y el ingreso nacional.

En períodos de crisis, shocks externos o de lento, crecimiento la masa de salarios y las utilidades totales no necesariamente manifiestan el mismo comportamiento, sino que se produce una pugna distributiva entre trabajadores y capitalistas por transferir al otro factor el costo de lograr menores ingresos. En economías donde los salarios nominales son rígidos a la baja y la tasa de inflación es pequeña, el primer ajuste es el desempleo, es decir, la reducción de la cantidad de trabajadores ocupados. No obstante lo anterior, la imposibilidad de subir los precios por la baja de la demanda efectiva y la competencia del exterior en los productos transables, reduce la tasa de utilidades de las empresas sobre el capital invertido y sobre las ventas. Así se configura un nuevo escenario de ajuste, en el cual la flexibilidad laboral pasa a ser un segundo mecanismo de ajuste para enfrentar las menores utilidades y pérdidas de las empresas.

Este segundo escenario puede complicarse más si la tasa bruta de utilidades llega a ser negativa por las deudas internas o externas de las empresas o si sus inversiones externas han generado pérdidas y una situación estrecha de caja, como es el caso del análisis consolidado de los grupos económicos nacionales con inversiones en países latinoamericanos, durante este periodo. En este escenario, las grandes empresas con poder dominante de mercado en la economía nacional, obligan a sus proveedores y distribuidores a reducir sus márgenes de utilidades brutas y la presión por reducir los costos salariales, vía flexibilidad de las remuneraciones y del tiempo de trabajo, se trasmite a todo el sector formal de la economía. Las medianas y pequeñas empresas, en mercados de competencia monopolística u oligopólicos u oligopsonicos, cuyas empresas dominantes son controladas

por grupos económicos, se ven afectadas por prácticas comerciales que minimizan sus utilidades y se ven presionadas a rebajar la calidad de las condiciones de trabajo y a disminuir el costo del trabajo, tanto por un aumento del desempleo o por mayor flexibilidad laboral.

La oferta de trabajo también se ve afectada por el lento crecimiento económico, el aumento del desempleo y el estancamiento de las remuneraciones reales, afectando en forma diferenciada a la fuerza de trabajo masculina que a la femenina. El primer fenómeno que afecta al conjunto de la fuerza de trabajo es una desaceleración de su crecimiento como tendencia global, aunque las reacciones de desaliento frente a la prolongación del tiempo de búsqueda de trabajo no son instantáneas e incluso a veces van acompañadas de un aumento de la fuerza de trabajo femenina, que finalmente se retira cuando no encuentra trabajo. El otro elemento que no puede ser olvidado es el crecimiento del empleo informal. Los programas especiales de empleo del gobierno y el aumento de la ocupación de los “trabajadores por cuenta propia” son la principal fuente de los nuevos empleos, que compensan parcialmente la destrucción de empleos asalariados y propios del sector formal.

En síntesis, el reclamo por mayor flexibilidad laboral se instala en Chile, a partir del fin de los años dorados del crecimiento económico, como demanda del sector empresarial y no, como ha ocurrido en algunos países europeos, donde ésta ha sido una reivindicación del sector laboral. Flexibilidad laboral y quinquenio de lento crecimiento económico son concomitantes con la aparición de nuevos fenómenos de la economía chilena y de la economía mundial. Esto es lo que trataremos de describir en su expresión cuantitativa a continuación.

a. La macroeconomía del lento crecimiento económico

El brusco cambio en el dinamismo del crecimiento económico que experimentó la economía chilena, desde mediados del año 1998, se puede analizar en términos agregados en el Cuadro 1. En este cuadro hemos estimado las tasas de crecimiento por persona de las principales variables macroeconómicas agregadas, separadas en oferta global y demanda global. La oferta global está compuesta por el producto interno bruto y las importaciones, y la demanda global por las exportaciones o demanda de exportaciones y la demanda interna. El principal componente de la demanda interna lo constituye la inversión total que, como lo hemos afirmado, es la variable estratégica clave para la generación de empleo y demanda de trabajo.

Tabla n° 15: Oferta y demanda globales Tasas por persona 1996-2003						
Años	PIB 1	Importación 2	Oferta Global 3	Exportación 4	Demanda Interna 5	Inversion Total 6
1996						
1997	5,6	12,1	7,0	10,1	6,2	8,3
1998	2,2	5,7	3,0	4,2	2,7	1,1
1999	-1,7	-10,4	-3,8	6,3	-6,7	-20,9
2000	3,1	9,7	4,6	4,4	4,7	11,8
2001	2,0	2,2	2,1	5,0	1,1	-0,7
2002	1,1	-0,5	0,8	0,3	0,9	1,3
2003	2,2	6,2	3,0	5,8	2,2	0,7
Tasa promedio 1998-2003	1,4	1,9	1,5	4,3	0,7	-1,7
Fuente: Banco Central de Chile y elaboración propia						

En la Tabla n° 15, en la columna 3, se puede constatar el brusco cambio de una economía cuya disponibilidad de bienes y servicios u oferta global per-cápita crecía a un 7%, en el año 1997, coronando un período de once años de alto crecimiento económico, para desacelerarse en el año 1998 y después entrar en una recesión el año 1999, que implicó una imprevista caída en el nivel global de satisfacción de necesidades de consumo e inversión por persona de -3,8%, o nivel de demanda global. Después de la recesión hay un año 2000 de recuperación, con una aceptable expansión de un 4,6% que no se mantuvo, sino que dio origen a un período de lento crecimiento económico de tres años y que terminó en el segundo semestre del año 2003, al cumplirse las expectativas de reactivación, lideradas por el alto precio del cobre y el desarrollo del comercio exterior, especialmente de las exportaciones.

El año 2004 inaugura un nuevo período de crecimiento económico que manifiesta un rezago inusual de recuperación del empleo y de la tasa de desempleo, que no se incluye en el presente análisis.

La variable más dinámica en el escenario de lento crecimiento económico, es el crecimiento de las exportaciones, columna 4, que se expande en términos per-cápita en un 4,3%, como

tasa anual promedio del período, lo que contrasta con el 1,4% de expansión promedio del PIB (columna 1), y de un 1,9% de las importaciones (columna 2), en el mismo período. Este hecho tiene dos consecuencias importantes para nuestro análisis. El primero dice relación con la capacidad de la economía chilena de mantener su proceso de creciente inserción en la economía mundial en un periodo difícil e inestable de la misma. El segundo, con el débil efecto sobre el empleo del proceso exportador y, por tanto, en el comportamiento de las remuneraciones reales promedio de la economía. Esta situación se analiza más adelante.

La demanda interna muestra un bajo y débil crecimiento, columna 5, con una tasa anual promedio por persona de 0,7% que, en términos prácticos corresponde a un mercado interno estancado, con el agravante de que la demanda de inversión muestra una tasa anual promedio del sexenio de valor negativo, un -1,7%. Si la tasa de inversión es negativa sus efectos multiplicadores del ingreso y del empleo también lo son, y no hay creación de nuevos puestos de trabajo, sino destrucción de los mismos, en el balance neto de los procesos de inversión y desinversión.

Este cuadro de lento crecimiento económico genera un bajo ritmo de expansión del ingreso nacional bruto disponible real y de los salarios y utilidades de la economía nacional, configurando el marco macroeconómico que origina la presión empresarial por la flexibilidad laboral.

b. El comportamiento macroeconómico de los salarios y las utilidades

La investigación sobre el comportamiento agregado de los salarios y utilidades revela un empeoramiento relativo de las utilidades respecto de la masa de salarios. En las Cuentas Nacionales las utilidades de las empresas aparecen en una categoría estadística más amplia que incluye los ingresos de los trabajadores por cuenta propia. Esta categoría se denomina “excedente de explotación o ingreso mixto”. Por esta razón se hace necesario hacer un doble cálculo. Uno que estime el comportamiento del excedente de explotación y otro que desglose el ingreso de los trabajadores por cuenta propia y las utilidades separadamente, mediante una metodología aceptable estadísticamente.

En la perspectiva del primer cálculo, hemos estimado los índices de crecimiento de los tres componentes de la cuenta de generación de ingreso de las Cuentas Nacionales. El resultado corrobora nuestra hipótesis de un pobre crecimiento del excedente real de explotación comparado con el índice de remuneraciones reales y con el de los impuestos netos reales sobre la producción. Esto es lo que puede examinarse en la Tabla n° 16 y el gráfico siguiente:

**Tabla n° 16:
Cuenta Generación de Ingreso
(millones de pesos año 1996)**

Años	Remuneraciones reales de asalariados 1	Indice 2	Impuestos netos reales sobre producción 3	Indice 4	Excedente real de explotación 5	Indice 6
1996	11.849.143	100,0	988.844	100,00	11.279.652	100,00
1997	12.621.407	106,5	1.054.159	106,61	11.829.859	104,88
1998	13.190.371	111,3	1.140.501	115,34	11.020.450	97,70
1999	13.382.308	112,9	1.157.266	117,03	10.295.495	91,27
2000	13.749.281	116,0	1.216.779	123,05	11.176.573	99,09
2001	14.082.233	118,8	1.339.990	135,51	11.689.199	103,63

Columna 1: Valores nominales ajustados por el índice de remuneraciones

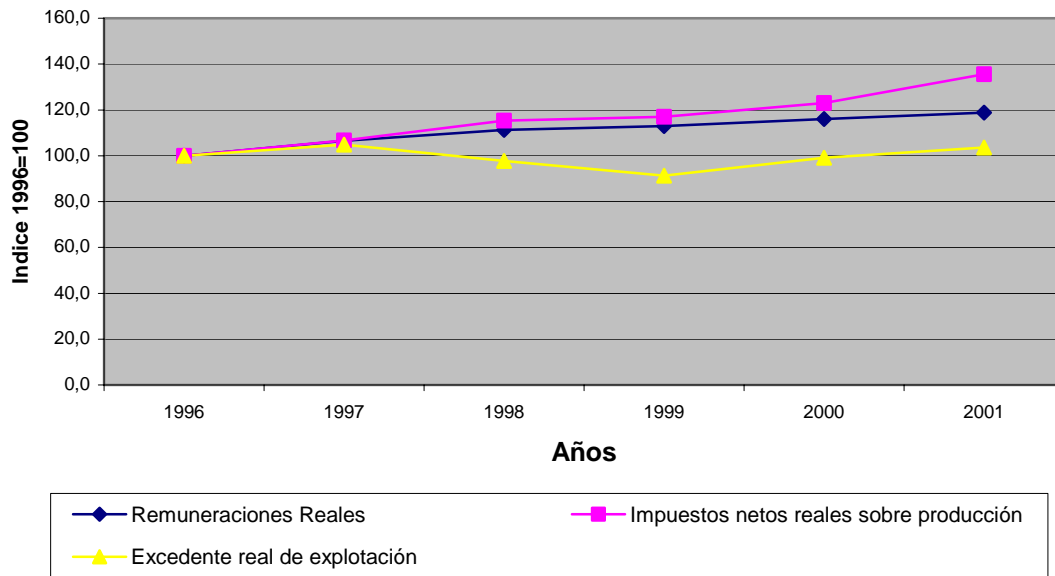
Columna 3: Valores nominales deflactados por el índice de precios al consumidor

Columna 5: Valores nominales deflactados por el deflactor implícito del PIB

Fuente: Cuentas Nacionales Banco Central, INE y elaboración propia

A pesar de la desaceleración del crecimiento económico y de la recesión del año 1999, la masa de remuneraciones reales y el índice de éstas, aumenta persistentemente durante el periodo 1996-2001. En cambio, el excedente real de explotación disminuye en casi un 13% en dos años, a partir del año 1997, y aunque vuelve a crecer durante los años 2000 y 2001, no recupera los niveles alcanzados el año 1997. Este fenómeno es el que está en la raíz de la presión empresarial por flexibilizar remuneraciones y abaratar el costo de la mano de obra. Si el excedente real de explotación refleja el comportamiento de su principal componente: las utilidades, entonces la tasa promedio y la masa de utilidades de la economía chilena se vieron seriamente deterioradas por el comportamiento macroeconómico del período 1997-2001, generando nuevos fenómenos y problemas. El gráfico siguiente lo muestra con claridad.

**Gráfico n° 1:
Evolución Remuneraciones y Excedente**



La hipótesis no es refutada por la evidencia empírica al considerar el concepto de excedente de explotación real como indicador de los ingresos por utilidades de las empresas. No obstante, al ser éste un ingreso mixto que combina utilidades con los ingresos de los trabajadores por cuenta propia, se debe deducir del excedente este último tipo de ingresos. Esta es la perspectiva metodológica segunda para confirmar la hipótesis principal sobre el contexto macroeconómico que genera la problemática laboral, desde una perspectiva empresarial. La estimación del ingreso anual de los trabajadores por cuenta propia es la siguiente:

Tabla n° 17: Estimación del Ingreso de Trabajadores Independientes					
Años	Trabajadores Miles	Ingreso anual miles de pesos	Excedente real Millones de \$	Utilidades Reales	Indice
1996	1.197	3.193.002.288	11.279.652	8.086.649,71	100,00
1997	1.229	3.847.670.226	11.829.859	7.982.189,25	98,71
1998	1.287	3.314.047.133	11.020.450	7.706.403,22	95,30
1999	1.303	2.286.250.651	10.295.495	8.009.243,97	99,04
2000	1.299	2.573.569.513	11.176.573	8.603.003,81	106,39
2001	1.341	nd	11.689.199	Nd	Nd
2002	1.358	Nd	nd	Nd	Nd
2003	1.438	nd	Nd	Nd	nd
Fuente: Banco Central, INE y estimación propia					

En la Tabla anterior se han estimado la masa de las utilidades reales de la economía chilena, deduciendo del excedente real de explotación el ingreso de los trabajadores por cuenta propia. Este ingreso se ha calculado utilizando las remuneraciones medias de los trabajadores por cuenta propia de la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) del INE, y los datos de empleo de la misma categoría estadística. Al no estar disponible la ESI para los años 2001 y 2002, no se ha podido actualizar el cálculo para dichos años. No obstante, las informaciones respecto del excedente de explotación real y al número de trabajadores por cuenta propia abonaron la conclusión derivada del cálculo del excedente, en el sentido que éste y las utilidades se comportan de forma muy similar.

En definitiva, en este período gris del crecimiento económico chileno que comprende los años 1998 y 2003, la masa de remuneraciones ha crecido más que la suma de las utilidades de las empresas, lo que implica una menor tasa de rentabilidad de las inversiones junto con una menor tasa de ganancias y mayores estrecheces de caja para el manejo de las empresas. En un contexto de menores márgenes por la caída o lento crecimiento de las ventas y una tasa de crecimiento de las remuneraciones reales como tasa y masa, mayor que las de las ganancias o utilidades de las empresas en promedio, la presión empresarial por la flexibilidad laboral se inscribe en la búsqueda de reducción de costos y de necesidades de capital de trabajo de las empresas.

c. Las estructuras económicas predominantes en los mercados chilenos

La hipótesis de la presión de las grandes empresas de carácter oligopólico u oligopsónico, sobre grupos de empresas proveedoras o distribuidoras para aumentar utilidades y hacer frente a sus necesidades de caja o al financiamiento de sus pérdidas en el exterior, se sustenta en su gran poder de mercado y en la implantación de un modelo de negocios que limita el crecimiento y capacidad de generar empleos productivos estables de dichas empresas. Existen estructuras de mercado y comportamientos fundados en una muy desigual relación de poder económico, que obligan a las empresas a reducir costos laborales y a generar una mayor demanda de flexibilidad laboral centrada en poder reducir salarios y abaratar el costo del despido.

Una reciente investigación para el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) sobre el rol de la Pequeña y Mediana Empresa, realizada con informaciones estadísticas del Servicio de Impuestos Internos, revela una estructura heterogénea y concentrada de empresas del sector formal de la economía chilena. Ésta la podemos analizar en la Tabla siguiente:

<p align="center">Tabla 18: Evolución y distribución de las empresas formales por tamaño, 1994 - 2001 (número de empresas y porcentajes)</p>									
Años	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%	Grande	%	Total
1994	435.852	81,91	80.099	15,05	11.207	2,11	4.950	0,93	532.108
1995	451.652	81,53	84.953	15,33	12.005	2,17	5.389	0,97	553.999
1996	474.778	81,59	88.776	15,26	12.621	2,17	5.726	0,98	581.901
1997	474.604	81,04	91.452	15,62	13.345	2,28	6.225	1,06	585.626
1998	511.045	81,48	96.322	15,36	13.590	2,17	6.271	1,00	627.228
1999	520.544	82,57	91.286	14,48	12.792	2,03	5.836	0,93	630.458
2000	533.479	82,51	93.842	14,51	13.159	2,04	6.065	0,94	646.545
2001	535.537	82,08	96.842	14,84	13.597	2,08	6.469	0,99	652.445

Fuente: Gobierno de Chile, Comité de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa, marzo 2003.

Esta estructura revela el gran desequilibrio y diferente gravitación entre las 6.469 empresas grandes y las restantes 645.976 empresas medianas, pequeñas y microempresas, en el año 2001, que difieren en ventas, valor agregado, productividad e inversiones y empleo. Si esta estructura global se desagrega por sectores, ramas productivas y rubros lo que emerge es un

conjunto de mercados donde el poder de mercado también está concentrado y donde los mercados de competencia perfecta o de alto grado de competencia sólo se sitúan a pequeña escala.

La economía chilena se caracteriza por el predominio de mercados de competencia monopolística, combinados con grandes empresas oligopólicas y oligopsónicas que establecen relaciones de subordinación y dependencia con sus cadenas de proveedores y distribuidores. Las empresas grandes y medianas concentran las ventas, tal como puede verse en el Cuadro siguiente. Los únicos espacios donde existen estructuras de mercado competitivas son los pequeños mercados locales, sin intervención de las grandes cadenas de distribución y con cierto grado de competencia limitado por el tamaño del mercado. La concentración de las ventas que permite un modelo de negocios de “capitalismo salvaje”, se puede examinar en la Tabla siguiente:

Tabla 19: Ventas nacionales por tamaño de empresa (en millones de UF y porcentajes)									
Años	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%	Grande	%	Total
1994	200	4,11	577	11,85	533	10,95	3.558	73,09	4.868
1995	210	3,74	613	10,93	571	10,18	4.216	75,15	5.610
1996	224	3,72	642	10,66	600	9,97	4.554	75,65	6.020
1997	220	3,50	664	10,56	639	10,17	4.763	75,77	6.286
1998	242	3,88	694	11,11	647	10,36	4.661	74,65	6.244
1999	237	3,96	654	10,93	610	10,19	4.483	74,92	5.984
2000	244	3,69	673	10,17	626	9,46	5.074	76,68	6.617
2001	246	3,35	696	9,49	651	8,87	5.744	78,29	7.337

Fuente: Gobierno de Chile. Comité de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa. Marzo 2003

Una estructura económica tan concentrada a nivel nacional se repite por sectores productivos, ramas de la actividad económica y por regiones. No obstante, los antecedentes estructurales disponibles no necesariamente implican comportamientos oligopólicos u oligopsónicos, los que pueden estar regulados por la ley y las costumbres.

3. HALLAZGOS Y REFLEXIONES

Este análisis muestra la directa relación entre el empeoramiento de las condiciones macroeconómicas originadas en la crisis asiática y el surgimiento de la flexibilidad laboral como problemática, desde la perspectiva, problemas e intereses empresariales.

Entre los años 1998 y 2003, la economía chilena ha experimentado un período de lento crecimiento económico promedio, con un año de recesión económica -el año 1999-, y una pérdida de su dinamismo en los mercados de capitales, del trabajo y de bienes y servicios. Sólo el mercado agregado de comercio exterior ha mantenido su trayectoria expansiva en cuanto a las exportaciones y a la apertura de nuevos mercados y a la negociación de mejores condiciones de intercambio, mediante los nuevos acuerdos, convenios y tratados con la Unión Europea, los Estados Unidos, Corea del Sur y los países del EFTA.

El período de lento crecimiento económico no sólo ha generado desempleo y una menor tasa de crecimiento de las remuneraciones reales, también ha impactado negativamente a la expansión de las ventas, producción, utilidades e inversiones del sector privado, castigando su tasa de rentabilidad, el control de sus recursos reales y financieros y sus expectativas de mediano y largo plazo. Estos fenómenos se han agravado con dos procesos que no han sido considerados en los análisis económicos habituales. Uno de ellos se deriva de los malos resultados de las inversiones de los grupos económicos chilenos en el extranjero, especialmente en América Latina, y el otro, del grado de concentración económica de la economía chilena que permite transmitir la crisis externa a los mercados internos mediante la acción de los grupos en busca de financiamientos adicionales a sus imprevistas pérdidas externas y necesidades de caja.

Un primer hallazgo de esta investigación es haber constatado el menor crecimiento de las utilidades reales y del excedente de explotación real en relación al crecimiento de las remuneraciones reales medias. Esta constatación macroeconómica esconde una situación apremiante para todos aquellos empresarios cuyos márgenes son pequeños y que enfrentan demandas débiles de los consumidores finales. Aquellos que son proveedores y distribuidores vinculados a empresas oligopólicas u oligopsónicas, reciben, además, la presión de los grupos propietarios que por sus problemas externos o por la caída de la rentabilidad de sus inversiones requieren de recursos adicionales a los habituales. En esta pugna entre empresarios, una de las salidas posibles es el desempleo o una mayor flexibilidad laboral, concebida como reducción o ajuste de los costos salariales, especialmente del costo del despido del trabajador.

Un segundo hallazgo del estudio proviene de la gran heterogeneidad y dinamismo que presentan los mercados del trabajo sectoriales o de nivel mesoeconómico, en relación a la diversidad de movimientos y combinaciones de variaciones de salarios y empleos. El análisis de su heterogeneidad, aún en años recesivos o muy expansivos, es un antecedente importante para tener cautela respecto del efecto posible y probable de nuevas normas de flexibilidad, en circunstancias que la evidencia empírica directa, que se hace en

profundidad en esta investigación, o la comparativa internacional revelan un alto grado de flexibilidad laboral efectiva, más allá de las consideraciones legales y normativas.

La alta concentración económica y el poder de mercado de los grandes grupos económicos, si no son compensados y regulados en su relación con los medianos y pequeños, pueden provocar un efecto frustrante de las actuales tendencias reactivadoras de la economía, en los mercados del trabajo y en la productividad del trabajo. La flexibilidad tal cual es concebida por los empresarios, disminuye la estabilidad del trabajo promedio de las empresas medianas y pequeñas y, por esa vía, afecta la productividad misma y la competitividad de un sector con bajos márgenes de ganancias. La evidencia empírica para todos los países de la OECD muestra una relación privilegiada entre estabilidad en el empleo y la productividad del trabajador, hecho no considerado por los teóricos de la flexibilidad. La rentabilidad de las inversiones de los medianos y pequeños empresarios también está ligada a la estabilidad y productividad de sus trabajadores.

La flexibilidad laboral en su concepción europea y especialmente holandesa, es una conquista del trabajador que puede hacer uso discrecional de la reducción de su jornada de trabajo hasta llegar a media jornada o modificar, dentro de ciertos límites, su horario de trabajo. Esta flexibilidad ha beneficiado principalmente a las mujeres, en una economía con remuneraciones de alto poder adquisitivo en relación con Chile.

En el análisis del comportamiento diferenciado por horas efectivamente trabajadas, entre hombres y mujeres, que se hace más adelante, se constata que los hombres trabajan más horas en promedio que las mujeres, pero éstas, tienen una mayor variabilidad y dispersión de sus horas. Lo mismo ocurre al revisar las estadísticas de la fuerza de trabajo y del empleo. La mujer entra y sale con mayor facilidad de la fuerza de trabajo que el hombre, y comparativamente tiene más altas tasas de desempleo. Esta inestabilidad laboral de la mujer podría verse acrecentada en una concepción de flexibilidad laboral orientada por una lógica de reducción de costos salariales.

IIIª PARTE: LA FLEXIBILIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE RECURSOS HUMANOS Y DE USO DEL TIEMPO DE TRABAJO

1) INTENSIDAD Y EXTENSIÓN DE LA FLEXIBILIDAD ENCONTRADA

Para sistematizar la flexibilidad observada en las empresas estudiadas consideramos modalidades de *flexibilización externa* y modalidades de *flexibilización interna*.

Para medir la *intensidad* de la flexibilidad encontrada se consideró la cantidad de modalidades flexibilizadoras observadas y combinadas. Para ello se estableció un rango operacional de medición de la intensidad flexibilizadora, definiendo tres niveles o grados de intensidad predefinidos -ausencia de flexibilidad, flexibilidad media y flexibilidad alta- según concurriera una determinada cantidad de modalidades flexibilizadoras:

MODALIDADES DE FLEXIBILIDAD EXTERNA <i>(En las contrataciones o externalización)</i>	GRADO DE INTENSIDAD DE LA FLEXIBILIDAD ENCONTRADA
Sólo contrato de trabajo de duración indefinida en la empresa y sin perjuicio de contratación a prueba para acceder a la contratación indefinida.	Ausencia de flexibilidad externa
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.	Flexibilidad externa de intensidad media
Uso de modalidades de contratación distintas a la duración indefinida y además uso externalización, ya sea mediante subcontratación y/o suministro de personal.	Flexibilidad externa de intensidad alta

Complementariamente se consideró también el grado de rotación observado en las empresas visitadas, esto es, el tiempo de permanencia estimado en el trabajo, ya sea por la incidencia de renunciadas o despidos. Esta variable también puede operacionalizarse tomando como referencia ENCLA.

MODALIDADES DE FLEXIBILIDAD INTERNA: <i>Flexibilidad de jornada</i>	GRADOS DE INTENSIDAD DE FLEXIBILIDAD ENCONTRADA
1) Un horario de trabajo único para todos los trabajadores de la empresa.	Ausencia de flexibilidad
2) Diversos horarios de trabajo, sistemas de turnos, distribuidos en forma preestablecida y sin variaciones en general.	Flexibilidad de jornada de intensidad media
3) Diversos horarios de trabajo y con posibilidad de distribución variable.	Flexibilidad de jornada de alta intensidad

MODALIDADES DE FLEXIBILIDAD INTERNA: <i>Flexibilidad salarial</i>	GRADOS DE INTENSIDAD DE FLEXIBILIDAD ENCONTRADA
1) Sólo sueldo base o bajo porcentaje de remuneraciones variables.	Ausencia de flexibilidad
2) Remuneración variable equivalente a la cuarta parte del total de remuneraciones ²⁰ .	Flexibilidad salarial de intensidad media
3) Más de la cuarta parte de la remuneración es variable.	Flexibilidad salarial de alta intensidad

MODALIDADES DE FLEXIBILIDAD INTERNA: <i>Flexibilidad funcional</i>	GRADOS DE INTENSIDAD DE FLEXIBILIDAD ENCONTRADA
1) Desempeño de sólo una función específica a cargo de cada trabajador o bajo grado de variabilidad en la función que se desempeña.	Ausencia de flexibilidad
2) Dos funciones alternativas y/o complementarias para cada trabajador.	Flexibilidad funcional de intensidad media
3) Más de dos funciones alternativas y/o complementarias para cada trabajador.	Flexibilidad funcional de alta intensidad

²⁰Según los datos de la ENCLA 2002, la proporción de remuneraciones variables en el total de remuneraciones llega al 25.4%, esto es, un cuarto de las remuneraciones varía conforme a los criterios establecidos por las empresas para el pago de las mismas.

Además se consideró la duración de las jornadas de trabajo, diaria y semanal.

Por otra parte, se buscó medir la *extensión* de las formas de flexibilidad encontradas en las empresas, esto es, a qué cantidad de trabajadores de la empresa cubrían las distintas modalidades de flexibilización. Si se focalizaba en algunos estamentos especiales del personal (los que desempeñaban las tareas propias de la actividad central de la empresa y/o los más calificados o por el contrario, los encargados de prestar servicios complementarios) o si estas modalidades de flexibilización se orientaban al conjunto de los empleados o a la mayoría de ellos.

Cabe señalar que no siempre pudo obtenerse esta información con el mismo nivel de precisión en todas las empresas ni respecto de cada un de las formas definidas. Sin embargo, a partir de la información registrada se pudieron establecer, al igual que respecto de la intensidad flexibilizadora, distintos rangos de la extensión.

Cuadro N° 1: Intensidad de las modalidades flexibilizadoras encontradas en las empresas estudiadas

MODALIDADES FLEXIBILIZADORAS	Empresa de Servicios Telefónicos	Industria procesadora de alimentos	Multi tienda de cobertura nacional	Industria metalúrgica	Industria de neumáticos
Flexibilización Externa: (incidencia de contrataciones sin estabilidad y externalización de servicios) y rotación	Intensidad media con alta rotación (permanencia promedio inferior a 1 año)	Intensidad alta con rotación diferenciada: baja en trabajadores antiguos y de alta remuneración; alta en trabajadores nuevos y de baja remuneración.	Intensidad media con alta rotación (permanencia promedio inferior a 1 año)	Intensidad media con baja rotación	Intensidad media con rotación diferenciada: Baja en contratados indefinidamente; alta en contratados a plazo
Flexibilización Interna: Flexibilización de jornada (distribución y duración variable de la jornada)	Intensidad alta (alta variabilidad) con incidencia de largas jornadas	Intensidad alta (alta variabilidad) con incidencia de largas jornadas	Intensidad alta (alta variabilidad) con incidencia de largas jornadas	Intensidad alta (alta variabilidad) con jornadas no prolongadas en las faenas productivas y largas jornadas en las tareas administrativas.	Intensidad media (baja variabilidad por sistema de jornada excepcional) con jornadas no prolongadas en las faenas productivas y jornadas más largas en las tareas administrativas.
Flexibilización Interna: Flexibilización funcional (polivalencia)	Intensidad baja y como oportunidad para mantenerse ocupado	Intensidad alta	Intensidad alta y como oportunidad para subir remuneraciones variables	Intensidad alta y como parte de un plan de promoción	Intensidad alta y como parte de un plan de promoción
Flexibilización Interna: Flexibilidad salarial (incidencia de remuneraciones variables)	Intensidad alta por incidencia de bonos por desempeño (75% variable)	Intensidad media por incidencia de sobre sueldos	Intensidad alta por incidencia de comisiones (75% variable)	Intensidad baja por incidencia de bono por desempeño	Ausencia de flexibilidad

2) LAS MODALIDADES EMPRESARIALES DE FLEXIBILIDAD

a) Combinaciones de modalidades flexibles

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

En algunas empresas estudiadas observamos combinaciones de distintas modalidades flexibilizadoras orientadas a obtener el máximo posible de flexibilidad sobre todas las condiciones de trabajo; se trata de lograr la disponibilidad total del recurso humano ante las necesidades de la empresa y el máximo de adaptabilidad de las contrataciones: aplicar una política de contratación ajustada a los aumentos y reducciones de la actividad empresarial, mediante acceso fluido a la contratación y al despido, y obtener una significativa variabilidad de las condiciones de trabajo.

La orientación estratégica se centra en la reducción de los costos involucrados en la utilización de trabajo. En estas experiencias, las empresas logran una flexibilidad generalizada de todas las condiciones de trabajo, con un incremento en las tareas desempeñadas, una prolongación de los tiempos de trabajo a la vez que una creciente variabilidad de la jornada y una significativa variación en las remuneraciones. La flexibilidad, en estos casos, es para la empresa un conjunto de instrumentos amplia e intensamente aplicados para reducir los costos laborales y obtener el máximo de aprovechamiento del recurso humano.

Otras empresas en cambio, escogen una combinación intermedia, en donde el empeño flexibilizador se focaliza en ciertos aspectos estratégicos, mientras que en otros se mantiene seguridad o estabilidad de las condiciones de trabajo. En estos casos se obtiene una concentración de la variación de las condiciones de trabajo sobre un aspecto específico – sobre la duración y distribución de la jornada; sobre las tareas desempeñadas o aplicando remuneraciones inestables-, lo que habitualmente va de la mano con un seguimiento o apreciación actualizada de los resultados que se han obtenido, ya sea más productividad o reducción del tiempo de trabajo.

En estas experiencias, la flexibilidad es para la empresa una herramienta especializada para mejorar la gestión del recurso humano, aplicada focalizadamente para obtener un mejor rendimiento y cuidando mantener cierto equilibrio mediante la garantía o la estabilización de las condiciones de trabajo que no son objeto de flexibilización.

b) Duración de la jornada ordinaria de trabajo

El primer aspecto destacable que encontramos es la genérica existencia de jornadas de trabajo de larga duración. Nuestra investigación reveló que la flexibilidad de la jornada de trabajo suele ser sinónimo de prolongación del tiempo diario de trabajo.

Entre las empresas estudiadas se pueden distinguir aquellas que exhiben largas jornadas diarias de trabajo y las que tienen jornadas diarias diferenciadas para las faenas productivas - con duración menos prolongada de la jornada ordinaria- y para las tareas administrativas - con duración prolongada de la jornada ordinaria-. Atento constituye un caso especial en que se aplican diversas jornadas de duración diaria diferenciada.

Cuadro N°2: Duración diaria de la jornada ordinaria de trabajo en las empresas estudiadas

Empresa de Servicios Telefónicos	Multi tienda de cobertura nacional	Industria procesadora de alimentos	Industria Metalúrgica	Industria de neumáticos
En las jornadas semanales de 6 días de trabajo, se laboran 8 horas diarias En las jornadas semanales de 5 ó 6 días de trabajo, se laboran de 4 a 6 horas diarias En las jornadas semanales de dos días de trabajo, se laboran 10 horas diarias	10 horas diarias de trabajo	Turnos de 8 horas diarias de trabajo En funciones administrativas, jornadas de 9:30 horas diarias de trabajo	Turnos de 8 horas diarias de trabajo En funciones administrativas, jornada de 9.30 ó 10 horas diarias de trabajo.	Turnos de 8 horas diarias de trabajo en sistema de jornada excepcional En funciones administrativas, jornada de 8.30 horas diarias de trabajo.

Multitienda: La duración diaria del tiempo de trabajo es superior al tiempo en que la tienda está abierta al público: la jornada laboral se inicia antes del horario de apertura de la tienda y termina después del cierre al público.

El horario de entrada es a las 10:45 y el de salida a las 21:21. El horario de funcionamiento de la tienda para el público comienza a las 11:00 y dura hasta las 21:00, en consecuencia, se trabaja como jornada ordinaria alrededor de 10 horas diarias de trabajo, con un tiempo de colación de una hora imputable a la jornada laboral, una pausa de 15 minutos también imputable a la jornada y con habitualidad de tiempo extraordinario de trabajo.

También se constató en la Multitienda la existencia de trabajadores a tiempo parcial, como modalidad contractual para enfrentar la exigencia legal de respetar dos domingos libres al mes en el comercio. La gerencia estima que al menos el 10% del personal está bajo contrato de medio tiempo, por fines de semana, festivos o domingos. Tal medida permite a las tiendas mantener abierto todos los domingos del mes, con una planilla de part time que refuerzan cada domingo y sábado. Se trata de trabajadores en su mayoría estudiantes, que tienen un contrato de 20 horas semanales de trabajo, habitualmente desarrolladas los fines de semana y cumpliendo una jornada ordinaria de 10 horas de trabajo, con una hora de colación imputable a la jornada.

Industria Procesadora de Alimentos: Los trabajadores que se ocupan en las faenas de producción y que constituyen la mayoría de la planilla, laboran en turnos sucesivos, en horario diurno y nocturno, cumpliendo una jornada ordinaria de trabajo de 8 horas diarias, con un número considerable de horas extras. Los trabajadores de las labores administrativas lo hacen en una jornada ordinaria de 9:30 horas diarias de trabajo, con diferentes horarios de entrada y salida que le permiten a la empresa mantener personal en esas funciones desde las 08:00 a las 23.00. Tanto en las faenas productivas como en las administrativas se otorga un descanso diario con 30 minutos para colación, no imputable a la jornada de trabajo.

Industria Metalúrgica: Opera con sistema de turnos continuos de trabajo en las faenas productivas, en horario diurno y nocturno, cumpliendo una jornada ordinaria de 8 horas diarias de trabajo y con treinta minutos de colación imputables a la jornada de trabajo. Las funciones administrativas se realizan en horario fijo en una jornada ordinaria de 9.30 ó 10 horas diarias de trabajo y con un descanso para colación de 30 minutos no imputable a la jornada.

Industria de Neumáticos: Adoptó un sistema de jornada excepcional para las faenas productivas, con tres turnos rotativos de trabajo en horario de mañana, tarde y de noche, en los que se labora una jornada ordinaria de ocho horas diarias de trabajo. Los trabajadores administrativos y de soporte técnico, por su parte, están afectos a una jornada ordinaria de 8.30 horas diarias.

Empresa de Servicios Telefónicos: Este es un caso especial. Al inició de sus actividades se concibió una organización del tiempo de trabajo a partir de contratos de trabajo por hora; pactaba con sus operarios un número mínimo de ocho horas mensuales de trabajo, con derecho a un sueldo base ínfimo y una amplia disponibilidad del operador para trabajar dentro de las 24 horas del día, todos los días del mes. Se diseñaron unos 480 turnos de trabajo que permitían una total flexibilidad en la adjudicación de días de trabajo, la distribución de

los mismos y el número de horas diarias. Por añadidura, los turnos asignados se modificaban semanalmente.

Con esta modalidad contractual y horaria la empresa eludía el pago por la disponibilidad que exigía a sus trabajadores y sólo se obligaba a pagar las horas efectivamente trabajadas. El trabajador sólo concurría a la empresa ante un “trabajo efectivo” y se le remuneraba por ese tiempo trabajado. Si no acudía a la llamada empresarial podía acusársele de abandono de trabajo y proceder al despido sin indemnización. La empresa no pagaba descansos, sólo el tiempo efectivamente trabajado.

La evidente ilegalidad de estos contratos redundó en la aplicación de multas considerables que obligaron a la empresa a enmendarlos, lo que tomó tiempo, hasta que finalmente regularizó las contrataciones coincidentemente con la entrada en vigencia de la nueva ley de reforma laboral y una posterior negociación colectiva. Resultado de todo ello, los turnos se redujeron a unos 120 y los contratos adoptaron la modalidad de pactar jornada semanal de trabajo, bajo el formato de jornada completa o parcial.

La empresa funciona en forma continua 24 horas diarias y todos los días de la semana, mediante jornadas de 48, 36, 32, 30, 24 y 20 horas semanales, las que se resuelven en contratos de trabajo de jornada completa y de media jornada. Al menos el 50% del personal está contratado como part time.

El régimen de trabajo es de seis o cinco días laborables a la semana, con la excepción de un turno especial que se ha implementado sólo para los días sábados y domingos, como forma de reemplazar a los trabajadores ausentes dichos días.

Los trabajadores que cumplen 48 horas lo hacen en seis días a la semana, bajo una jornada ordinaria de 8 horas diarias de trabajo; esto es, en régimen de jornada completa. Los part time tienen una jornada ordinaria de entre cuatro a seis horas diarias, en cinco o seis días a la semana, de tal forma que no laboran más de 30 horas ordinarias de trabajo a la semana. El grupo de trabajadores que sólo trabaja sábados y domingos, lo hace en una jornada ordinaria de 10 horas diarias de trabajo.

La empresa otorga 30 minutos al día para colación imputable a la jornada de trabajo. Adicionalmente a los trabajadores afectos a una jornada ordinaria de 8 horas diarias de trabajo, se les otorga dos pausas de descanso de 15 minutos cada una.

La combinación de jornadas completas y parciales le permite a la empresa mantener funcionando el centro de llamados con una planta fija y colocar a trabajadores adicionales cuando el flujo de llamada se incrementa.

c) Problemas en el cómputo del inicio y término de la jornada de trabajo

Algunas tareas en el lugar de trabajo suelen realizarse al inicio y al término de la jornada, todas ellas actividades secundarias o accesorias, pero en todo caso necesarias para la correcta realización de las labores contratadas, tales como ponerse o sacarse una ropa de trabajo adecuada. Estas tareas conforman tiempos que si bien están dedicados al trabajo no constituyen propiamente el servicio contratado, por lo que a veces es considerado por la empresa empleadora como tiempo no remunerado. De esta forma, en la práctica puede extenderse significativamente el tiempo en el que los trabajadores permanecen en la empresa, sin considerar todas esas horas como constitutivas de jornada laboral, o bien puede forzarse a los trabajadores a concurrir un día de descanso al lugar de trabajo o a otro, para asistir a una actividad diseñada por la empresa, sin considerar esas horas como laboradas.

Precisamente algunas de las empresas estudiadas no consideran como horas de trabajo el tiempo ocupado en cambio de ropa y aseo personal, al inicio y término de la jornada pactada, en circunstancias que se trata de uniformes de trabajo que deben utilizarse como requerimiento de seguridad e higiene de las labores que se desempeñan.

Según la actual doctrina de la Dirección del Trabajo “el tiempo destinado a las actividades de cambio de vestuario, uso de elementos de protección y/o aseo personal constituirá jornada de trabajo cuando el desarrollo de la labor convenida requiera necesariamente la realización de las mismas por razones de higiene y seguridad, independientemente de si ellas se encuentran consignadas como obligaciones del trabajador en el respectivo reglamento interno. Igualmente, deberá ser calificado como jornada de trabajo el lapso utilizado por los trabajadores en cambio de vestuario, cuando dicho cambio sea requerido por el empleador por razones de imagen corporativa, atención al público, requerimiento de clientes o por otras similares, consignadas en el citado reglamento”²¹. En consecuencia, todos los actos preparatorios o finales necesarios para iniciar o concluir la prestación diaria de servicios del trabajador, ya sea por razones de higiene y seguridad, por disposición del reglamento interno o por exigencia del empleador, constituyen jornada de trabajo y deben ser remunerados.

Respecto de las actividades de capacitación organizadas por la empresa fuera del horario de trabajo, la Dirección ha concluido que no constituye tiempo de trabajo, por tanto no son de asistencia obligatoria y la empresa está impedida de anticipar la hora de entrada o posponer la de salida para obligar a sus trabajadores a acudir a capacitación, porque con ello se reduciría el tiempo de descanso²². Sin embargo, en una de las empresas que estudiamos se citaba a los trabajadores a capacitación, información y evaluación, en horas fuera del horario de trabajo, controlándose la asistencia. En otra empresa, se hacen actividades mensuales con todo el personal durante la jornada laboral, de carácter obligatorio y por media hora o más. Ese tiempo debe ser “devuelto” al final de esa jornada, prolongando la permanencia en el trabajo.

²¹ Ord. n° 2936/225 de 14.06.2000.

²² Ord. n° 3111/169 de 20.09.2002 y Ord. n° 4983/216 de 20.11.03

Prácticas como éstas revelan la existencia de una *flexibilidad de facto* que incrementa la disponibilidad empresarial sobre el tiempo laboral y extra laboral de los trabajadores, extendiendo el tiempo en el que los trabajadores permanecen en la empresa sin considerar todas esas horas como constitutivas de jornada laboral, o bien obligando a los trabajadores a concurrir un día de descanso a la empresa, sin considerar esas horas como laboradas.

d) El tiempo extraordinario de trabajo

Algunas empresas estudiadas exhiben una utilización generalizada del tiempo extra de trabajo y otras muestran esfuerzos de racionalización del tiempo de trabajo centrados en la reducción de las horas extras, que han sido exitosos en incrementar la productividad. Cabe mencionar que las empresas que mantienen largas jornadas ordinarias de trabajo también recurren al tiempo extraordinario de trabajo.

Cuadro N° 3: Tiempo extraordinario de trabajo en las empresas estudiadas

Empresa de Servicios Telefónicos	Multi tienda de cobertura nacional	Industria procesadora de alimentos	Industria Metalúrgica	Industria de neumáticos
<p>Incidencia marginal de horas extras.</p> <p>Actividades mensuales obligatorias dentro de la jornada, de hasta una hora, que no se considera tiempo trabajado.</p>	<p>Alta incidencia de horas extras.</p> <p>Obligación habitual de anticipar horario de entrada para capacitación o información, tiempo no remunerado.</p>	<p>Alta incidencia de horas extras (habitualmente más de dos horas extras diarias)</p>	<p>Baja incidencia de horas extras y esfuerzo por disminuirlas</p>	<p>Baja incidencia de horas extras y esfuerzo por disminuirlas.</p> <p>Con la jornada excepcional se obtuvo una disminución neta del número de horas de trabajo.</p>

Las horas extraordinarias en nuestra legislación están someramente reguladas: 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.

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 sobretiempo 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 (art. 32)²³.

Multitienda: El sobretiempo de trabajo en el sector comercio y sobre todo en las multi tiendas es recurso habitual²⁴. Si bien en un día normal las tiendas se cierran al público a las 21:00 horas, los clientes que se encuentren dentro igualmente deben ser atendidos. En la práctica, los operarios tienen habitualmente una hora de salida muy posterior a la del cierre de la tienda, ya que no sólo esperan a los clientes rezagados, sino que además deben guardar y ordenar las mercancías. Esos minutos constituyen tiempo extraordinario de trabajo.

También existen al menos dos eventos especiales de venta al mes en los que se requiere prolongar el tiempo de funcionamiento de las tiendas -ocasiones de rebaja y de ventas especiales-. En esos casos, las tiendas postergan su cierre al menos en una hora, lo que también constituye horas extras de trabajo. Esta ampliación del tiempo de venta se hace recurrente en festividades como navidad, fiestas patrias, día del padre y de la madre, en que los días sucesivos de trabajo de hasta doce y más horas pueden sumar más de una semana.

Una vez al mes debe hacerse un inventario para lo que se establece un turno especial que permanece al término de la jornada diaria en la empresa realizando esta actividad, pudiendo prolongarse ese tiempo hasta en cinco horas. La hora de entrada el día siguiente de los trabajadores que inventariaron se posterga en la misma proporción a las horas que debieron ocupar en inventariar. Las horas adicionales de trabajo por inventario se pagan como extraordinarias y adicionalmente se entera un bono, que en algunas tiendas está incorporado al contrato de trabajo. El inventario es una necesidad empresarial de sobretiempo limitada y perfectamente programable.

Por último, hay casos imprevistos en que deben prolongarse los tiempos diarios de venta, sobre todo como reacción a tácticas de la competencia, según declaración de la gerencia de esta empresa, que arguye que la facultad de variación del horario de salida en una hora que le otorga la ley, con el requisito de anunciarlo con una antelación de 30 días, es insuficiente por tratarse de casos imprevistos de prolongación de tiempo de trabajo.

Para estos casos la empresa tomó la iniciativa de retardar el horario de entrada de algunos trabajadores para que, de esa forma, pudieran salir más tarde e igualmente cumplir las horas ordinarias de trabajo sin tener que pagar tiempo extraordinario. Sin embargo, la Dirección del Trabajo determinó que tal práctica no excluía a la empresa del pago de horas extras. Para la empresa, casos como éste, de tiempo extraordinario de trabajo, no están previstos en la ley y revelan de qué forma las particularidades de la actividad comercial no están debidamente consideradas en la legislación.

²³ Ord. 0332/0023 de 30.01.03.

²⁴ Ver Aguilar, Omar et. al "Jornada de trabajo en el sector comercio: la experiencia en las grandes tiendas, supermercados y pequeñas tiendas mall" Cuaderno de Investigación N° 12, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 2000.

El sobresueldo que se obtiene por trabajo extraordinario en el comercio es relativamente bajo respecto de las comisiones que se perciben, ya que el bajo nivel de los sueldos base determina que cada hora extra se paga con un incremento muy bajo. De hecho, la empresa considera como base de cálculo de las horas extras el ingreso mínimo mensual -conforme a la doctrina establecida por la Dirección del Trabajo- y no los escasos sueldos base pactados en los contratos de trabajo. El incremento remuneracional real que se obtiene por el sólo hecho de laborar sobretiempo es bajo y para las empresas del rubro no implica mayor gasto, por lo tanto suelen funcionar con un margen habitual de horas extras.

Industria Procesadora de Alimentos: En esta empresa, las horas extras se conciben como recurso para resolver problemas imprevistos, pero habituales, en los cambios de turno (ausencias, licencias, retardos) o por incrementos de demanda que exigen más trabajo. En la práctica, se trabaja gran cantidad de sobretiempo, según declaración de los dirigentes sindicales entrevistados; incluso afirman que en las tareas de producción se suelen trabajar más de dos horas extras por cada día de trabajo.

Se pudo identificar que el recurso al sobretiempo es utilizado comúnmente por la empresa como forma de enfrentar labores no previstas, tanto en las tareas de producción como en las administrativas, pero también como forma de satisfacer incrementos periódicos de trabajo; ya sea en temporadas altas de producción, aumento de trabajo administrativo a fin de mes o suplencia de un trabajador ausente por licencia o vacaciones. Las horas extras terminan por ser un recurso permanente para prolongar los turnos de trabajo, resolver retardos en la producción y asumir una mayor carga de trabajo en funciones administrativas.

Todo esto ha llevado a la gerencia de recursos humanos de esta empresa a implementar una política de objetivación del uso de horas extras, para disminuir la discrecionalidad con que los supervisores y jefes de sección deciden márgenes de sobretiempo y adjudican a sus trabajadores horas extraordinarias. Se confecciona un informe que incluye horas extras, domingos de descansos y séptimo día de descanso semanal de cada unidad, como herramienta para mejoramiento del sistema de gestión.

En la práctica, se mantiene una alta incidencia de horas extras, lo que preocupa a la gerencia como situación de incumplimiento legal. Al respecto, se plantea que la prevención del incumplimiento legal puede utilizarse como medio para mejoramiento de gestión y asimismo se utiliza para mejorar las relaciones laborales, respecto a implementar un seguimiento de casos de ausencia y acumulación de horas extras. De hecho, la gerencia reconoce que el incremento de requisitos legales para usar sobretiempo de trabajo con la reciente reforma laboral ha provocado una situación de ilegalidad para la empresa, que utiliza permanentemente horas extras como forma de resolver dificultades para la continuidad del proceso y por propia disposición de los trabajadores a no renunciar al aumento salarial por tiempo extraordinario. Se aspira a una flexibilización del límite diario de sobretiempo de trabajo permitida legalmente, mediante el establecimiento de límites mensuales o anuales de jornada extraordinaria, no diarios, que permitiría acomodos para la empresa en la duración diaria, semanal y mensual del tiempo de trabajo, según sus necesidades productivas.

Sin embargo, según los dirigentes sindicales entrevistados, las diversas unidades del proceso no pueden renunciar a sobretiempo de trabajo para realizar el trabajo presupuestado o enfrentar incrementos de demanda, por lo que se tensiona el cumplimiento de las medidas de mejoramiento de gestión, la reducción de tiempo extraordinario y la directriz gerencial de ajuste salarial. De esta forma, son frecuentes los acuerdos individuales irregulares entre supervisores directos y trabajadores para laborar igualmente horas extras adicionales a las ya previstas o efectuadas, compensadas con tiempo de descanso remunerado. Tal modalidad, ilegal, se ha observado en las tareas de administración y de producción, y los dirigentes sindicales las perciben como el resultado de iniciativas de los mandos medios respectivos para cumplir el trabajo y a la vez reducir costos. En ese sentido, perciben un doble discurso empresarial; gerencia promueve una racionalización y mejor gestión de los procesos a la vez que los mandos medios no pueden desistir del tiempo extraordinario y recurren a acuerdos individuales irregulares, incluso no pagando algunas horas extras laboradas.

No cabe duda que la reducción del tiempo extra de trabajo es una medida impopular entre los trabajadores de la empresa, para quienes el sobresueldo constituye un incremento salarial importante, y que cuentan con él no como una remuneración extraordinaria, sino como un suplemento permanente. Por ello, los propios trabajadores están disponibles a laborar horas extras más allá del límite legal y se prestan a pactar acuerdos irregulares. Por otra parte, la aceptación a laborar tiempo extra sin percibir sobresueldo sino sólo compensación con tiempo libre remunerado es resultado, según lo entienden los dirigentes sindicales entrevistados, de una presión de los trabajadores y producto del miedo a perder el trabajo.

Industria Metalúrgica: La nueva regulación de los requisitos legales para utilizar tiempo extraordinario de trabajo con la reforma laboral, fue enfrentada por esta empresa como una oportunidad para racionalizar diversos aspectos organizacionales y de política de recursos humanos. El más importante fue reordenar el uso del tiempo de trabajo para adaptarse a las nuevas normas que limitan el uso permanente del sobretiempo. El gerente de recursos humanos señaló que el estímulo a la racionalización en general y del tiempo de trabajo en particular, es parte de la normativa ISO que esta empresa se esfuerza en cumplir.

Hubo un rechazo inicial de parte de distintos estamentos de la empresa a la decisión de limitar las horas extras (jefes de unidades de operación y trabajadores). Hasta entonces el pago del sobretiempo estaba incorporado como parte habitual de la remuneración. Se acogieron un conjunto de innovaciones técnicas que fueron, en parte, iniciativa de los propios trabajadores para lograr este objetivo. Se impuso la práctica de regular el uso de las horas extras mediante un instrumento de información y control de responsabilidad de cada jefe de unidad, quien ahora debe justificar todas y cada una de las horas extras trabajadas diariamente en su sección, debiendo documentarlas y presentarlas para su aprobación al gerente de recursos humanos. Se deja constancia de la justificación, aprobación y registro de las horas extras trabajadas en cada sección en un cuaderno a cargo del jefe respectivo, lo que permite un seguimiento diario de las horas adicionales efectivamente trabajadas. De esta forma se ha obtenido una racionalización de la utilización del sobretiempo de trabajo y una objetivización de la autorización del mismo.

Según la opinión de la gerencia de recursos humanos y del sindicato, estas medidas permitieron obtener una significativa reducción de las horas extraordinarias con una optimización evidente del tiempo de trabajo, un mejor funcionamiento y, por cierto, un incremento de la productividad. Tanto fue así, que de hecho se afirmó que la empresa desistió de seguir utilizando los servicios de contratistas externos que ahora resultaron innecesarios.

Como puede apreciarse, la nueva regulación limitativa de los requisitos para laborar horas extras fue tomada como un desafío por esta empresa para mejorar el rendimiento, mediante una racionalización y optimización del uso del tiempo de trabajo, lo que le permitió reducir el uso de horas extras e incrementar la productividad. Este es un buen ejemplo de combinación acertada entre rigidez normativa y adecuaciones alternativas: al incremento de regulación le siguió un reordenamiento interno del uso del tiempo de trabajo, a partir de la disposición organizacional de adoptar cambios para aprovechar mejor la capacidad instalada, con lo que obtiene una reducción efectiva del tiempo de trabajo en la empresa y un mejoramiento de la productividad.

Industria de Neumáticos: Incluso antes de la implementación del sistema de jornada excepcional, la empresa se había embarcado en una política de reducción de costos que incluía una racionalización de las horas extras de trabajo. De hecho, con el nuevo sistema de jornada excepcional, que incluye la eliminación del trabajo extraordinario los días domingos que sean de descanso y una disminución del número de horas de trabajo nocturno en el año, la empresa calcula que resultará un promedio de 43 horas semanales de trabajo.

En efecto, si bien el sistema excepcional de jornada sólo empezó a aplicarse en el mes de abril de 2003, la gerencia afirma que un impacto concreto, que ya es apreciable, ha sido la reducción del sobretiempo de trabajo, tendencia que, ya dijimos, se venía registrando con anterioridad, pero que con la nueva jornada excepcional de trabajo se ha fortalecido. Los dirigentes sindicales ratifican esta percepción, indicando que las horas extras que actualmente se laboran son exclusivamente por casos justificados.

Empresa de Servicios Telefónicos: Las horas extras se utilizan como recurso para desfases entre cada turno – retardos en el inicio, imposibilidad de cortar llamadas en línea– y, en todo caso, son de baja utilización; la gerencia estima que no más del 5% del total de horas trabajadas en la empresa son extraordinarias.

c) Sistema de turnos y variabilidad de la jornada de trabajo

Se entiende por sistema de turnos 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 que permite que el trabajo se desarrolle en la mañana, tarde y noche en una secuencia determinada²⁵.

²⁵ Ver V. Córdova “Turnos y horarios de trabajo” Asociación Chilena de Seguridad, Santiago, 1999.

La organización del uso del tiempo de trabajo mediante un sistema de turnos le permite a la empresa un funcionamiento continuo, distribuyendo los horarios de tal forma que incluso se trabaje los domingos y festivos –si la empresa está legalmente habilitada para ello-, sin 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.

El establecimiento de turnos rotativos es totalmente legal, reconocido expresamente como una facultad organizadora de la empresa (art.36°), 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.

En efecto, 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 hábil (art. 36°). 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 día inmediatamente anterior al domingo o feriado o bien, entren a trabajar desde las 0:00 del día posterior al feriado²⁶. 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.

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 trabajo²⁷ y que no podrá ser de una duración inferior al período laborado²⁸. Tampoco procede laborar turnos seguidos, ya que ello implicaría desconocer el descanso entre las jornadas diarias de trabajo²⁹, ni interrumpir el período de descanso entre jornadas con el objeto de atender situaciones de emergencia³⁰. 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

²⁶ Ord. n° 8.002/320 de 11.12.1995.

²⁷ "Aunque no existe texto legal expreso que contemple la distribución diaria de la jornada de trabajo de tal forma que entre dos jornadas diversas se produzca un espacio destinado al descanso del dependiente, debe concluirse, aplicando las reglas de interpretación de la ley, que tal descanso debe necesariamente existir máxime si se considera que por muy generales que sean los términos empleados por el legislador, nunca podrán abarcar la regulación de todas las situaciones que se plantean en la práctica". Ord. n° 220 de 24.01.1983.

²⁸ Ord. 6.547 de 22.09.1986.

²⁹ Ord. 1.449 de 12.03.1985.

³⁰ Ord. 6.547 de 22.09.1986.

instauración empresarial de jornadas variables en que sucesivamente el trabajador pudiera laborar en horario diurno y nocturno intercalado diaria o semanalmente.

(Cuadro N°4: Distribución de la jornada semanal de trabajo en las empresas estudiadas)

Empresa de Servicios Telefónicos	Multi tienda	Industria procesadora de alimentos	Industria Metalúrgica	Industria de Neumáticos
<p>Turnos semanales que incluyen trabajo en domingo, en horario diurno y nocturno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 días seguidos de trabajo y uno de descanso; • 5 días seguidos de trabajo y tres de descanso; • 2 días seguidos de trabajo (sábado y domingo) <p>Variabilidad semanal y mensual en la distribución de los días de trabajo y de descanso.</p> <p>Un 50% de los trabajadores de la empresa trabaja 32 horas a la semana o menos.</p>	<p>Una jornada semanal de 5 días seguidos de trabajo (incluyendo domingo) y dos de descanso.</p> <p>Una jornada semanal de 2 días seguidos de trabajo (sábado y domingo)</p> <p>Variabilidad semanal y mensual en la distribución de los días de trabajo y de descanso.</p> <p>De los 10.000 trabajadores de la empresa, 900 trabajan menos de 32 horas a la semana.</p>	<p>Turnos semanales que incluyen trabajo en domingo, en horario diurno y nocturno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 días seguidos de trabajo y dos de descanso; • 6 días seguidos de trabajo y uno de descanso; <p>Variación semanal en la distribución de los días de trabajo y de descanso, conforme a los turnos establecidos.</p> <p>El 63% del personal trabaja en sistema de turnos, que incluye un porcentaje importante de trabajadoras mujeres.</p>	<p>Jornadas de semanales de 6 días seguidos de trabajo y uno de descanso (en domingo), cumplidas mediante sistema de turnos sucesivos de trabajo, diferenciados para cada planta, con horario diurno y nocturno.</p> <p>El reglamento interno prevé la posibilidad de cambiar la rotación semanal de estos turnos mediante combinaciones específicas, avisando a los trabajadores involucrados con al menos una semana de antelación.</p>	<p>El sistema de jornada excepcional se implementa con 3 turnos rotativos, de 6 días seguidos de trabajo y dos de descanso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1° turno: 00:00 a 08:00 • 2° turno: 08:00 a 16:00 • 3° turno: 16:00 a 24:00 <p>Los turnos rotan con una frecuencia preestablecida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 días de trabajo en horario nocturno (entrada a las 00:00) y 2 de descanso; • 6 días de trabajo en horario de tarde (entrada a las 16:00) y 2 de descanso; • 6 días de trabajo en horario de mañana (entrada a las 08:00) y 2 de descanso. <p>En verano (de diciembre a marzo) el sistema cambia a 6 días seguidos de trabajo y 1 de descanso; 6 días seguidos de trabajo y 4 de descanso, 6 días seguidos de trabajo y 1 de descanso.</p> <p>Los turnos son estables y no varían una vez asignados.</p> <p>Los trabajadores no afectos a jornada excepcional tienen una jornada semanal fija de 5 días seguidos de trabajo y 2 de descanso (sábado y domingo)</p>

Cuadro N° 5: Trabajo en horario diurno y nocturno en las empresas estudiadas

Empresa de Servicios Telefónicos	Multi tienda	Industria procesadora de alimentos	Industria Metalúrgica	Industria de Neumáticos
Trabajo en horario diurno y nocturno	Horario de trabajo de 10:45 a 21:21. Habitualmente la hora de salida se posterga hasta en una hora	Jornada diurna y nocturna	Jornada diurna y nocturna	Jornada diurna y nocturna

Todas las empresas estudiadas se reservan en el contrato individual de trabajo o en el Reglamento Interno, la facultad de cambiar la duración y distribución de las jornadas de trabajo; funcionan con una potencial variabilidad del tiempo de trabajo, sobre todo tratándose de los sistemas de turnos. La excepción la constituye la empresa con jornada excepcional, cuya implementación ha contribuido a estabilizar los tiempos de trabajo. Por otra parte, es común que bajo el sistema de turnos de trabajo, igualmente se laboren horas extras como forma de prolongar la duración de dichos turnos.

Sin embargo, la Dirección del Trabajo ha establecido 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 ilegal³¹.

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 modificación³².

Multitienda: El horario de trabajo se diseña en función del tiempo de ventas, orientado a mantener vendedores en los momentos del día en los que se concentra la mayor cantidad de ventas.

³¹ Ord. 442/35 de 26.01.2000

³² Ord. 5702/355 de 19.11.1999

La jornada semanal es de cinco días seguidos de trabajo por dos de descanso, con una distribución de días de trabajo y de descanso que varía semanalmente, por lo que pueden o no coincidir los días de descanso con domingos y feriados. La empresa está legalmente habilitada para funcionar normalmente esos días. Los domingos trabajados no constituyen horas extras si no superan las 48 horas de trabajo a la semana.

El Reglamento Interno de la empresa enumera varias combinaciones de turnos de entrada y salida y de distribución de días de trabajo y descanso, y mensualmente designa cuál distribución de jornada se aplicará a cada uno de sus trabajadores. De esta forma, cada semana y/o mes los trabajadores pueden funcionar con un horario de trabajo distinto.

Respecto del trabajo dominical, la gerencia afirma que el reconocimiento legal de la última reforma laboral dos domingos libres al mes les ha traído problemas, ya que los tiempos de trabajo no están concebidos para otorgar dos domingos de descanso y que, en cambio, funcionaban bien con la anterior legislación que garantizaba un número de domingos libres al año, lo que permitía más combinaciones y adecuaciones horarias en la empresa. Ya mencionamos la decisión de recurrir a contrataciones part time para proveer los domingos de funcionamiento los días que no calzan con el nuevo descanso dominical. En todo caso, esta alternativa no satisface totalmente a la empresa, ya que considera que el personal part time rota en extremo, sin tener la suficiente capacitación ni compromiso con la empresa. Por añadidura, se relata que los trabajadores a tiempo completo se sienten negativamente afectados por “pérdida” de trabajo dominical, que se pagaba con horas extras y además son días en que se registra un alto número de ventas por lo que se obtienen mayores comisiones.

Industria Procesadora de Alimentos: Las plantas operacionales de esta empresa son de funcionamiento continuo por la naturaleza del procesamiento de alimentos, de tal manera que funcionan con tres sistemas de turnos sucesivos que cubren horario diurno y nocturno, pero no todos incluyen trabajo dominical. El 63% del personal trabaja en sistema de turnos, con un porcentaje importante de trabajadoras mujeres.

La asignación de turnos se hace vía contrato individual y Reglamento Interno, con un margen de movilidad: los lapsos de inicio y término de algún turno (que se pacta con el sindicato respectivo y se incorpora como anexo al contrato colectivo) y alguna movilidad de operarios entre un turno y otro, conforme la multivalencia que se tenga. La gerencia afirma que todo ello se acuerda con los sindicatos y se deja expresa mención en anexo de contrato colectivo. En realidad, y conforme a lo informado por los dirigentes sindicales, los trabajadores rotan semanalmente de turnos, según las múltiples combinaciones previstas por la empresa en el Reglamento Interno.

La gerencia de recursos humanos indica que la reciente reforma laboral trajo problemas al sistema de turnos, ya que el respeto de dos domingos al mes definitivamente no calza con el sistema de turnos practicado y en consecuencia, la empresa debió otorgar un día adicional de descanso al mes, lo que se ha calculado que redundaría en un incremento específico de los costos laborales a la empresa.

El trabajo dominical se efectúa como continuidad de tareas de mantenimiento, prolongación del último turno del día sábado (que termina a las 23:00) por imprevistos o ausencias, por épocas en que se incrementa la producción o por incremento de trabajo puntual que exige trabajo los días domingo. En los casos en que se deba laborar un día domingo, en la práctica los trabajadores del último turno del sábado regresan a trabajar a las 08:00 del domingo y realizan un nuevo turno completo. Todas esas horas se pagan como extraordinarias y no se compensa con un día de descanso en la semana.

Industria Metalúrgica: Esta empresa funciona con sistemas de turnos continuos de trabajo, diferenciados para cada planta, con horario nocturno en algunos casos y sin trabajo dominical, sólo de lunes a sábado. Los turnos de trabajo se asignan por contrato individual que identifica un turno específico descrito en el Reglamento Interno de la empresa.

Este reglamento prevé la posibilidad de cambiar la rotación semanal de los turnos de trabajo mediante combinaciones específicas, avisando a los trabajadores involucrados con al menos una semana de antelación. Se trata de flexibilidad en la determinación del régimen de trabajo, esto es, el horario laboral que se aplicará cada semana, pudiendo por tanto variar semanalmente las horas de entrada y consecuentemente de salida.

Industria de Neumáticos: La alternativa de jornada excepcional que se adoptó fue un sistema de seis días seguidos de trabajo y dos de descanso, con jornadas de ocho horas diarias de trabajo³³. Para ello el personal de producción se distribuyó en cuatro grupos, que para ser completados se contrataron indefinidamente trabajadores a plazo fijo³⁴, y se establecieron tres turnos rotativos de trabajo en horario mañana, tarde y noche: 1° turno: De 00:00 a 08:00; 2° turno: De 08:00 a 16:00 y 3° turno: de 16:00 a 24:00.

La rotación de los turnos está prefijada: seis días de trabajo en horario nocturno (entrada a las 00:00) y dos de descanso; seis días de trabajo en horario de tarde (entrada a las 16:00) y dos días de descanso; seis días de trabajo en horario de mañana (entrada a las 08:00) y dos de descanso.

En los meses de verano (de diciembre a marzo) el sistema cambia a seis días seguidos de trabajo y uno de descanso, seis días seguidos de trabajo y cuatro de descanso, seis días seguidos de trabajo y uno de descanso, como forma de reunir una mayor cantidad de días de descanso coincidentemente con las vacaciones.

³³ Este sistema de jornada afecta al grueso de los trabajadores (450) que trabajan en los procesos que han incorporado la tecnología nueva, quienes permanecen en los procesos convencionales, se mantienen con el régimen de jornada anterior.

³⁴ La gerencia de esta empresa declaró que desde el año 2000 las contrataciones estaban congeladas, lo que sólo cambió con el traspaso de algunos contratados por plazo fijo a contratación indefinida, precisamente por la implementación del nuevo régimen de jornada excepcional, que requirió más personas para poblar los cuatro grupos de trabajo necesarios para que funcionaran los tres turnos rotativos que se implementaron. Se trató de 90 trabajadores que pasaron a duración indefinida, contratándose otros tantos a plazo fijo. Sin embargo, el sindicato señaló que con esta política, la dotación está ajustada estrictamente a lo que se necesita para que operen los turnos establecidos, lo que puede generar dificultades en casos de acumulación de días de descansos, como es probable que ocurra en el próximo período de vacaciones anuales.

Esta fijación predefinida de los turnos de trabajo supuso una reducción del trabajo nocturno y del trabajo extraordinario los días domingos, lo que virtualmente eliminó las veces en que los trabajadores se “cambiaban” de un turno a otro.

Empresa de Servicios Telefónicos: Se asignan turnos semanales en forma variable para los trabajadores de jornada completa y parcial para enfrentar los cambios en los horarios de atención telefónica. El alto número de turnos diseñados y la inestabilidad de las campañas comerciales que la empresa cubre suponen una intensa variabilidad de los horarios de trabajo.

Por ejemplo, no siempre puede preverse la cantidad de llamadas ni el tiempo que durará la mayor afluencia de ellas -como en los temporales de invierno, cuando los servicios telefónicos de consulta están al máximo de demanda, hasta por varios días; o si se trata de un servicio específico para una empresa por corto tiempo, que demanda atender un gran número de llamadas-. Casos como estos requieren una alta disponibilidad de los trabajadores para variar los horarios de atención³⁵.

Una vez que está definido el servicio telefónico que se ofrecerá, el respectivo equipo de operadores se arma según las necesidades de tiempo que demande esa campaña. Para organizar los tiempos de trabajo la empresa recurre a los más de 120 turnos semanales pre elaborados que combinan días laborables, horas de trabajo y horarios de entrada. Estos turnos no están explicitados en el reglamento de la empresa ni en los contratos de trabajo. También pueden combinar las contrataciones part time para “rellenar” los momentos del día en la semana que el número de llamados se incrementa.

Determina la cantidad de horas y de operadores que requiere la campaña a iniciar, los respectivos supervisores enrolan al personal y asignan turnos hasta llenar las horas requeridas. Esta asignación individual de turno se efectúa según los propios requerimientos de la campaña en la semana o semanas que ésta durará. Suele ocurrir que el turno asignado varíe semanalmente y el nuevo horario sólo se conozca al término de cada semana. Los dirigentes sindicales señalan que esta incertidumbre respecto de cuándo le corresponde trabajar a cada trabajador es fuente de insatisfacción y de ausentismo.

Como puede verse, la empresa obtiene una intensa variación del tiempo de trabajo. Obligada por las normas legales a funcionar con jornadas semanales, la empresa adopta un sistema que le permite fijar cada semana el número de horas de trabajo que requiere y la distribución de las mismas, de tal forma que puede adoptar una distribución distinta cada semana para las campañas que se implementen y sus variaciones, pudiendo disminuir o aumentar las horas y combinar los días de trabajo las veces que sean necesarias.

Para la gerencia, esta asignación de turnos permite una movilidad variable según la propia disponibilidad de los operarios y de mutuo acuerdo con los supervisores en casos

³⁵ Tal posibilidad existe legalmente para los trabajadores de media jornada, pudiendo variarse semanalmente la distribución de su horario de trabajo (art. 40 bis C).

de ajustes por reemplazo. Para los dirigentes sindicales, en cambio, se trata de una asignación arbitraria, mediatizada por simpatías y formas no siempre correctas de ejercer poder de parte de los supervisores.

Es evidente que la gestión gerencial del tiempo de trabajo se reduce a fijar un número específico de horas de trabajo que se requieren para operar una plataforma telefónica o servicio contratado por un cliente. Los turnos específicos que se usarán, los acomodos personales que requerirán, el cumplimiento de la asistencia y del horario, están entregados a los supervisores que operan como jefes de equipo.

Se observa en esta empresa una suerte de paradoja: por un lado, es una empresa que se define por ofrecer la flexibilidad máxima en la disponibilidad del tiempo de trabajo para quienes quieran trabajar en ella. Pero al mismo tiempo carece de una organización del trabajo que le permita planificar el uso de la disponibilidad de esta masa laboral. En el apuro, esta apertura extrema hace que los trabajadores deban estar permanentemente disponibles, lo que finalmente los ata rígidamente a las imprevistas necesidades de la empresa y no a las propias disponibilidades personales del uso del tiempo laboral.

La gerencia estima que sólo una octava parte de los operarios trabaja de noche. No se requieren más operarios porque en la noche el flujo de llamadas baja ostensiblemente. En la práctica, se programan salidas del personal a partir de las 22:00, cada 30 minutos, hasta las 03:00, hora en que se queda un reducido grupo para atender las pocas llamadas, que se mantiene en turno hasta las 07:00.

El trabajo los días domingo está previsto, en promedio, por lo menos una vez al mes para cada operario. Además del turno especial habilitado exclusivamente para los días sábados y domingos.

Los dirigentes sindicales precisan, en todo caso, que el turno asignado semanalmente por los supervisores puede incluir horarios de salida después de las 22:00 horas. Lo mismo respecto de trabajo en fines de semana. Y ello porque la combinación de horarios semanales y duración diaria del trabajo depende de la decisión de los supervisores. En rigor, los sistemas de horarios no están diseñados propiamente para distribuir equilibradamente el trabajo diurno y nocturno o la duración de las jornadas, sino que ello está entregado a la propia gestión que cada supervisor desarrolla con su equipo de trabajo. Incluso puede darse el caso en que a un trabajador no se le asigne un turno en semanas o que las horas efectivamente trabajadas sean inferiores a las pactadas en el contrato de trabajo. Ello dependerá de la carga efectiva de trabajo que se verifique, de la duración de las campañas respectivas, pero también de las decisiones del supervisor bajo el cual se está a cargo.

d) Remuneraciones variables

La existencia de remuneraciones variables es común en las empresas estudiadas, salvo en la que implementó jornada excepcional, donde se negoció con los trabajadores una estabilización de remuneraciones que antes eran de naturaleza variable.

La variación salarial observada opera mediante bonos de producción o desempeño y pago de sobretiempo de trabajo; se trata de sistemas de incremento salarial que premian los aumentos de producción y la prolongación de la jornada. La variabilidad de las remuneraciones obtenida supone, en la práctica, una internalización en los trabajadores de que la retribución que obtengan depende de la cantidad de trabajo que puedan realizar durante su jornada y/o de la prolongación de su tiempo de trabajo. De esta forma, el régimen salarial claramente está vinculado con las largas jornadas que pudimos observar.

Multitienda: La remuneración de los vendedores está constituida por un sueldo base más una comisión sobre las ventas que individualmente se logran; de hecho, el 70% del personal percibe rentas casi por entero variables. Adicionalmente se suman otros bonos variables: por abrir a un cliente tarjeta crédito o por operar pagos de cuotas de tarjeta. Se trata de premios salariales que operan como incentivos individuales. Los incentivos colectivos son excepcionales; sólo los reciben operarios administrativos de algunas tiendas y equivalen alrededor de un 20% del total de ventas, y los operarios de la sección “novios”, en la que el resultado de la venta se entiende corresponde al equipo y no a desempeños individuales.

En realidad, la porción fija de las remuneraciones es notoriamente reducida: fluctúa entre \$6.000 a \$32.000. Son las comisiones variables las que en conjunto constituyen más del 75% de la remuneración mensual, especialmente de los vendedores. Las comisiones equivalen a un porcentaje sobre las ventas operadas por cada vendedor- que varían entre un 0.5% y 2.0% - y un bono de \$500 por cada pago de cuota de tarjeta de crédito que se opere.

Las horas extras también incrementan la remuneración de los vendedores pero en menor medida que las comisiones, ya que la poca envergadura de los sueldos base en la práctica no permite un sobresueldo considerable.

En los días de ventas especiales se prolonga el tiempo de trabajo y se pagan horas extras al personal, pero el verdadero incremento salarial en esos días está constituido por las comisiones sobre las ventas incrementadas. El sistema horario y salarial, diseñado para promover el mejor desempeño individual durante el tiempo de trabajo debiera, en estos casos, exhibir sus mejores resultados; más tiempo de trabajo y más ventas por rebajas o días especiales, debieran entregar un incremento salarial efectivo para los vendedores. Sin embargo, ello no necesariamente es así. Consultada una vendedora en su puesto de trabajo en una multitienda visitada a las 21:40, un día de venta especial, declaró que al rebajarse los precios de la mercadería en una proporción considerable los días especiales, aun cuando se vendiera el doble la comisión resultante era muy similar a la obtenida en días ordinarios, en que se trabaja menos y se salía más temprano.

La percepción de dirigentes sindicales entrevistados apunta a que, en la práctica, este sistema salarial provoca que cada vendedor debe decidir permanentemente la mejor utilización de su tiempo de trabajo; debe a la vez ordenar la mercadería, recibir pago de tarjeta o vender a los clientes. Cada una de estas actividades le reportara un resultado salarial distinto, pero por contrato está obligado a hacerlas todas. Así, está permanente enfrentado a la presión de obtener la mayor venta posible en el día pero al mismo

tiempo no descuidar sus otras labores, más aún considerando que están bajo el control directo de supervisores.

Industria Procesadora de Alimentos: En general, el sistema de remuneraciones de esta empresa se caracteriza por un mayoritario componente fijo (sueldo base), pero con un sobresueldo significativo y una gratificación cuyo porcentaje varía entre las distintas empresas que conforman el holding³⁶.

En suma entonces, no se ha optado por flexibilizar las remuneraciones para estimular directamente la productividad empleando bonos, ni individuales ni colectivos³⁷; de hecho la remuneración variable más importante que se registra, es la constituida por el pago de horas extraordinarias. Esto puede ser una explicación suplementaria al uso extensivo e intensivo del sobretiempo como estrategia fundamental en esta empresa. Probablemente, la naturaleza del proceso de trabajo y el empleo de personal sin mayores niveles de calificación en las líneas de producción masiva incidan en esta opción empresarial.

En todo caso, el adicional salarial por prolongación del tiempo de trabajo opera ciertamente como un incentivo para que los trabajadores estén permanentemente disponibles para alargar sus jornadas. De hecho, como ya se describió, en esta empresa es común que el trabajo dominical se provea con trabajadores que terminan su turno el día sábado anterior a las 23:00 y que regresan al día siguiente domingo a las 08:00 para realizar un segundo turno completo, que se remunera íntegramente como horas extras. Estos trabajadores renuncian a su séptimo día de descanso a cambio del sobresueldo que acumulan trabajando ese domingo.

Podría pensarse que la gratificación es un medio de premiar a los trabajadores en proporción a los resultados que finalmente registra la empresa, pero dicho pago es tan disímil entre las empresas del holding que no puede afirmarse que se trata de una política especial para incentivar la producción. De hecho, sólo los trabajadores más antiguos han logrado aumentar considerablemente el pago de gratificaciones sobre el monto legal. El resto parece, más bien, apenas empujarse sobre el mínimo legal de gratificación y la empresa que concentra la mayor cantidad de nuevas contrataciones sencillamente no paga gratificaciones al no registrar utilidades, como resultado de no tener resultados operacionales independientes de todo el grupo empresarial.

Industria Metalúrgica: Considerando los logros obtenidos por la empresa en la reducción del sobretiempo de trabajo y en el aumento de productividad, se consultó a los dirigentes sindicales si este nuevo aprovechamiento empresarial del tiempo de trabajo había significado una pérdida salarial para los trabajadores. En realidad, efectivamente se dejó de percibir un adicional por horas extraordinarias, pero esa pérdida fue compensada con el incremento de lo recibido por bono de producción, que al calcularse sobre la producción incrementada aumentó proporcionalmente. Se trata de

³⁶ Con la notoria salvedad que los trabajadores contratados por una de las empresas del holding no reciben gratificaciones, ya que la naturaleza de esta empresa hace que no registre utilidades. Esto es muy significativo si se considera que la mayoría de las nuevas contrataciones del holding, de un tiempo a esta parte, sólo se han verificado a través de esta empresa.

³⁷ Excepcionalmente, existe un pequeño bono por trabajo nocturno que varía entre \$1.500 y \$2.000 pesos.

un bono de producción vigente antes de la disminución de las horas extras y que premia el incremento productivo³⁸.

Sin embargo, los dirigentes sindicales no tienen certeza sobre el monto del bono de producción, que varía todos los meses, por lo que no pueden definir en qué grado compensó la pérdida por disminución de horas extras. El bono en cuestión no está estipulado en el contrato colectivo vigente, sino en un documento aparte no incluido como anexo del contrato colectivo. Los dirigentes sindicales con franqueza reconocieron que ignoraban cómo opera en la práctica dicho bono y mostraron su extrañeza por ocasiones en que aun trabajando más el bono no aumenta como se esperaba³⁹.

En definitiva, no podemos precisar si la empresa paga el incremento de rendimiento obtenido con un bono diseñado al efecto o bien el ahorro que registra supone no sólo ganancias por el mejor desempeño, sino también por el no pago de tiempo extraordinario que no se compensa suficientemente con el bono aludido.

Industria de Neumáticos: Las remuneraciones en la empresa están conformadas en su mayor parte por un fijo salarial invariable al que suma un bono por trabajo nocturno y el pago de horas extras. El promedio de la remuneración base es de \$460.000, que ascienden a \$550.000 con el bono y el sobresueldo. Así, la porción de remuneraciones variables es inferior al sueldo base y no depende del desempeño o el producto que genere el trabajador durante su tiempo de trabajo. Por añadidura, la empresa no utiliza como recurso permanente el sobretiempo de trabajo, tendencia reforzada con la implementación del nuevo sistema de jornada excepcional.

Un motivo de rechazo de parte de los trabajadores a la nueva jornada excepcional fue que disminuiría el número de noches laborables en el año como resultado de la distribución del trabajo nocturno en turnos rotativos de trabajo, y con ello se reduciría lo percibido por bono de trabajo nocturno. La empresa acogió este punto y estableció un bono mensual compensatorio de alrededor de \$52.000 por pérdida de bono nocturno a los trabajadores que se incorporaron al nuevo sistema excepcional, bono que en la práctica operó como un incremento del sueldo base al asignársele un monto fijo equivalente al promedio de lo que se ganaba por el bono nocturno antes del inicio de la jornada excepcional.

Otro problema planteado por los trabajadores fue la pérdida de la posibilidad de laborar de forma extraordinaria los días domingos, que según contrato colectivo se remuneran con un incremento de 100%. En efecto, la implementación de la jornada excepcional supuso la racionalización del trabajo dominical, ahora incorporado como día regular de funcionamiento de la empresa y provisto con el personal que esté de turno ese día. La empresa no consideró este punto.

³⁸ La empresa también paga un bono por trabajo nocturno (recargo de 35% por cada hora de trabajo nocturno).

³⁹ Se pudieron constatar diferencias notables en distintas secciones de una Planta de la empresa, respecto del monto mensuales de este bono: en pintura, es bajo (\$15.000); en planchaje, es mediano (\$18.000 - 35.000) y en bodega es el más alto (\$460.000).

Al profundizarse aún más la disminución de las horas extras con la aplicación de jornada excepcional y negarse la empresa a compensar la “pérdida” de los domingos extraordinarios de trabajo, la incidencia del sobresueldo disminuyó considerablemente, lo que por cierto atenuó la variabilidad salarial. La empresa no ha pactado con sus trabajadores ningún bono por producción o productividad.

Empresa de Servicios Telefónicos: La remuneración mensual del personal se compone de un sueldo base muy bajo, de \$26.000 por jornadas de 48 horas, proporcionalmente disminuido respecto de los contratados part-time, al que se adiciona un “bono nivel” pagadero por cada hora en que el operador permanece “conectado”, esto es, disponible para recibir llamadas y atenderlas. Este “bono nivel” es equivalente a \$1.100 por hora efectivamente trabajada (“conectada”).

También se paga un incentivo de hasta \$500 por cada hora conectada, cuyo monto se determina por evaluación diaria a la que están sometidos los operarios: se consideran para ello niveles óptimos de producción -“ratio”- aplicados a cada hora trabajada, que si se cumplen permiten acceder a este incentivo. Para ello es necesario que cada operador telefónico optimice al máximo su tiempo; atienda rápida y eficazmente todas sus llamadas para permanecer dentro de la “ratio” que se le ha fijado⁴⁰. La empresa distingue tiempos “productivos” (los utilizados en la atención efectiva de cada llamada) y tiempos “no productivos” (que son todos los tiempos no utilizados en atención de llamadas, como el llenado de registro de datos de la llamada recientemente recibida, pausas, idas al baño, reuniones de equipo, etc.). Mientras mayor es la incidencia de tiempos “no productivos” aumenta el castigo a la “ratio” esperada y disminuye el incentivo por hora.

Suele suceder que cada nueva campaña vaya asociada a una bonificación por meta, cuyo monto varía según el precio comercial que Atento obtuvo por esa campaña. Sin embargo, si una campaña no resulta como estaba programado y supone un flujo inferior de llamadas, puede reducirse el personal que la opera o incluso cancelarse. Los operarios involucrados quedan a la espera de una nueva destinación para trabajar.

También puede ocurrir que una campaña originalmente planificada por un plazo corto dé buen resultado y el cliente quiera prolongarla. En esos casos es común que la bonificación original para los operadores ocupados en dicha campaña se reduzcan, como consecuencia de la negociación del precio pactado con el cliente para prolongar la campaña o bien se establezcan metas que de no ser alcanzadas no permiten acceder a la bonificación. Los dirigentes sindicales entrevistados afirman que, en todo caso, se ha hecho habitual que las campañas ya no incluyan bonificación asociada.

Considerando la particular forma en que en esta empresa se asigna la carga de trabajo y el horario respectivo es perfectamente posible, como de hecho ocurre, que con la adjudicación individual de trabajo, un trabajador no complete todas las horas de trabajo estipuladas en su contrato. En ese caso, sólo recibirá el sueldo base pactado.

⁴⁰ La empresa considera que 1.45 minutos es el promedio de duración óptimo para atender cada llamada.

e) Tiempos de trabajo y tiempos de descanso

En todas las empresas estudiadas el tiempo dedicado al trabajo es, en la práctica, considerablemente mayor a la jornada de trabajo pactada como ordinaria. En efecto, además del habitual tiempo extraordinario de trabajo es posible identificar varios lapsos añadidos de tiempo que se utilizan en ponerse o sacarse la ropa de trabajo, recibir capacitación o información, esperar para utilizar el servicio de acercamiento que da la empresa mediante buses y los largos lapsos de traslado hacia y desde el lugar de trabajo. Todo esto prolonga significativamente el tiempo total que los trabajadores dedican al día a su trabajo, quedando con pocas horas para otras actividades extra laborales y para el descanso.

Los descansos dentro de la jornada son comunes en todas las empresas que estudiamos, con una duración que varía entre 30 a 60 minutos y a veces imputable a la jornada laboral. También existen pausas durante la jornada, consideradas como tiempo trabajado.

Cuadro N° 6: Descansos dentro de la jornada diaria de trabajo en las empresas estudiadas

Empresa de Servicios Telefónicos	Multi tienda	Industria procesadora de alimentos	Industria Metalúrgica	Industria de Neumáticos
<p>Media hora al día para colación imputable, a la jornada de trabajo.</p> <p>En las jornadas diarias de trabajo de 8 horas se otorgan dos pausas de 15 minutos, imputables a la jornada de trabajo.</p>	<p>Una hora diaria para colación, imputable a jornada de trabajo.</p> <p>Un pausa de 15 minutos imputable a la jornada de trabajo.</p>	<p>Media hora al día para colación no imputable a la jornada de trabajo.</p>	<p>Media hora al día para colación no imputable a la jornada de trabajo.</p> <p>En sistema de turnos el tiempo de colación sí es imputable a la jornada laboral.</p>	<p>Media hora al día para colación no imputable, a la jornada de trabajo.</p>

Respecto del descanso diario entre una jornada diaria y la siguiente, la significativa incidencia de horas extras, el tiempo posterior a la jornada dedicado a cambio de ropa, la espera de buses de acercamiento, la participación en capacitación o en reuniones de información programadas por la empresa y el tiempo de traslado, atentan contra su efectividad. En realidad, el tiempo libre del que se dispone es inferior al que existe entre el término formal de la jornada diaria y el inicio de la siguiente⁴¹.

⁴¹ Las consecuencias personales, familiares y sociales que esto tiene se ven en profundidad en el capítulo IV.

El séptimo día libre para los trabajadores, también se ha visto alterado por la aplicación de modalidades flexibles de utilización del tiempo de trabajo en las empresas estudiadas. La posibilidad de trabajar extraordinariamente el día de descanso semanal es premiada en varias de estas empresas con un incremento salarial por hora trabajada equivalente a un 50% o más de la hora ordinaria de trabajo.

Esta práctica es ilegal. Sólo tratándose de la acumulación en una misma semana de un domingo y un día feriado la ley permite un acuerdo para distribuir o pagar el segundo día de descanso; por ejemplo acumularlo como día de descanso o trabajarlo pagando esas horas como tiempo extraordinario de trabajo (art. 38 inc.4°). Para la Dirección del Trabajo, el día de descanso compensatorio del domingo trabajado debía otorgarse el séptimo día, luego de seis días ininterrumpidos de labor⁴², doctrina actualmente modificada: ahora el otorgamiento de un día de descanso semanal en compensación del día domingo trabajado no necesariamente debe coincidir con el séptimo día luego de seis días de trabajo, pudiendo intercalarse luego de tres, cuatro ó cinco días de trabajo, siempre que con ello no se violenten las 48 horas semanales distribuidas entre cinco y seis días.⁴³

Por otra parte, la virtual variabilidad de los horarios de trabajo por la facultad que se reservan casi todas las empresas estudiadas de cambiar las jornadas previamente pactadas por necesidades sobrevivientes, en la práctica dificulta cualquier programación personal o familiar para utilizar el descanso diario y semanal.

3) LA FLEXIBILIDAD LABORAL COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

a) El significativo grado de flexibilidad encontrado

En las empresas estudiadas encontramos, en general, un alto grado de flexibilidad, obtenido mediante la combinación de diversas modalidades flexibilizadoras, orientadas hacia la reducción de costos laborales y la máxima disponibilidad del recurso humano, o focalizándose en la flexibilidad de aspectos laborales específicos.

Este hallazgo nos permite afirmar que la elección de las alternativas flexibilizadoras de que pueden disponer las empresas en la actual legislación se traduce, en la práctica, en una aplicación conjunta, sucesiva y acumulativa de varias modalidades a la vez; sobre el régimen de contratación, las tareas realizadas, las remuneraciones y la jornada laboral, o se concentra en algunos aspectos. De esta forma, para apreciar en plenitud el fenómeno flexibilizador no basta referirse por separado a cada una de las alternativas flexibilizadoras autorizadas en la ley; es necesario considerar todo el conjunto de medidas de flexibilización que se aplica sobre una misma empresa, un mismo proceso y a los mismos trabajadores.

⁴² Ord. 305/24 de 18.01.1994.

⁴³ Ord. 2219/126 de 11.07.2002.

Por añadidura, esta combinación de modalidades flexibilizadoras alterna diversos grados de cumplimiento legal, lo que nos permite afirmar que el grado efectivo de flexibilidad laboral que logran las empresas es superior al prescrito en la ley. En efecto, en las empresas estudiadas pudimos detectar que el uso generalizado de la flexibilidad legalmente permitida coincide con casos de abuso de ella; a la aplicación extensiva de modalidades flexibles permitidas se suma una aplicación más allá de lo legalmente autorizado (extensión del sobretiempo, cómputo erróneo del inicio y término de la jornada, irregularidad de los turnos de trabajo, incumplimiento de la efectividad de los descansos diarios, entre otros). En la práctica se observa la aplicación de una intensa flexibilización legal de las condiciones de trabajo y simultáneamente una verdadera *flexibilidad de hecho* que incrementa considerablemente la legal.

También pudimos constatar la incidencia de acuerdos de ilegalidad entre empleadores y trabajadores que consisten en pactar renuncia a derechos laborales a cambio de un incremento salarial (trabajar más horas extras que las legalmente permitidas, doblar turnos renunciando al séptimo día de descanso o acordar trabajo extraordinario por un período superior al que la ley permite en el comercio antes de ciertas festividades.)

En definitiva, la flexibilidad que hemos encontrado es la suma de la aplicación conjunta de las alternativas reguladas legalmente, el abuso de dichas alternativas más allá de lo legalmente permitido y la que se logra mediante acuerdos de ilegalidad que premian salarialmente la renuncia a derechos laborales.

b) Modalidades flexibilizadoras del tiempo de trabajo detectadas

El uso extendido del sobretiempo de trabajo: La habitual utilización del tiempo extraordinario de trabajo que encontramos en las empresas estudiadas no es homogénea; las horas extras se ocupan de distinta manera y para diversas funciones.

Primeramente, el sobretiempo se utiliza como recurso para cubrir situaciones especiales que obligan a asumir una demanda añadida de trabajo mediante la prolongación de la jornada. Esta es precisamente la función “natural” del tiempo extra de trabajo. En nuestro estudio recogimos evidencia que indica que las empresas del sector productivo que asumen organizacionalmente un esfuerzo por reducir las horas extras, obtienen una reorientación del sobretiempo hacia las tareas excepcionales e imprevistas con un resultado de incremento en la productividad.

El sobretiempo se utiliza también como recurso habitual por la naturaleza de los servicios que involucran atención directa al público. Se trata de aquellas empresas que permanentemente atienden público y que están sujetas a prolongaciones habituales del tiempo de trabajo: ya sea por clientes que deben ser atendidos aun después del horario de cierre o por ocasiones especiales que demandan mayor atención telefónica.

Pero el sobretiempo también es utilizado como recurso permanente para cubrir el trabajo que no logra realizarse en el tiempo planificado. Se trata de un funcionamiento productivo que habitualmente requiere de la prolongación de la jornada laboral y que, incluso, tiene presupuestado que los trabajadores continuarán en sus tareas al término de

la jornada ordinaria. Esto puede ser reflejo de una insuficiente cantidad de trabajadores que una decisión empresarial de ahorro impide aumentar y por tanto, inevitablemente se funciona con un margen de sobresueldo permanente y bajo una constante tensión entre el objetivo de ajuste y el de aumento de productividad. También puede ser síntoma de una descoordinación interna entre los niveles jerárquicos de la empresa: los niveles superiores emiten un mandato de ahorro e incremento de producción, pero los mandos medios no pueden satisfacer ambas finalidades, debiendo en la práctica recurrir a tiempo extra de trabajo para realizar efectivamente el trabajo asignado. Volveremos sobre este punto.

La variabilidad de los horarios de trabajo: En nuestro estudio encontramos que es habitual la variabilidad en la adjudicación de los horarios de trabajo, ya que las empresas suelen reservarse la posibilidad de modificarlos semanalmente según necesidades sobrevinientes. No se trata de un número preciso de turnos que por causas puntuales y previamente definidas pueden modificarse, alterando el horario de entrada y salida, y los días de descanso y trabajo en la semana; es una flexibilidad más intensa: las empresas suelen diseñar un número considerable de combinaciones horarias, puestas en reglamento interno, reservándose la facultad unilateral para trasladar a sus trabajadores a cualquiera de esos horarios, sin indicación de causa específica o necesidad productiva puntual que lo requiera.

Acontece con la variabilidad de los horarios de trabajo algo similar que con el sobretiempo: no se trata de recursos flexibilizadores del tiempo de trabajo que estén disponibles para resolver problemas excepcionales o específicos, sino son herramientas permanentes de organización del trabajo, a disposición de la empresa y utilizables para enfrentar cualquier problema: sobrecarga de trabajo, deficiencias organizacionales, decisiones productivas u otras. Las modalidades flexibilizadoras de duración y distribución del tiempo de trabajo tienen, para las empresas estudiadas, una ***funcionalidad total***: son ampliamente concebidas como recursos virtualmente ilimitados de gestión; como medios para obtener el uso empresarial incondicional del tiempo de trabajo. En consecuencia, redundan en un evidente aumento de la disponibilidad personal de los trabajadores para servir al empleador; no como una facilidad que se adeuda para resolver casos especiales que requieren razonablemente prolongar el tiempo de trabajo o cambiar la distribución de los días de descanso y de trabajo o el horario de entrada y salida, sino como una posibilidad permanente y efectiva de hacerlo; como recurso habitual del que dispone la empresa para funcionar normalmente.

La incidencia salarial sobre la duración del tiempo de trabajo: Pudimos constatar que los sistemas flexibles de remuneración conviven estrechamente con las modalidades flexibles de tiempo de trabajo. El incremento salarial involucrado en los sistemas de remuneración variable, de uso habitual en las empresas estudiadas, operan evidentemente como estímulo para la prolongación del tiempo de trabajo, ya sea como estilos organizacionales que funcionan permanentemente con horas extras para realizar la carga de trabajo asignada sin aumentar la planta de trabajadores, o como estilos personales de realizar el trabajo, orientados a obtener aumento salarial mediante el incremento de la carga laboral y de la extensión del tiempo trabajado.

Esta relación entre salarios variables y sobretiempo pudimos evidenciarla aún más al considerar que las empresas productivas que lograron reducir el tiempo de trabajo, lo hicieron mediante una reorientación de su sistema salarial, estableciendo un premio por desempeño basado en un sistema objetivo de evaluación y seguimiento del rendimiento (Industria Metalúrgica) o mediante una estabilización de las remuneraciones, traspasando bonos variables a sueldo base o equivalente (Industria de Neumáticos). La exitosa experiencia de estas dos empresas permite concluir que la reducción del tiempo de trabajo requiere ganar en competitividad y premiar salarialmente dicho incremento.

La jornada excepcional⁴⁴: Escogimos para nuestro estudio una empresa con jornada excepcional con el objeto de contrastar esa experiencia con las otras que se rigen por las normas legales generales sobre jornada de trabajo.

En casos calificados que impiden la aplicación de normas de distribución de días de trabajo y descanso, la ley faculta al Director del Trabajo para autorizar un sistema horario de trabajo excepcional⁴⁵. La reciente reforma laboral limitó con requisitos claros y precisos la facultad administrativa de autorizar sistemas excepcionales de jornadas y descansos: se requiere previo acuerdo de los trabajadores involucrados; que las características de los servicios impidan el otorgamiento de un día de descanso semanal; fiscalización de que las condiciones de higiene y seguridad sean compatibles con el sistema excepcional de distribución de jornada y descansos. La autorización tendrá un plazo de 4 años renovable si se verifica que los requisitos que justificaron su otorgamiento se mantienen. (art. 38 inc. 6° y 7°).

En las jornadas excepcionales rigen las normas sobre otorgamiento de un día de descanso compensatorio por cada domingo trabajado y la posibilidad de acordar la distribución o compensación de cada festivo, no domingo, también trabajado. Por ello, el descanso compensatorio por días festivos, no domingos, no se considera incluido en los días de descanso del ciclo en jornadas excepcionales, por lo que deben ser recompensados⁴⁶.

Por otra parte, al ser la jornada excepcional una forma alternativa de organizar el tiempo de trabajo ante la imposibilidad de cumplir con los dos domingos libres al mes que ahora son exigibles, se reconoce que los trabajadores afectos a jornada excepcional no disponen de dos domingos libres al mes⁴⁷.

En las jornadas excepcionales es perfectamente lícito pactar horas extraordinarias de trabajo⁴⁸.

La empresa que adoptó una jornada excepcional se enfrentó a un desafío de expansión de sus operaciones para sobrevivir y reasegurar su viabilidad, para lo que requirió adoptar transformaciones por presiones de mercado interno y externo, aplicando

⁴⁴ Existe incluso otra alternativa flexibilizadora del tiempo de trabajo en nuestra legislación: las empresas que funcionen en lugares apartados de centros urbanos pueden laborar dos semanas seguidas sin otorgar a sus trabajadores días de descanso, al término de las cuales deberán otorgar días de descanso compensatorio por los domingos y feriados trabajados en ambas semanas, aumentados en un día. (art. 39) En nuestra muestra de empresas no había ninguna con este régimen.

⁴⁵ En Anexo se indican los criterios considerados por la Dirección del Trabajo para autorizar jornadas excepcionales.

⁴⁶ Ord. Servicio 10-1997 y Ord. 1903/116 de 19.06.2002.

⁴⁷ Ord. 2419/137 de 25.07.2002.

⁴⁸ Ord. 0332/0023 de 30.01.2003.

pragmáticamente un abanico de cambios conforme a las necesidades que se presentaban, que incluyeron implementación de nueva tecnología y una diversificación de los productos elaborados para abrir nuevos mercados a su producción.

En este contexto la empresa necesitó adoptar un proceso continuo de trabajo para obtener nueva inversión corporativa en tecnología. Se trataba de ofrecer a la matriz una aumentada capacidad de producción que justificara un incremento de la inversión para proyectar la actividad exportadora. El interés en este asunto llevó a la empresa a contratar a una firma internacional experta en organización de jornadas de trabajo.

La gerencia exploró alternativas para implementar un proceso de trabajo continuo. Una de ellas fue contratar estudiantes para trabajar días domingos y en tareas específicas, pero la aplicación experimental de esta iniciativa no fue eficaz: las tareas del proceso requieren de cierta continuidad en las funciones y trabajar sólo un día por semana impedía que los trabajadores mantuvieran un ritmo constante en sus labores. Por añadidura, el compromiso de los estudiantes no fue el esperado y no existía certeza de la continuidad del trabajo.

Una primera modalidad de jornada excepcional fue adoptar una jornada semanal de cuatro días de trabajo y tres de descanso, con doce horas diarias de trabajo. Este diseño suponía reducir personal y requería una significativa transformación productiva y organizacional. Fue finalmente desechada, porque los procesos de trabajo no son tan automatizados como para funcionar óptimamente con jornadas de doce horas; las tareas realizadas suponen algún grado de manualidad que demanda más que la sola presencia del trabajador.

La alternativa de jornada excepcional definitiva que se adoptó fue un sistema de seis días seguidos de trabajo y dos de descanso, con jornadas de ocho horas diarias de trabajo, con el personal de producción distribuido en cuatro turnos sucesivos. Este régimen de jornada afecta al grueso de los trabajadores (450) que trabajan en los procesos que han incorporado nueva tecnología. Los que permanecen en los procesos convencionales se mantienen con el régimen de jornada anterior.

La adopción de la jornada excepcional supuso un impacto importante sobre la duración y distribución del tiempo de trabajo: la duración diaria promedio de la jornada disminuyó por la reducción del sobretiempo y el fin de los turnos dobles o trabajo extraordinario los días de descanso, al establecerse una rutina de trabajo dominical cubierta por el sistema de turnos rotativos.

Además, la gerencia afirma que si bien el encarecimiento de los costos implicados en la implementación de la nueva jornada aún no era compensado al momento de la entrevista con una mejoría de productividad, sí se había obtenido ahorro interno, disminución en el ausentismo laboral y una baja de las licencias médicas.

El nuevo sistema de jornada también produjo un efecto sobre las remuneraciones: la empresa transformó el bono nocturno en una asignación fija para impedir que los trabajadores sujetos a la nueva jornada perdieran dicho bono, pero a la vez los trabajadores registraron una reducción del sobresueldo que percibían por trabajo

extraordinario los días domingos que les tocaba descanso. Se ganó en estabilidad salarial y a la vez se redujo en algún grado el monto de la parte variable de las remuneraciones. Además, la empresa pactó el pago de un bono por única vez al inicio del nuevo sistema de jornada, para todos los trabajadores involucrados en él.

Por otra parte, si bien la autorización de la jornada excepcional requería del reconocimiento de seis días adicionales de descanso en el año, según las instrucciones de la Dirección del Trabajo, la empresa acordó con los trabajadores que adicionalmente se otorguen como días libres el 1° de enero, 1° de mayo, 18° y 19° de septiembre, 25° de diciembre y un día de convivencia de la empresa establecido de común acuerdo.

El nuevo sistema otorga, en total, más días de descanso para los trabajadores en el año y los ajustes acordados están concebidos para garantizar la permanencia del nivel de remuneraciones, sin perjuicio de la disminución del pago de horas extras. Los dirigentes sindicales entrevistados no tienen una percepción definitiva sobre si realmente aumentaron las remuneraciones con el cambio. En todo caso, con menos días de trabajo las remuneraciones se mantuvieron constantes, lo que supone un incremento salarial.

c) Diferencias sectoriales, pero con grados comunes de flexibilidad

Pudimos identificar diferencias entre el rubro productivo y el comercial que determinan específicas necesidades de utilización del tiempo de trabajo en cada uno de ellos; la duración de algunas faenas depende directamente de la naturaleza continua del proceso o del funcionamiento constante de maquinaria; la duración de otras depende de la necesidad de aplicar trabajo allí donde exista una demanda de servicio o de ventas, que debe ser satisfecha en el momento en que se verifica. Así, por ejemplo, las variaciones en el inicio de la jornada como recurso para obtener presencia de vendedores en los momentos del día en que hay más afluencia de público, resulta ser una necesidad propia del giro comercial.

Pero ello sin perjuicio de que hayamos encontrado grados similares de flexibilidad en ambos sectores de actividad económica y el uso habitual de las mismas modalidades flexibilizadoras. En efecto, todas las empresas estudiadas aplican modalidades de flexibilización sobre el régimen de contratación y utilizan externalización; todas aplican polivalencia (salvo la empresa de servicios telefónicos); todas operan con una significativa flexibilidad salarial de diversa intensidad (salvo la industria de Neumáticos) y por cierto, todas presentan flexibilidad en la distribución y duración de la jornada laboral, con tendencia a la extensión del tiempo de trabajo y a laborar en horario diurno y nocturno.

4) LOS MOTIVOS EMPRESARIALES EN LA ADOPCIÓN DE FLEXIBILIDAD

Identificamos las causas que motivan la aplicación empresarial de modelos específicos de duración y distribución del tiempo de trabajo y su combinación con otras modalidades flexibilizadoras. Se trata de motivaciones de organizaciones (adaptaciones en la organización del trabajo), motivaciones productivas (innovaciones tecnológicas o transformaciones en el proceso productivo) o motivaciones de rentabilidad (niveles de ganancia empresarial, competitividad o estrategias de sobrevivencia).

a) Opción por la rotación versus la estabilidad

La estabilidad no es homogéneamente valorada por las empresas que estudiamos. Por cierto ello incide sobre la intensidad de la flexibilidad aplicada y la combinación de diversas alternativas flexibilizadoras.

La valoración de la estabilidad se asocia a una política de retención del recurso humano, mediante una constante recalificación y evaluación de desempeño con ofrecimiento de oportunidades de promoción. Bajo esta política, es esperable que las eventuales opciones de ajuste que se apliquen en la empresa apunten, en primer término, a mejorar el rendimiento antes que recurrir al despido. La estabilidad laboral se valora como medio para obtener seguridad en un desempeño variable y multi funcional, que permita el traslado de los trabajadores a diversas funciones.

Esta valoración de la estabilidad está asociada a la constitución de equipos de trabajo, evaluación periódica de desempeño, un alto porcentaje de sueldo fijo en la remuneración y bonificaciones por productividad, todo lo cual apunta a concebir la empresa como un lugar de esfuerzo en común, promoción y ascenso, independientemente que todo ello efectivamente se logre.

En la industria metalúrgica, por ejemplo, encontramos una estrategia de administración de recursos humanos que incorpora a los trabajadores en forma permanente. Se trata de lograr que ellos se sientan parte de los proyectos de la empresa, que la conservación del empleo y su calidad se vinculan a los logros generales de la empresa. Si le va bien a la empresa "nos va bien a todos". En consecuencia, incorporar a los trabajadores como parte de un equipo de trabajo y desarrollar así el sentido de pertenencia está en la base de la orientación de la política de recursos humanos. En palabras del gerente de recursos humanos: "se trata de incorporar al sindicato como socio".

Los dirigentes del sindicato afirman que los despidos en la empresa, el último tiempo, se debieron a faltas de disciplina y mala evaluación de desempeño, no por mejoramiento de productividad ni reducción de las operaciones. Con ello ratifican la posición de la gerencia de mantener a sus trabajadores, trasladándolos de función o tarea gracias a la multi funcionalidad. De hecho, consultados por una eventual política de ajuste en la empresa, los gerentes de recursos humanos optarían por mejorar el rendimiento y sólo en segunda instancia reducir la planilla. Asimismo, para proveer nuevos puestos, lo primero es tratar de reabsorber trabajadores desvinculados, por su conocimiento y experiencia.

Se observa una política de retención del recurso humano mediante una constante evaluación de desempeño y el ofrecimiento de oportunidades de promoción. La valoración que hace esta empresa de la estabilidad laboral como seguridad en un desempeño variable y multi funcional que permita el traslado de los trabajadores a diversas funciones, pareció revelar la existencia de buenos resultados operacionales, que mantenían distante las posibilidades de un ajuste y eventualmente la presencia de clientes corporativos fijos o estables que garantizaban un cierta seguridad al negocio.

Las averiguaciones posteriores demostraron que los resultados de la empresa han experimentado altibajos de un año a otro, pero dentro de una tendencia ascendente, lo que reafirma la noción corporativa de no “hacer cálculos” a corto plazo o más directamente, la existencia de una definición previa de privilegiar la estabilidad y la acumulación de tareas en los operarios que potencie la utilización óptima de la tecnología de la empresa.

Algo similar ocurre en la industria de neumáticos donde pudo constatarse un mandato corporativo fuerte, que identifica a la empresa y que postula obtener el involucramiento permanente de los trabajadores con la obtención de resultados favorables, así como un compromiso corporativo con la calidad de la producción.

La rotación en esta empresa es virtualmente inexistente en los contratos de duración indefinida. La permanencia en la empresa es notoria, con escasa incidencia de despidos. De hecho, la empresa declara que desde el año 2000 las contrataciones estaban congeladas, lo que sólo cambió con el traspaso de algunos contratados a plazo fijo a contratación indefinida por la implementación del nuevo régimen de jornada de proceso continuo.

Esta estabilidad generalizada se reflejó en una clara cohesión de los trabajadores e identificación con el proyecto corporativo, colaborando en una política cada vez más permanente de reducción de costos de funcionamiento y de optimización, que acentuó las cualidades corporativas de adaptación.

La Valoración de la rotación se observó en otras empresas estudiadas, en que la rotación intensa no era necesariamente preocupante, sino reflejo de la alta competencia interna que deben enfrentar los trabajadores. La empresa centra su estrategia de recursos humanos en la intensa exigencia a sus operarios de obtener el mejor resultado posible en su función, bajo la premisa de que cada operario debe encontrar su propio mejor rendimiento y su mayor incremento salarial posible.

Pareciera que en algunos rubros las empresas no pueden sino ser un espacio de tránsito laboral, porque el nivel de calificación que requieren los puestos de trabajo es bajo y más bien homogéneo y por tanto las expectativas de ascenso son prácticamente nulas. Más que productividad por persona o por grupo se trata *horas hombre* ubicables en los puestos necesarios y disponibles, que por lo demás no tienen grandes diferencias técnicas ni demandan competencias variadas a quiénes los ocupan.

Esta valoración de la rotación está asociada a una falta de necesidad empresarial por constituir equipos estables; la capacitación opera como herramienta instrumental directa

para un mejor desempeño competitivo interno, con un bajo porcentaje de sueldo fijo en la remuneración y bonificaciones por producto. La empresa es para los trabajadores más un espacio para competir que para coordinar esfuerzos.

Por ejemplo, en la empresa de servicios telefónicos la rotación es acentuada. La gerencia afirma que entre un 25% a 20% de la planilla rota en el año. Esto no es percibido como un problema, ya que se afirma que la propia naturaleza del negocio hace que los operadores telefónicos -estudiantes y jóvenes en su mayoría, con bajas remuneraciones- no permanezcan mucho tiempo. De hecho, los dirigentes sindicales afirman que la declaración explícita de la empresa es que un trabajador de ella no puede esperar un empleo de más de dos años.

La naturaleza inestable del empleo en esta empresa redundante en una despreocupación de la organización por la destinación de cada trabajador y la constitución de equipos estables y relativiza las posibilidades reales de obtener una especialización óptima de parte de los operadores, sobre todo ante la aplicación de ajustes salariales presentados como ahorros para la empresa y que para los trabajadores suponen la decisión de soportar la reducción salarial para permanecer en el empleo, sin ninguna otra contrapartida.

La cantidad de operadores contratados opera, en la práctica, como una cartera de operadores potencialmente disponibles para involucrarse en una campaña específica o permanente, enrolamiento que queda a cargo de los supervisores. No hay una gestión de recursos humanos centralizada y consistente sino una utilización de operadores en la medida que surjan necesidades de operación telefónica. En efecto, el esquema de utilización de trabajo que parece adoptar la empresa consiste en contar con gran cantidad de operadores disponibles, cuya utilización efectiva es determinada por la decisión de los supervisores al armar equipos para satisfacer servicios vendidos a empresas clientes.

Esto, por cierto, supone que habitualmente habrá más operadores contratados por la empresa que los que realmente se necesitan; una “población flotante” de operadores que busca colocarse en una campaña. Ello indica que probablemente la constitución de equipos de trabajo sea inestable y sólo temporal y en todo caso no permite constituir un puesto de trabajo, una remuneración ni un horario laboral preestablecido. La acentuada rotación es también producto de la propia gestión empresarial; no existe motivación alguna para permanecer en el puesto de trabajo sino sólo en la medida en que se obtiene una buena colocación en una campaña y mientras ésta dure.

El especial poder de los supervisores aparece como un sustituto a una administración centralizada y visible del personal. La adjudicación de puestos de trabajo y de horario queda entregada a decisión de cada supervisor, lo que no implica una evaluación de desempeño ni un seguimiento sistemático del rendimiento de cada operador.

Otro ejemplo de ausencia de valoración de la rotación es la Multitienda, que centra su estrategia de administración de los recursos humanos en la intensa exigencia a sus operarios de vender la mayor cantidad posible de mercancías, bajo la premisa de que vendiendo más lograrán un mejor incremento salarial, al tratarse básicamente de

remuneraciones variables. De esa forma, con las “reglas claras”, cada vendedor debiera encontrar su mejor rendimiento individual, lo que significa que, de hecho, no exista una política de recursos humanos. Los que no lo logran son superados por la competencia de los que sí lo consiguen. La rotación intensa no es necesariamente preocupante sino reflejo de la alta competencia al interior de la tienda⁴⁹. El apoyo a los operarios se otorgaría en permanentes capacitaciones sobre las características de los productos que venden y sobre las operaciones comerciales de crédito que también deben operar, en el entendido que son herramientas que les permitirán un mejor desempeño competitivo.

b) La polivalencia como agregación de valor o como estrategia de supervivencia

La agregación de tareas (polifuncionalidad) en los operarios responde a paradigmas diferenciados en las empresas visitadas.

La Polivalencia como agregación de valor se presenta en casos en que la multifuncionalidad se asocia a obtener un mayor valor del trabajo realizado, que permita salarios adicionales y potencie un mayor involucramiento de los trabajadores en las actividades de la empresa, como una forma de promoción profesional y de “hacer carrera” en la empresa; una “polivalencia a la ofensiva”, asociada a la oportunidad para mejorar posición y obtener asignación de tareas más calificadas en la empresa.

En la industria metalúrgica, por ejemplo, la empresa tiene una clara política de capacitación y desarrollo de carrera para sus trabajadores, mediante el diseño de escalafones superpuestos que encuadran todas las tareas desarrolladas en la organización y que se ordenan como categorías laborales con funciones y salarios diferenciados. Los escalafones más altos reúnen a las tareas más calificadas y mejores salarios y el sistema está diseñado para permitir la movilidad ascendente de los trabajadores según la evaluación de desempeño que semestralmente efectúa la empresa y conforme se desocupen vacantes en cada grado.

Así, la política de contratación de la empresa está focalizada casi exclusivamente en el escalafón más bajo y se promueve desde allí la carrera ascendente conforme se obtengan méritos y experiencia. La promoción de cada trabajador depende de su calificación anual de desempeño, colaboración y disponibilidad y de la capacitación que permanentemente ofrece la empresa. Cada vacante es llenada preferentemente con el operario mejor evaluado del escalafón inmediatamente inferior.

La empresa prevé casos especiales en que por necesidades específicas de alguna sección o unidad se requiera que algunos trabajadores se incorporen a sus funciones por un tiempo limitado. En ese caso, los trabajadores bien evaluados del grado inferior acceden a ayudar temporalmente en dichas tareas, lapso en el cual perciben la remuneración de ese grado superior. Para este traslado interno temporal, se promueve la adquisición de varias competencias con el objeto de poder realizar funciones alternativas cuando sea

⁴⁹ De hecho, la gerencia y los dirigentes sindicales no vacilaron en afirmar que la empresa exhibe una alta rotación laboral de permanente “entrada” y “salida” de operarios porque el trabajo realizado, se dijo, es en extremo competitivo y escasamente remunerado.

necesario. Este sistema es percibido por el sindicato como una oportunidad de promoción y mejoramiento salarial y se promueve su máximo aprovechamiento. La evaluación empresarial de este sistema es favorable y se registra con la obtención de un buen desempeño laboral en general, con un mejoramiento constante.

En la industria de neumáticos, la incorporación de tecnología y la obtención de multifuncionalidad ha sido un recurso crucial en la estrategia de la empresa de ganar viabilidad. En efecto, la obtención de versatilidad productiva para reorientar la producción y las ventas, le ha permitido a la empresa enfrentar cada coyuntura crítica que se ha presentado. Eso, unido a una política cada vez más permanente de reducción de costos de funcionamiento y de optimización, constituye una cualidad corporativa de adaptación. La aplicación de un régimen de funcionamiento continuo en la empresa mediante la adopción de jornada excepcional puede verse como la última manifestación de esta necesidad de adaptación

Por ello, la empresa ha experimentado constantes ajustes en el sistema de producción con algunos cambios en las condiciones de trabajo, particularmente con un incremento de la multivalencia, mediante la implementación de entrenamiento con operadores instructores que preparan a sus colegas para manejar diversas máquinas. Este entrenamiento ha permitido la adquisición fluida de conocimientos en varios puestos de trabajo: cada trabajador aprendió el manejo de cuatro máquinas distintas. Esta adquisición de nuevas competencias se enmarca en un escalafón de remuneraciones diseñado conforme la máquina que se opere y el cargo que se ocupe, lo que permite un mejoramiento efectivo del salario si se adquieren capacidades y funciones adicionales. La empresa afirma que con este sistema de adquisición de competencias asociado a un mejoramiento salarial, se ganó en productividad y se obtuvo un incremento en los niveles de seguridad en el trabajo.

La Polivalencia como sobrevivencia dentro de la empresa fue percibida en estos casos, donde la multivalencia opera como la posibilidad de mantenerse permanentemente ocupado dentro de la empresa y acceder a mayores bonificaciones por producto; una “polivalencia a la defensiva” asociada a las oportunidades de conservar el empleo, obtener mayor rendimiento y un mejor salario.

En la empresa de servicios telefónicos, la función de los operadores consiste en hacer funcionar un computador que recibe llamadas de usuarios. El operador recibe la llamada y en la pantalla aparece la información necesaria para atenderla o bien debe localizar en el mismo computador la información adicional o pertinente para responder adecuadamente la llamada. Si la solicitud es más especializada deberá transferirla a la plataforma respectiva, si la hay. Los vendedores, por su parte, venden productos de clientes corporativos que contratan con Atento el servicio de venta telefónica. Se trata de un grupo de operadores especializados en venta que perciben una comisión adicional por su trabajo. La gerencia afirma que en el proceso de selección previo a la contratación se escogen quiénes tienen el perfil y la competencia para desempeñarse como vendedores.

La multivalencia funciona, en la práctica, como la posibilidad de operar indistintamente varias plataformas, esto es, trabajar en diversos servicios telefónicos. La obtención de

esta habilidad permite mantenerse permanentemente ocupado (ser enrolado por un supervisor en la próxima plataforma de servicios que se ponga en ejecución) y acceder a bonos que se pagan por el tiempo real en que el operador está contestando llamadas. Se trata de obtener el mayor número de horas operando en las plataformas que existan y no de acceder a labores más calificadas o de superior salario.

Sin embargo, funciones que igualmente debe desempeñar el operador telefónico son consideradas como tiempo improductivo no utilizado en la atención de llamadas, como el llenado de registro de datos de la llamada recientemente recibida y las reuniones de equipo. Mientras mayor es la incidencia de tiempos “no productivos” aumenta el castigo a la “ratio” de rendimiento esperada y con ello, disminuye el incentivo por hora.

En la Multitienda se exige una acentuada concentración de funciones en sus empleados, especialmente en los vendedores. En un corto plazo impulsó el concepto de “vendedor integral”: se acumularon las tareas de vender, reponer mercadería, operar caja, captar crédito, recibir pago de cuotas de tarjetas de crédito y limpiar y ordenar el lugar de ventas. Esta acentuada polifuncionalidad no redundó en un incremento de valor de las tareas asumidas ni en aumentos salariales, sino se aplicó con la idea de que así se ampliaba la posibilidad de obtener comisiones sobre todas las operaciones que realizaban los vendedores. La multifuncionalidad no opera aquí como una “defensa” del puesto de trabajo o una adquisición de valor añadido por nuevas tareas que se aprenden; se amplió el ámbito de operaciones que permiten un incremento en las comisiones individuales. En rigor, no se obtiene un aumento salarial por sumar funciones, sino que esas funciones añadidas debieran ampliar las posibilidades de ganancia de cada vendedor.

Sin embargo, la acumulación de funciones en un mismo operario tiene un significado ingrato: no se trata necesariamente de más oportunidades para los trabajadores, sino de incremento de las tareas que deben realizar en el día; no todas ellas reditúan una comisión o mayor participación salarial. Las expectativas de incremento salarial que se pretende promover en los vendedores para estimular su desempeño, no coinciden con todas las tareas que ellos deben realizar; las que no dan derecho a incremento son aquellas cuya ejecución suele prolongar el tiempo de trabajo (ordenar, limpiar, cuadrar caja, etc.).

Según el testimonio de dirigentes sindicales, en la práctica cada vendedor debe decidir permanentemente la mejor utilización de su tiempo de trabajo; debe a la vez ordenar la mercadería, recibir pago de tarjeta o vender a los clientes, presionado por cumplir cabalmente todas las tareas que debe realizar y, a la vez, tratando de privilegiar aquellas que le reportarán un mejor resultado salarial. En este caso, no hay relación permanente entre productividad y duración del tiempo de trabajo.

c) Regularidad e irregularidad en la producción incide decididamente sobre la forma empresarial de utilizar el trabajo y el tiempo de trabajo

El sistema productivo de funcionamiento más estandarizado o permanente demanda una específica utilización del recurso humano distinta a la que deriva de la producción por proyecto “a pedido” de clientes.

En el funcionamiento estandarizado se requiere de un control centralizado del rendimiento, focalizado hacia el cumplimiento de tareas en las líneas de producción y los puestos de trabajo. En estos sistemas lo fundamental es el cálculo de uso de unidades de tiempo por producto.

Cuando el sistema funciona en forma variable se requiere de una gran fluidez en la capacidad de armar y desarmar grupos de trabajo frente a la ejecución de cada nuevo proyecto. El uso del tiempo tiene otro sentido, no se trata de distribuir horas hombre por igual, sino, más bien de ubicar los trabajadores adecuados en los distintos equipos.

d) Decisión de ajuste versus aprovechamiento del tiempo de trabajo y mejoramiento de la productividad

Nos encontramos con casos en que se evidenció una contradicción entre los objetivos de incrementar la productividad y la tendencia a extender el tiempo de trabajo. La reducción del tiempo de trabajo requiere de un esfuerzo significativo para aumentar la productividad, pero también para premiar salarialmente dicha productividad añadida. Ello no siempre funciona dentro de una política de ajuste empresarial que precisamente demanda incremento de trabajo y extensión de la jornada sin una contrapartida salarial. En esos casos la decisión empresarial de ajuste se instala como un mandato al que se subordina la intensidad del trabajo (mayor exigencia en el desempeño) y la duración del tiempo de trabajo (prolongación de la jornada), y que posterga otros objetivos como la obtención de especialización, la racionalización del tiempo de trabajo y la adecuada retribución salarial por el aumento de productividad.

En estos casos, reaparece la flexibilidad como un instrumento de ***funcionalidad total*** al servicio de una determinada forma preconcebida de organizar y utilizar el trabajo: obtener una reducción de los costos asociados a la contratación y el máximo de disponibilidad personal de parte de los trabajadores como demanda del funcionamiento natural del negocio, sin referencia a eventuales posibilidades de reequilibrios o compensaciones entre los aspectos salarial, carga de trabajo y tiempo laborable. Se trata de que todos los medios flexibilizadores queden a disposición del empleador para obtener el ejercicio más dúctil y barato posible.

En la empresa de servicios telefónicos la gerencia declaró que la especialización de los operadores con cada cliente corporativo era una opción estratégica para garantizar un mejor servicio. Sin embargo, las necesidades de ajuste han privilegiado la reducción salarial antes que la especialización de los operarios: los directores del sindicato revelaron que el mandato corporativo de disminuir costos ha priorizado el recorte salarial; afirman que la empresa ha aplicado permanentemente cambios intensos para

reducir costos de operación, mediante rebajas salariales aplicadas bajo amenaza de despido a los trabajadores y efectuando nuevas contrataciones con remuneraciones rebajadas. De hecho, en agosto de 2002 la empresa aplicó una severa modificación de las condiciones salariales a la baja, respecto a los operadores que se desempeñaban en la plataforma principal que demanda más del 80% de los servicios de la empresa. Esta rebaja fue rechazada por 600 operadores, a los que la empresa despidió de inmediato.

Así, la política de contratación, remuneración y uso del tiempo de trabajo está directamente vinculada a las instrucciones de ahorro corporativas del holding al que pertenece esta empresa. De hecho, puede afirmarse que esta empresa ha funcionado básicamente como una filial para operar una externalización de servicios de su empresa matriz, que es a la vez su dueña y principal cliente. La empresa debe responder ante su cliente principal por sus resultados operacionales, de tal forma que la negociación comercial con la empresa matriz para venderle servicios difícilmente puede ser mejorada. En consecuencia, siempre puede ser objeto de ajustes permanentes por los requerimientos del holding supeditando a ello cualquier otro objetivo de ganar competitividad a base de especialización y mejoramiento de la calidad del servicio.

La Multitienda también refleja esta necesidad de ajuste como determinante en la política de contratación, remuneración y uso del tiempo de trabajo. El gerente de recursos humanos argumentó las necesidades flexibilizadoras de la empresa sobre el tiempo de trabajo como requisito de gestión indispensable en la actividad comercial, donde la duración y distribución de la jornada depende de la necesidad de mantener vendedores cuando exista una demanda de servicio o de ventas a satisfacer en el momento en que se verifica.

El gerente de recursos humanos indicó que una fórmula para que la organización del trabajo efectivamente refleje la curva de demanda diaria, requería eliminar medio día de descanso a la semana -actualmente se descansan dos días semanales- para colocar dicha porción de tiempo en las horas de la tarde en que se incrementan las ventas. La alternativa, sugerida durante la entrevista de establecer turnos escalonados de doce horas -dos en la mañana y tres en la tarde, por ejemplo- que le permitieran funcionar con los mismos operarios, pero con un número mayor de ellos en la tarde, no había sido pensada, pero en todo caso le parecía difícil de implementar y no garantizaría el resultado deseado. En esta opinión se evidencia que el ajuste deseado por la empresa no apunta precisamente a recolocar a los vendedores conforme los incrementos de demanda durante el día; la prioridad es la reducción de los costos mediante la disminución de los descansos, obteniendo por añadidura una mayor disponibilidad de los vendedores para dedicarle tiempo a la empresa.

La industria procesadora de alimentos es otro caso en que conviven contradictoriamente objetivos de ajuste y de incremento de productividad. Esta empresa exhibe un plan de recursos humanos centrado en el abaratamiento de los costos laborales, lo que se pretende obtener con un mejor desempeño de los operarios, eventual inversión en tecnología o recurrir a personal externo si ello supone un ahorro. Se privilegia el ajuste interno para ganar más productividad, pero reconociendo la disponibilidad para optar por otras soluciones que permitan ahorro a la empresa.

Los dirigentes sindicales entrevistados recordaban que en 1999 se aplicó una decidida racionalización mediante despido y adecuación de funciones. A finales de ese año, los trabajadores despedidos ascendieron a 200. Ese mismo año se empezaron a implementar nuevos sistemas de trabajo para cambiar la manera de producir y obtener polifuncionalidad. Con ello se logró la acumulación de tareas en un mismo funcionario, como las labores de mantención y operación de máquinas, que pasaron a centrarse en una misma persona; se logró que los trabajadores aprendieran a operar dos o tres máquinas para cubrir más de un puesto de trabajo; aplicación de auto control en la supervisión de la línea de producción y en suma, un incremento de la carga e intensidad del trabajo.

Asimismo, la gerencia se muestra expresamente dispuesta a buscar nuevas formas de ajuste y ahorro, incluyendo el estudio de inversión en automatización que sustituya trabajo.

Pero lo que queda por completo fuera de toda alternativa imaginable para la gerencia es la posibilidad de incorporar una mayor dotación de personal para enfrentar los desafíos planteados por la reforma laboral. La idea del “cuarto turno” es vista como una completa irracionalidad económica por la gerencia de Recursos Humanos y es percibida y esgrimida como una amenaza por y hacia los trabajadores: incorporar más personal que ocuparía parte de la actual jornada de trabajo. De hecho, los acuerdos ilegales entre las partes frente al uso del sobretiempo tienen, por un lado, la compensación salarial aludida y por otro, este fantasma alternativo del cuarto turno.

5) CÓMO SE IMPLEMENTA LA FLEXIBILIDAD

a) La flexibilidad como paliativo de deficiencias organizacionales

En algunas de las empresas estudiadas detectamos descoordinaciones entre la toma de decisiones de niveles directivos sobre el uso del tiempo de trabajo y la implementación de esas decisiones en los puestos de trabajo, revelando la convivencia de fines corporativos de difícil realización conjunta: aumento de productividad, ahorro de la empresa y control del uso del tiempo de trabajo. Esta convivencia de objetivos tensiona el logro de una gestión coordinada y coherente y mantiene latente un permanente riesgo de ilegalidad en el funcionamiento habitual de la empresa.

Encontramos diversas manifestaciones de estas contradicciones entre las metas declaradas por la gerencia y la verdadera forma en que se efectúa el trabajo, en más de una empresa. En la procesadora de alimentos, por ejemplo, fueron evidentes. En esta empresa claramente el mandato de ajuste y mejoramiento del rendimiento emanado de la gerencia no coincidía con la forma de organizar y utilizar el trabajo de los mandos medios o jefes directos, que recurren habitualmente a tiempo extra para absorber la carga habitual de trabajo incluso mediante acuerdos individuales informales o no declarados a nivel medio, que permiten obtener el rendimiento programado, pero a costa de una suerte de ocultamiento del tiempo extra de trabajo y el no pago del mismo.

Prácticas como ésta, revelan la existencia de una cultura organizacional resistente a modificar la forma habitual de funcionamiento, que se refleja en la imposibilidad de

cumplir las metas fijadas en el tiempo ordinario de trabajo y, más claramente, en la aplicación no sistemática de las decisiones sobre la organización, duración y uso del tiempo de trabajo. Todo esto redundará en un margen considerable de riesgo organizacional de ilegalidad laboral.

La declarada prioridad del ajuste como orientación principal en la toma de decisiones en algunas empresas estudiadas, supedita otros objetivos a la obtención de ahorro efectivo, como ya hemos dicho. En los hechos, la gerencia de esas empresas puede tolerar que la obtención de esa meta se haga a costa de no poder controlar cuánto tiempo extraordinario se ocupa ni saber a cabalidad cómo se utiliza ese tiempo adicional, como es el caso de la industria procesadora de alimentos, o bien aceptar que el número de contratados sea superior a lo que realmente se necesita y dejar que la utilización efectiva de los operarios sea determinada directamente por los supervisores y no por la gerencia, como en Atento, al precio de armar equipos de trabajo inestables y transitorios, pero manteniendo bajos sueldos y un costo de despido casi inexistente.

¿A estas empresas les importa que la calidad de su organización de trabajo sea baja considerando problemas como éstos, que impiden obtener una coherencia entre lo dispuesto a nivel gerencial y lo que realmente se realiza en los puestos de trabajo? Si realmente se trata de un problema, aparentemente, la posibilidad de aplicar flexibilización es considerado como un buen remedio.

En efecto, algunas modalidades flexibilizadoras aplicadas en estas empresas tienen una funcionalidad específica dentro de esta cultura organizacional: operan, en la práctica, como espacios de acomodo de facto, generalmente a disposición de los mandos medios, para paliar deficiencias organizacionales. En la industria que procesa alimentos no se trata de obtener una racionalización del tiempo de trabajo sino de evacuar la carga de trabajo sin tener que contratar personal adicional. En la empresa de servicios telefónicos, no se trata de levantar una gestión centralizada y programada del recurso humano, sino de mantener la disponibilidad personal de los trabajadores para que se ocupen, cuando sea necesario, de atender servicios telefónicos, cualquier hora del día y cualquier día del año.

En casos como éstos, la flexibilidad aplicada por las empresas no responde exclusivamente a adaptaciones programadas o conforme a las necesidades productivas. Los motivos que inciden en la aplicación de medidas flexibilizadoras también son organizacionales; las deficiencias originadas en la autonomía de los mandos medios o por la incoherencia organizacional entre las metas y los medios humanos y materiales de que se dispone, se “reparan” con la libertad adicional ganada mediante la flexibilización. La obtención de libertad para que las empresas organicen y ocupen el trabajo contratado de una forma más amplia sin lugar a dudas, es más fácil que corregir las deficiencias de la organización productiva y mejorar la calidad de la organización del trabajo.

b) Participación sindical en la adopción de flexibilidad en el tiempo de trabajo

Uno de los objetivos de nuestro estudio era describir si los cambios en la organización del tiempo de trabajo en las empresas se aplican mediante consultas y/o acuerdos colectivos con sindicatos o grupos de trabajadores, o bien, prima la aplicación unilateral de parte de la empresa sobre cada trabajador individual. Pues bien, podemos afirmar con certeza la poca o virtualmente ninguna incidencia sindical en la adopción de cambios sobre la duración y distribución del tiempo de trabajo en los casos que estudiamos.

En la decisión de qué medidas flexibilizadoras adoptar el sindicato no interviene ni siquiera a título de consulta. Detectamos aquí la idea empresarial de excluir a todo evento la intervención sindical del diseño del horario de trabajo y su aplicación, ya que se entiende que tales decisiones son privativas de la empresa y no procede “compartirlas” con los subordinados.

Basándose en los lineamientos modernos de la gestión del recurso humano, esta exclusión a priori del acuerdo colectivo, resulta en extremo rigidizante y descarta la obtención del acuerdo colectivo como instrumento idóneo para obtener la estabilidad, aceptación y legitimidad de las decisiones empresariales. En efecto, el acuerdo de los propios actores laborales que conocen directamente los problemas de la empresa y buscan pragmáticamente soluciones, presenta cualidades apreciadas para los nuevos desafíos de competitividad, lo que parece no ser considerado a la hora de establecer un estilo único y vertical de aplicar cambios y adaptaciones en las empresas estudiadas.

En la implementación de las medidas flexibilizadoras ya decididas por la empresa, el sindicato tampoco tiene un rol definido. A lo sumo se le informa antes de la aplicación sin posibilidades de revisar la decisión de la empresa. En la práctica, al sindicato no le queda otra opción que ejercer un control de legalidad ex post de las medidas que adopte la empresa, oponiéndose a la aplicación de condiciones ilegales o de legalidad discutible como única forma de canalizar el descontento o desacuerdo con las decisiones de la empresa.

Esta forma de adoptar flexibilización empresarial virtualmente impide que existan posibilidades de prevenir eventuales ilegalidades de las medidas flexibilizadoras adoptadas y potencia, por cierto, una disposición empresarial a diseñar medidas que efectivamente adolezcan de ilegalidad o estén en el límite de lo permitido, ya que se entiende es rol del sindicato –y no de la empresa- detectar dichas ilegalidades y denunciarlas. Evidentemente en estos casos, cualquier posibilidad de acuerdo o diseño conjunto de modalidades flexibilizadoras cede a un ambiente predispuesto a la confrontación, el desacuerdo y tratar de obtener la intervención de la inspección del trabajo como forma de enfrentar las decisiones empresariales.

Casos de negociación sindical respecto de medidas flexibilizadoras. Los únicos casos de pacto colectivo para implementar adecuaciones flexibles que encontramos -esto es, acuerdos para cambiar las reglas sobre jornada de trabajo - y sin considerar cláusulas de contrato o convenio colectivo que estipulan turnos de trabajo, pago adicional de horas extras o bonos especiales por tiempo de trabajo, fueron acuerdos promovidos por la empresa para prevenir la ilegalidad de una medida flexibilizadora que la empresa desea

implementar. En esos casos, la empresa convoca al sindicato para acordar la aplicación de la medida a cambio de un incremento salarial.

En la Multitienda por ejemplo, los dirigentes sindicales señalaron que gerencia los convocó hace dos años para acordar una anticipación del tiempo de navidad⁵⁰. La empresa, por contrato colectivo paga un bono de navidad, que se suma a las horas extras que se trabajen y a la comisión que se obtenga por el incremento de las ventas en esa fecha. El sindicato accedió a anticipar el “período de navidad”. Al año siguiente, la gerencia sólo notificó al sindicato que iba a mantener la anticipación del período de navidad. Los dirigentes sindicales creen que este año la empresa decidirá que dicho período se extienda virtualmente a todo el mes de diciembre.

En este caso, la empresa requiere excepcionalmente de la aceptación del sindicato para aplicar flexibilización horaria. Habitualmente no considera al sindicato para establecer los horarios de trabajo, pero como se trata de un acuerdo que no cumple con las instrucciones de la Dirección del Trabajo, la empresa se expone a una multa. Requiere por tanto, el acuerdo sindical para prevenir denuncias.

Esta funcionalidad del sindicato únicamente para prevenir riesgos de ilegalidad por decisiones ya adoptadas por la empresa, revela cómo se percibe a la organización sindical. La gerencia de esta empresa declara que no considera positivo plantear un involucramiento colectivo de los sindicatos en las decisiones de funcionamiento de la empresa, sino relajar las disposiciones legales para que las empresas ganen más libertad de gestión y decisión y puedan así usar espacios más amplios de movilidad.

Adicionalmente, conocimos casos en que aun lo pactado colectivamente con un sindicato no es considerado por la empresa como norma vinculante en caso de que necesite flexibilizar el tiempo de trabajo. En ese caso el sindicato no es considerado como interlocutor válido para una eventual modificación de lo pactado colectivamente, como sería por ejemplo replantear el pago adicional de horas extras o revisar la utilización excepcional de trabajo en días de descanso. En casos como estos pareciera que algunas empresas privilegian el acuerdo individual, incluso contraviniendo el acuerdo colectivo.

Esta tensión entre acuerdos individuales y lo pactado en contratos colectivos se observa claramente en la procesadora de alimentos, donde operan pactos individuales para trabajar más horas extras que las legalmente permitidas, para compensar tiempo extra con horas de descanso y renuncia individual de beneficios colectivos como vestuario. Estos acuerdos, habitualmente logrados mediante trato directo entre los trabajadores involucrados y el supervisor o jefe directo, presionan a un estilo de gestión de mandos medios por sobre lo colectivamente pactado e individualmente diferenciado. Esto redundando en una especial flexibilización de hecho, implementada discrecionalmente por los mandos medios como recurso habitual para resolver incrementos de trabajo o

⁵⁰ La ley faculta expresamente a las empresas del comercio para imponer a sus empleados la ejecución de dos horas extras diarias en los períodos inmediatamente anteriores a Navidad, Fiestas Patrias u otras festividades, lo que supone la imposibilidad de los trabajadores de negarse a ejecutarlas. La Dirección del Trabajo ha establecido que este período especial a que la ley se refiere, no puede extenderse por más de 7 días antes de la festividad respectiva. (Ord. 1164/49 de 24.02.1988)

atochamiento de pedidos, con retribución como sobresueldo o compensación con tiempo de descanso, según lo proponga el jefe directo.

Diametralmente distinto fue el caso de la empresa que adoptó jornada excepcional, donde a la fluida relación con el sindicato, puesta ya a prueba con acuerdos para el ahorro interno y el mejoramiento de la productividad para garantizar la sobrevivencia de la empresa en momentos críticos, se sumó la exigencia legal de obtener el acuerdo de los trabajadores involucrados en el nuevo sistema de jornada de trabajo para ser aceptada por la Dirección del Trabajo.

En esta experiencia, la empresa comunicó al sindicato su decisión de adoptar un diseño específico de jornada excepcional que fue sometido a debate y negociación respecto de los elementos que al sindicato le parecieron relevantes. Esto no sólo obtuvo una cohesión organizacional frente al desafío de pedir jornada excepcional, sino que también logró ciertas mejoras del diseño original a favor de los trabajadores y legitimó la jornada excepcional como una alternativa necesaria para la empresa que exigía sacrificios mutuos.

El sistema excepcional actualmente vigente en la empresa tiene algunos defectos y la gerencia y el sindicato reconocen que deberán discutir varias veces la forma de solucionarlos, pero se ha instalado una dinámica de acordar en conjunto las modificaciones que sean necesarias, con presiones y alegatos por ambas partes, por cierto, pero muy lejos del esquema, unilateral e impuesto de las decisiones empresariales que vimos en otros casos estudiados.

e) Incidencia del mandato corporativo

Otra de las interrogantes que pretendíamos responder en nuestro estudio era averiguar cuánta incidencia tiene un proyecto corporativo en las decisiones sobre uso del recurso humano y el tiempo de trabajo. Queríamos saber si la decisión empresarial de cómo y cuánto flexibilizar era de carácter estrictamente técnico o si se trataba más bien de un marco predefinido corporativamente que determina de qué forma se flexibilizará. Más directamente, suponíamos que algunas empresas están predispuestas a obtener el máximo grado de flexibilización, pero otras consideran que su proyecto corporativo no se presta para una aplicación ilimitada de flexibilización, por lo que encontraríamos decisiones estratégicas que optan por algunas modalidades flexibilizadoras y excluyen otras.

En nuestras entrevistas con gerentes generales y de recursos humanos detectamos que la presión corporativa o de mercado incide en la decisión de privilegiar determinadas formas de utilizar el trabajo realizado, aplicando ajustes que se traducen en incremento de tareas y/o reducciones salariales. En algunas empresas, la de servicios telefónicos por ejemplo, la firma matriz o dominante del holding respectivo impone metas de ajuste y márgenes de rentabilidad como objetivo prioritario, constituyendo un mandato corporativo claro y contundente, que virtualmente no deja espacio para otros objetivos de gestión diferentes a la obtención, en el corto plazo, de mejores resultados.

Una experiencia totalmente diferente encontramos en otras empresas en que la presión por mantener una imagen corporativa de calidad en todos sus aspectos, exige coherencia con el cumplimiento de estándares laborales. Esta preocupación por la calidad y la imagen corporativa se orienta sobre todo a poder competir internacionalmente por calidad.

En la industria metalúrgica por ejemplo, la calidad es una directriz estratégica. Esta empresa inició en 1997 un proyecto de calidad cuyo objetivo declarado es “crear una identidad propia que propicie la integración de la empresa en todas sus instalaciones, estandarizando conceptos, cultura del trabajo y orientación del negocio”. Además de los lineamientos centrales, por requerimientos de sus clientes, la empresa se ha esforzado en obtener certificaciones de calidad como estrategia de posicionamiento, lo que ha debido hacerse mediante un involucramiento corporativo en el cumplimiento de las metas para obtener la certificación⁵¹. La estrategia en la administración de recursos humanos que desarrolla esta empresa incorpora este factor en forma permanente. Se trata de lograr que los trabajadores sientan que son parte protagónica de esos proyectos; que la conservación del empleo y de su calidad están amarradas a los logros generales de Imsa.

La competitividad basada en la obtención de calidad es una estrategia central de esta empresa y parece haber logrado un lugar reconocido, en este sentido, en el mercado, de manera que no se percibe, en las entrevistas que realizamos, "la tensión por la supervivencia" en el negocio.

Así, la obtención de certificaciones de calidad de los productos y de los procesos y protección del medio ambiente, y los premios a la calidad obtenidos, son una orientación clave en las directrices y en el posicionamiento de la empresa. En este marco debe entenderse también el esfuerzo de esta empresa para mejorar la calidad de las relaciones laborales y de las condiciones de trabajo y de seguridad. De hecho, la empresa ve con buenos ojos la posibilidad futura de certificación OHSAS 18.000 sobre seguridad y salud de los trabajadores. Esta misma lógica orienta el interés por cumplir con la normativa laboral. De hecho, es política y mandato del grupo empresarial al que pertenece la empresa metalúrgica estudiada, la obligación de respetar las normas de los países en los cuales tienen sus filiales.

En este caso, la preocupación estratégica de la empresa por la calidad incluye mantener cierto estándar de condiciones laborales que exige un compromiso corporativo que prioriza la aplicación de medidas flexibilizadoras que no impidan la obtención de compromiso de parte de los trabajadores. Ese mandato determina claramente qué se puede flexibilizar y cómo hacerlo, priorizando incluso medidas de ajuste cuando sean necesarias, orientadas a obtener mayor rendimiento antes que el despido y la externalización.

Todo lo anterior nos permite afirmar que en los casos en que para el proyecto estratégico de la empresa es indiferente al grado e intensidad de flexibilización que se

⁵¹ Esta empresa acumula certificaciones y premios: Tiene Certificación ISO 9002 (año 1994) y actualizada ISO 9001 versión 2000 (año 2001). La Planta Lonquén está en proceso de tramitación la certificación ISO 14.001. Ha obtenido el Premio ASIMET a la calidad, categoría gran empresa (octubre 2002) y el Premio ASIMET a la capacitación (octubre 2000).

aplique sobre los trabajadores, es decir no preocupa si los trabajadores laboran en un ambiente inestable, de remuneraciones inseguras o de prolongados tiempos de trabajo sino más bien se busca la obtención de máxima libertad empresarial para despedir, recolocar, cambiar horarios de trabajo y variar las remuneraciones, encontramos que el estilo de gestión predominante se orienta a la administración del negocio y se centra en una preocupación permanente por obtener *siempre* para la empresa un resultado del trabajo contratado superior a los costos de la planilla. Todo parece indicar que la competitividad en estas empresas se base en la aplicación de significativas cargas de trabajo, prolongación de las jornadas laborales e inestabilidad del trabajo. Puede afirmarse que este estilo de gestión pone el acento en el comportamiento mercantil del trabajo –su precio, las facilidades para contratarlo, usarlo y desecharlo- y no en la inserción del trabajador en una organización productiva, que mediante la coordinación del trabajo y el capital, genera valor.

En los casos en que la empresa se rige por un proyecto que sí considera optar por unas modalidades flexibilizadoras excluyendo a otras, se tratan de un estilo de gestión orientado a la sustentabilidad del proyecto productivo, que para tener éxito requiere en alguna medida del involucramiento de los trabajadores y en consecuencia, la entrega de algún grado de bienestar en el trabajo que permita obtener un sentido de pertenencia y cooperación en la empresa. Ello no siempre se logra y, por cierto, no excluye la posibilidad de desacuerdo entre empleador y sindicato, pero los desacuerdos puntuales más o menos intensos que se experimentan, se dan dentro del proyecto corporativo.

En este estilo de gestión destaca la existencia de decisiones corporativas que constituyen un marco dentro del cual la empresa utiliza el trabajo contratado de tal forma, que demanda –y obtiene- adaptabilidad pero, a la vez, mantiene una preocupación por la vigencia de estándares de condiciones laborales y de contratación, que se entiende son necesarios para mantener una suerte de cohesión interna de la organización productiva que permite la adhesión de los trabajadores al proyecto de la empresa. Además, se entiende que las condiciones de trabajo son parte de la calidad de los procesos y productos que la empresa debe obtener para exhibir una competitividad idónea.

f) La valoración de la legalidad

En las empresas estudiadas pudimos constatar que la utilización y el abuso, en ciertos casos, de modalidades flexibilizadoras depende en gran medida de una cierta valoración de las normas legales que enmarcan la actividad empresarial respecto del trabajo contratado.

Para algunas empresas estudiadas la legalidad se percibe como un impedimento que obstaculiza una gestión libre y ejecutiva. Esta percepción se basa en la creencia que las necesidades empresariales de funcionamiento y ganancia requieren la más amplia libertad posible para utilizar y desear el trabajo. La obtención de adaptabilidad del recurso humano se concibe como un virtual derecho de los empleadores para disponer, de la forma más ilimitada y despejada de reglamentaciones, el trabajo que han contratado o que consideran contratar. Desde este punto de vista, la satisfacción de las necesidades empresariales sería el criterio idóneo para evaluar la pertinencia de las

normas laborales: cuánta facilidad otorgan al desempeño competitivo de las empresas y cuán receptivas son de la libertad que demandan las empresas.

En la Multitienda por ejemplo, la gerencia exhibe una opinión claramente negativa de la norma legal y de la intervención de la Dirección del Trabajo, que operan en su concepto como factores rigidizadores de la gestión empresarial al imponer límites y prohibiciones que no se condicen con la realidad particular de la actividad comercial y de las multitiendas. En ese sentido, la gerencia de recursos humanos postula la necesidad de disponer de normas de flexibilización laboral de acuerdo con las particularidades "sectoriales".

Para otras empresas estudiadas, en cambio, la legalidad es percibida como una condición que debe cumplir el negocio para ser sustentable, de manera tal que eventuales contradicciones de la gestión con las normas legales debe ser corregida.

En la industria metalúrgica por ejemplo, el interés por cumplir con la normativa laboral forma parte de la estrategia de cumplir con todos los requisitos para la obtención de certificaciones de calidad de los productos y de los procesos y protección del medio ambiente, y los reconocimientos a la calidad que significan los premios. Por añadidura, el mandato corporativo del grupo empresarial exige el cumplimiento de las normas laborales.

En ese marco, mejorar la calidad de las relaciones laborales, de las condiciones de trabajo y de seguridad, forma parte de las orientaciones clave en las directrices y en el posicionamiento de la empresa. Precisamente esta empresa ante la reciente modificación de las normas sobre jornada extraordinaria de trabajo, optó por adecuar su utilización del tiempo de trabajo a las nuevas normas legales, como ya tuvimos tiempo de describir.

6) LA FLEXIBILIDAD DESEADA POR LAS EMPRESAS

Las empresas estudiadas tienen posturas distintas frente a la necesidad y/o deseo de mayor flexibilidad normativa para poder funcionar. En algunas, las necesidades declaradas son específicas y referidas a la "naturaleza de sus actividades"; en otras, el asunto no parece haberse meditado mayormente y responde más bien a un predicamento general de liberalización frente a las trabas que se percibe en una normativa e institucionalidad laboral, que no se ajustan a las exigencias de competitividad de la economía moderna.

Por otro lado, a partir de la información recogida en el estudio se advierten diferencias entre las empresas en la claridad con que manifiestan sus necesidades (o lo que creen son sus necesidades). En algunos casos se desprende de las observaciones recogidas, en otros son más explícitas⁵².

⁵² Un factor adicional que puede pesar en ello es la frecuencia y fluidez con que a los interlocutores para el estudio les ha correspondido interactuar con la Dirección del Trabajo por diversos motivos (denuncias, multas, consultas, participación en actividades de promoción de las relaciones laborales (CRU)). Mientras mayor era el intercambio, conflictivo o consensual, con resultados negativos o positivos, mayor parece ser la asertividad en sus afirmaciones. Por el contrario, a menor intercambio, los recelos y cuidados en los planteamientos, parecen ser mayores.

En todo caso, claramente puede apreciarse que la flexibilidad óptima a la que se aspira es la que dé el margen más amplio posible de utilización empresarial del recurso humano y del tiempo de trabajo: jornadas diarias de duración ilimitada, según la afluencia de público cliente y distribución irregular de los días de trabajo y descanso conforme a las necesidades que experimente la empresa. En el caso de la empresa de servicios telefónicos se aspira directamente a una derogación del sistema legal de jornada de trabajo, sustituido por un pago sólo por las horas efectivamente trabajadas.

Cuadro N° 7: Flexibilidad deseada por las empresas estudiadas

Modalidad Flexibilizadora	Empresa de Servicios telefónicos	Multitienda	Industria procesadora de alimentos	Industria Metalúrgica	Industria de Neumáticos
Sistemas de contratación	Contratos por hora trabajada	Jornada completa y Part time	Trabajadores internos y trabajadores externos (suministrados o subcontratados)		Trabajadores internos y trabajadores externos (suministrados o subcontratados)
Sistemas de remuneraciones	Pago por hora "conectada"	Variable según ventas y operaciones			
Tiempo de trabajo	Horario de trabajo no preestablecido (sin jornada de trabajo)	Uso discrecional de horas extraordinarias. Jornada diaria sin límite. Facultad de modificar jornada según "eventos comerciales". Eliminar descanso de dos domingos al mes.	Uso discrecional de horas extraordinarias en distintos períodos del año. (No se plateó, pero se desprende: eliminar descanso de dos domingos al mes.)	Posibilidad de cambiar turnos según necesidades.	Forma excepcional de distribución de días de trabajo y descanso para implementar funcionamiento continuo.
Organización del trabajo			Más amplia polifuncionalidad		

En la multitienda se trata de obtener el margen de libertad más amplia posible para prolongar el tiempo de trabajo conforme las necesidades comerciales. Para esto, se desea derogar el límite de horas diarias de trabajo y eliminar la obligación legal de justificar las horas extras cada tres meses. También se desea disponer de la facultad para modificar la jornada laboral de acuerdo con las necesidades de eventos especiales, lo que incluye derogar la norma que obliga a disponer de dos domingos al mes como días de descanso, pudiendo cambiarse, canjeando uno de los domingos por un día sábado.

Se alude a que “el cliente es el que manda” y “la ley de los Malls”, por lo que debiera garantizarse la posibilidad de mantener vendedores todo el tiempo que sea necesario para atender clientes, cualquiera sea el horario de ventas. La ley aparece como un obstáculo para una gestión exitosa del giro, al no recepcionar adecuadamente las especialidades características del rubro comercial.

En este planteamiento está implícito un argumento de ahorro salarial; no se trata de mantener una planilla necesaria para la atención de clientes, sino de incrementar el tiempo de trabajo de los ya contratados.

Para la empresa procesadora de alimentos, la forma de enfrentar su actividad productiva está marcada por la estacionalidad (frutas y verduras) y el procesamiento continuo (leche y sus derivados), por tanto se aspira a una flexibilización del límite diario de sobretiempo de trabajo permitido legalmente con el establecimiento de límites mensuales o anuales de jornada extraordinaria, no diarios, que permitirían acomodos en la duración diaria, semanal y mensual del tiempo de trabajo, de acuerdo con los flujos productivos. La posibilidad de distribuir de modo irregular el tiempo de trabajo calzaría con la percepción que tienen de sus necesidades, ya que así la empresa tendría libertad para acomodar ilimitadamente el tiempo de trabajo.

Esta es la empresa que más directamente se refiere a la flexibilización de jornada de trabajo como una forma de obtener ajuste salarial, en el entendido que le permitiría utilizar la fuerza de trabajo conforme a los ciclos y flujos estacionales de producción. En efecto, la aspiración flexibilizadora para la procesadora de alimentos se fundamenta en la posibilidad de utilizar intensamente el trabajo contratado, pudiendo alterar duración y distribución de la jornada.

Para la industria metalúrgica se trata de que la organización empresarial del trabajo se adapte a las regulaciones legales y no al revés, pero igualmente reservándose ámbitos de soberanía empresarial para decidir unilateralmente cambios de turnos de trabajo y en la distribución irregular de la jornada.

Para la empresa de servicios telefónicos la flexibilidad ideal consiste en poder disponer de contratos por horas y en los que el horario de trabajo no esté preestablecido, sino que pueda adecuarse de acuerdo con las necesidades inmediatas de cada "campana", que no se perciben como anticipables.

Esta modalidad horaria presupone un "enrolamiento" de operadores para cada campana específica con disponibilidad sólo por las horas que realmente dure y en los momentos que sea necesario. La idea es establecer una dedicación al trabajo por llamado específico

de la empresa, sin referencia alguna a una duración mínima o máxima de horas de trabajo o a una distribución específica de horas de trabajo en el día, la semana o el mes. Si hay suficiente demanda se podría laborar todos los días de la semana por las horas que sea necesario. De lo contrario, pudiera no trabajarse por semanas enteras, a la espera del próximo llamado de la empresa.

Lo que se obtiene es una desvinculación entre la empresa y el trabajador: en rigor se aspira a que no exista relación permanente ni estable de trabajo, sino sólo la posibilidad de ser requerido por la empresa, caso en el cual se trabajarán las horas demandadas bajo un tarifado específico sin importar cuántas horas de trabajo se laboran efectivamente al día, a la semana o al mes. De hecho, esta modalidad puede redundar en subempleo; es decir, días y semanas en que no hay requerimiento de la empresa y, por ende, no hay trabajo ni salario.

La industria de neumáticos, por su parte, se muestra satisfecha con la adopción de jornada excepcional que le otorga una libertad especial en la distribución de su jornada de trabajo. Tal y como está autorizada dicha jornada, habilitó a la empresa para excepcionarse de las normas legales de distribución de días de descanso y trabajo, pero a cambio se vio sujeta a otras obligaciones relativas a la duración de la jornada diaria y el otorgamiento de días adicionales de descanso compensatorio en el año, lo que no es percibido por la empresa como un obstáculo o carga del nuevo sistema. Esto revela que la jornada excepcional no supone para la empresa una libertad ilimitada para adoptar la organización del tiempo de trabajo que más le acomode, lo que sería un virtual poder para dejar sin efecto la normativa legal sobre jornada de trabajo; se trata de que nuevas obligaciones que enmarcan la distribución excepcional de la jornada de trabajo.

IV PARTE: FLEXIBILIDAD PERSONAL Y SOCIAL

1. LA FLEXIBILIDAD DEL ORGANISMO HUMANO Y SUS LÍMITES

a. Consideraciones fisiológicas

La necesidad de descansar, considerada desde hace ya mucho tiempo como parte de los derechos fundamentales⁵³ y que es tan obvia que casi habla por sí misma, tiene además un asidero y desarrollo significativo en las ciencias biológicas y la ergonomía, pese a no ser plenamente conocidos por la opinión pública ni incorporados a la hora de modificar la legislación laboral y elaborar políticas laborales.

Los acelerados avances de la ciencia y la tecnología moderna requieren ser incorporados también al ámbito del trabajo. Resulta indispensable que tales avances se incorporen en el diseño de los horarios y pausas de las actividades laborales que redunden en bienestar y salud y, en consecuencia, también en la productividad de los trabajadores. Un aporte importante para el estudio sobre los tiempos de trabajo y de descanso lo hace la *Cronobiología*.

Esta disciplina se ocupa, en parte, de estudiar, evaluar y organizar en forma racional y fisiológica⁵⁴ las mejores potencialidades de rendimiento de los individuos con el menor costo para su organismo o gasto biológico, utilizando los naturales ciclos conductuales de mayor rendimiento; ciclos modulados o regulados por las variables físicas del planeta y genética o hereditariamente determinados. La *Cronoergonomía* -que es la *Cronobiología* aplicada al ser humano en trabajo- puede ayudar a emplear en forma más productiva, inteligente y beneficiosa, la flexibilidad de los rendimientos humanos sin agotamiento o enfermedad.

La *Cronoergonomía* considera también el ciclo vital humano y el envejecimiento, con sus necesidades de trabajo y de descansos. A medida que avanzan las ciencias, especialmente las biológicas y médicas, aumenta la esperanza de vida de la población y los procesos de trabajo se hacen cada vez más mecanizados y automatizados, resultando un trabajo menos pesado. Cabe considerar que en el futuro, los individuos podrán seguir trabajando hasta muy avanzada edad, en tareas que necesiten experiencia, precisión y menor esfuerzo físico.

La organización del trabajo debería considerar que a lo largo de la vida humana cambia la percepción del tiempo con la edad. Experimentos realizados por psicólogos y psicofisiólogos hace muchos años muestran que la vivencia del tiempo y su medición es diferente en diversas edades⁵⁵. Los niños miden los tiempos futuros más ampliamente y

⁵³ "Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas". (Declaración Universal de Derechos Humanos, proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, Art. 24).

⁵⁴ Fisiológica: de Fisiología que es la ciencia que estudia los mecanismos de las funciones normales del cuerpo desde los niveles moleculares a sistemas.

⁵⁵ Fraisse, P. *La Psychologie du Temp*, Ed. Masson, 1967. Fraisse.P. Perception and estimation of time, *Ann.Rev.psychol.*, 53: 1-36, 1984

Saavedra, M.A. La percepción del tiempo: enfoque experimental y psicofisiológico. En: *Manejo del tiempo en Biología y algunas de sus ingeniosas maneras de estudiarlo*. Ibcia Santibáñez (ed.) Pub.Fac.Medicina.Univ. de Chile, 1988.

el presente es un largo y elástico plazo. Para los ancianos las cosas pasan muy rápido y los tiempos presentes y futuros se perciben más cortos. Por lo tanto, programaciones de las jornadas de trabajo y de descanso de los adultos mayores, y especialmente los descansos, deberían ser elaboradas según esta visión: jornadas fraccionadas por descansos cortos y frecuentes para hacerlos más productivos con menor desgaste físico y mental, es decir, jornadas de trabajo especializadas y exigentes.

Esta evidencia debe ser considerada en las políticas de mejoramiento de la productividad. En nuestro país, por ejemplo, es muy poco habitual para trabajadores de toda edad, la práctica de la “gimnasia de pausa”, común en algunos países desarrollados.

b.- La Cronoergonomía y el circadio laboral

¿Cuán flexible es el hombre ante diferentes cargas laborales? Considerando al hombre como ente biológico y como una máquina de producción, la *Cronoergonomía* permite una racionalización del trabajo y un aumento de la producción de los individuos con el menor desgaste corporal, ya que investiga y puede recomendar los tiempos de trabajo adecuados dentro de los ciclos diarios, semanales y anuales de mayor productividad de los sujetos.

La *Cronoergonomía* permite actualmente medir la carga de trabajo (cantidad y calidad del trabajo por 24 horas) de una jornada incluyendo el “trabajo en pantalla”; el impacto de ese trabajo en el individuo y cómo y cuánto modifica sus funciones fisiológicas; los momentos de la jornada de 24 horas de más alta productividad con el menor costo biológico para cada sujeto y la necesidad de descanso por jornada y carga laboral específicas.

La *Cronoergonomía* también permite medir numerosos indicadores de flexibilidad o adaptabilidad de los sujetos frente a los diferentes horarios de trabajo, cargas de trabajo y tiempos de trabajo en cada sujeto y en poblaciones de trabajadores.

La base de la *Cronoergonomía* está en tomar al hombre como un ser planetario y que funciona según las variables físicas del planeta, lo cual hace necesario el conocimiento y concepto de circadio laboral.

Un circadio, es el tiempo en que la tierra gira sobre su eje y produce la sucesión día/noche. Circadio quiere decir “alrededor de 24 horas” y proviene del griego: *circa* (alrededor de) y *die* (día). Todos los seres vivos siguen este cambio del planeta y cambian el funcionamiento de sus sistemas siguiéndolo, por lo tanto, la organización funcional del hombre se desarrolla en las 24 horas del lugar del planeta donde vive. Las significativas modificaciones en la vida y funcionamiento del ser humano producidas por los cambios planetarios son tomadas en cuenta por la nueva ergonomía, la *Cronoergonomía*.

El circadio laboral es la unidad de 24 horas, según el tiempo planetario, de los tiempos de trabajo y de descanso de un trabajador, cualquiera que sea su edad, sexo o tipo de carga laboral. En el circadio laboral o en las 24 horas del día laboral, se debe considerar

el horario de trabajo y la carga de trabajo en sí, esto es: duración, cantidad y calidad de la carga laboral, durante las 24 horas.

El circadio laboral considera las horas de luz diurna y las horas nocturnas. Los humanos estamos “diseñados” para estar despiertos de día y dormir en las horas de oscuridad. Las zonas del cerebro dedicadas al procesamiento de los fenómenos visuales son las más extensas comparadas con las del gusto, tacto, audición o cualquiera de los otros sentidos. La prueba de esto es que existe una vía nerviosa directa, desde la retina hasta el Núcleo Supraquiasmático del Hipotálamo (NSCh), que regula el funcionamiento de la temperatura corporal de la vigilia y el sueño, dentro del plazo en que la tierra da una vuelta sobre sí misma; opera como un reloj u oscilador que se ajusta con la información de la luz solar.

Desde el punto de vista biológico, hace más de medio siglo que existe abundante evidencia científica que el trabajo del hombre debería ser diurno y que el trabajo nocturno es anti-fisiológico o contrario a las funciones normales. Sin embargo, las necesidades del crecimiento y desarrollo de la sociedad lo hacen necesario.

Al examinar las principales actividades naturales del día-luz y de las horas nocturnas, se ve que el Núcleo Supraquiasmático del Hipotálamo (NSCh) está localizado en el centro del cerebro y es un verdadero reloj u oscilador biológico. Cada una de las células de este centro funciona en ritmos de 24 horas. Este núcleo⁵⁶ recibe la información directa desde la retina de la cantidad de luz del ambiente, “ajustando” con estas señales del día-luz sus funciones de 24 horas. El NSCh es un reloj biológico endógeno que sólo es modulado por la luz externa. Se ha comprobado que su ciclo de alrededor de 24 horas se mantiene (ya sea intacto en el animal de experimentación o sus células en cultivos celulares) en cavernas o en laboratorios en que las condiciones ambientales son estables y se controlan todas las variables ambientales posibles (“free running conditions”) y hasta en vuelos espaciales.

El NSCh regula el organismo en ciclos de 24 horas y es responsable de la emergencia y mantención de conductas esenciales como la temperatura corporal (función esencial para la vida y las reacciones bioquímicas de cada célula del cuerpo) y el ciclo de sueño y de vigilia y con él, de todas las funciones corporales de cada una de estas fases, como el hambre, la producción y liberación de mayor cantidad de hormonas cerebrales y producidas por glándulas ajenas al cerebro, como las hormonas de la tiroides o de la glándula suprarrenal.

La vigilia y el sueño son fenómenos cíclicos complejos. Como es de conocimiento común, la calidad de la vigilia depende estrictamente de la calidad de sueño. La vigilia y el sueño se desarrollan periódicamente y se suceden uno a otro durante el ciclo de 24 horas; cada 24 horas nos dan deseos de dormir y cada 24 horas despertamos. Por esta razón, tanto el sueño como la vigilia son conductas circadianas, aunque cada uno dure menos de 24 horas.

⁵⁶ Núcleo es un conjunto de células con iguales formas y funciones.

c.- Los ciclos de vigilia y de sueño

La vigilia y el sueño no son conductas uniformes; originadas por relojes biológicos internos o endógenos se modifican según la hora del día, los ciclos lunares o sinódicos y por la estación del año en que se desarrollan.

El conocimiento sobre la vigilia y el sueño y sus rendimientos es muy útil para programar todos los trabajos, especialmente los de alta responsabilidad y exigencias específicas durante la jornada o día laboral de 24 horas y para la programación de turnos de trabajo y períodos de descanso. Los japoneses, por ejemplo, programan los trabajos de 24 horas más sofisticados y de mayor responsabilidad en turnos rotatorios de 8 horas o menos, programados según los modelos hereditarios (o genéticos) de mayor alerta y productividad de sus trabajadores.

c.1) La vigilia⁵⁷:

Permanecer despierto es una conducta circadiana porque aparece cada 24 horas; su mayor duración coincide con las horas-luz. El organismo la “anuncia” secretando entre las 06.30 y 07.30 la mayor cantidad en 24 horas de la hormona cortisol, producida por la glándula suprarrenal gracias a la “orden” de otra hormona producida por la hipófisis (glándula del centro del cerebro), llamada ACTH. Estas hormonas sirven al organismo para el estrés y el esfuerzo. La temperatura corporal, controlada por el NSCh, sube en horas de la tarde a sus mayores valores en las 24 horas, aun cuando el sujeto esté en reposo o durmiendo.

Durante la vigilia hay conductas con ciclos de menor duración que las 24 horas (conductas infradianas) tales como ciclos de mayor atención y concentración, de mayor rendimiento lógico y de tipo digital, ciclos de mayor creatividad y otros de mayor rendimiento social. Estos ciclos se desarrollan especialmente alrededor del mediodía y en las horas del crepúsculo y primera parte de la noche. El estudio de estos ciclos permite que una persona trabaje en forma más productiva y con menor fatiga si lo hace dentro de sus ciclos naturales de mayores rendimientos específicos.

En la vigilia se desarrollan las conductas cíclicas infradianas de hambre; cada 4 a 5 horas aparecen deseos de comer independientemente del día o de la noche. Si un sujeto está despierto durante la noche, aparecen estos ciclos y surgen deseos de comer. Por esta razón la mayoría de quienes comienzan a hacer turno de noche engordan, porque comen una mayor cantidad de veces en las 24 horas.

Aunque se han estudiado varias conductas cíclicas dentro de la vigilia -la habilidad para cálculo aritmético, la capacidad de asociación de palabras, la capacidad de memorizar series de números, etc.-, su estudio y su relación con el rendimiento en diversas tareas está en pleno proceso.

⁵⁷ Folkard, Simon. Circadian performance rhythms: some practical and theoretical implications. *Philos Trans Royal Soc. London B Biological Sciences* 1990, 12; 327 (1241): 543-553.

c.2) El sueño:

Dormir es una conducta circadiana; aparece aproximadamente cada 24 horas. Ocurre en forma normal coincidiendo con la noche o las horas de oscuridad.

Durante el sueño nocturno se liberan los mayores niveles de hormonas reparadoras o de crecimiento (sintetizan proteínas y participan en procesos de reparación y multiplicación de células y reemplazo de células muertas). Así, los adultos se reparan más en el sueño de la noche, y los niños y adolescentes crecen.

El sueño circadiano está constituido por “unidades de sueño”, que son ciclos más cortos (infradianos) que duran alrededor de 90 minutos al comienzo de la noche (antes de las 23 horas) y 30 minutos en la mañana. Después se van alargando paulatinamente a través del día hasta llegar a 90 minutos nuevamente. Por esta razón los sujetos que hacen turnos y duermen de día tienen unidades de sueño más cortas y menos reparadoras que las del sueño circadiano normal; ese sueño diurno no produce la mayor liberación de hormonas reparadoras ligadas al sueño nocturno. Por añadidura, la vigilia normal de las horas-luz tiende a aparecer y fracciona el sueño diurno, aun en ambientes con atenuación de ruidos.

Por todo aquello, el sueño diurno después de una noche de insomnio o trabajo nocturno es diferente cualitativa y cuantitativamente del sueño circadiano nocturno y no lo reemplaza ni lo compensa. Queda una “deuda de sueño” y podría decirse que también queda una deuda metabólica.

Cada unidad de sueño tiene dos tipos de sueño. Uno lento (superficial y profundo), que constituye el 75 a 80% del sueño circadiano. Es el sueño en el cual el cerebro libera la mayor cantidad de hormonas “reparadoras” y que da la clásica sensación de reparo o descanso del sueño. Es un sueño preferentemente metabólico y permite la entrada a los mecanismos del otro tipo de sueño: el sueño con movimientos oculares rápidos (S-MOR) en el que se produce la actividad onírica; se tienen “sueños”, recordados o no al despertar. En el S-MOR se consolidan las memorias y programaciones emocionales adecuadas para el día siguiente, lo que permite a cada individuo controlar su agresividad y tener una grata convivencia.

Si el sueño es privado en forma selectiva de S-MOR -por ejemplo, cuando es interrumpido desde un sueño lento-, el sujeto presenta irritabilidad, mal humor e irasibilidad en la vigilia siguiente. El sueño lento y el de movimientos oculares rápidos son absolutamente necesarios para el buen rendimiento y la productividad del individuo en la vigilia siguiente, como lo muestra la experiencia común.

Algunos investigadores⁵⁸ han demostrado que el sueño circadiano de los días laborales es significativamente diferente del sueño de los días libres, aun cuando ambos se duerman de noche. En promedio, el sueño de los días libres y del día que precede a ellos demora menos en iniciarse; tiene menos despertares “transientes” o de muy corta duración, que a menudo el sujeto no recuerda al día siguiente; alcanza mayor cantidad y proporción de etapas de mayor profundidad y deja mayor reparo.

⁵⁸ Marquie JC., Foret, J. y Åkersted.

La cantidad o duración del sueño circadiano es variable para cada persona. El modelo hereditario de “*dormidor-largo*” necesita entre 7,30 y 8 horas de sueño cada 24 horas. El modelo de “*dormidor-corto*” necesita un sueño de 5,30 a 7,30 horas cada 24 horas. Un dormidor-corto sin embargo, puede adquirir el hábito de dormir más si la distribución diaria de su tiempo se lo permite. De estos dos modelos de duración del sueño circadiano, el dormidor-corto es el modelo más plástico y más adaptable a los turnos rotatorios, nocturnos o que necesitan el desplazamiento del sueño circadiano.

Existen otros modelos hereditarios de dormir que son importantes para considerar los descansos de un trabajador en sus días laborales y modulan, por ejemplo, la localización de las horas de sueño dentro del circadio o día de 24 horas, la capacidad de recordar o no, la actividad onírica o la calidad del sueño según la cantidad de reparo o descanso obtenido.

El modelo de dormir más importante para el trabajo, es el de matutinidad/vespertinidad.

Los sujetos matutinos o madrugadores son los que despiertan espontáneamente antes de las 07.30 horas, aun en días libres o de vacaciones. Su mayor despliegue espontáneo de actividad física y psíquica lo hacen en las mañanas: sus mejores y más productivos ciclos de creatividad los tienen en las mañanas. Su creatividad, según Ernest Hartman, psiquiatra investigador norteamericano, tiende a ser de tipo práctico. La actividad de estos sujetos va declinando con la luz del día, tendiendo también a dormirse temprano, antes de las 23.00 a 23.30 horas. Soportan mal las trasnochadas y los desplazamientos de su sueño circadiano.

Los individuos vespertinos, en cambio, tienden a despertarse tarde en la mañana, después de las 07.00 a 07.30 horas y su actividad tiende a ir aumentando a medida que transcurre el día con un alza importante de ella, tanto psíquica como física, en el crepúsculo y primera parte de la noche. Los vespertinos, pese a su despertar espontáneo tardío, son los más adaptables a turnos rotatorios y nocturnos, a desplazamientos y acortamientos crónicos del sueño circadiano y, lo que es más importante, a larga duración de la carga laboral. Su característica fisiológica principal es que tienen una gran estabilidad de las funciones de su Núcleo Supraquiasmático del Hipotálamo (NSCh) especialmente de sus ciclos de temperatura corporal, lo que les da una menor propensión a enfermedades depresivas. Los sujetos vespertinos tienen su fase más alta del ciclo de la temperatura corporal (acrofase) de mayor duración y de horario más estable que los sujetos matutinos, manteniendo además, una relación temporal más constante con el comienzo del sueño circadiano y con la aparición del primer episodio de S-MOR.

En fin, el sueño, por sus propiedades reparadoras vitales y producirse cada 24 horas espontáneamente, es una conducta innata de la vida humana e imprescindible para el rendimiento de cada sujeto. Sobre la organización de la vigilia se están publicando numerosos estudios desde hace más de veinte años -sobre los ciclos de mayor eficiencia de memorias específicas, aprendizajes, atención, rendimientos aritméticos, rendimientos semánticos o de lenguaje, creatividad, humor, rendimientos y energías motoras-. Estas conductas se han estudiado en condiciones de “free-running” o constancia ambiental y también siguiendo privaciones parciales o totales de sueño de una o más noches. De

estos trabajos, se puede concluir que un sueño de buena calidad en cantidad suficiente para cada individuo, asegura su mejor y más eficiente rendimiento laboral en la vigilia siguiente.

Además de las dos conductas básicas de vigilia y sueño, existe un tercer tipo de conductas también cíclicas y cuya duración y hora de aparición en el circadio depende de los modelos de vigilia/sueño mencionados y de los ciclos de temperatura corporal. Estas conductas tan importantes para el trabajo son las siestas.

d) Las siestas

Tienen un ciclo bifásico: se presentan dos veces en las 24 horas, cuando el sujeto está en vigilia o despierto.

La siesta es un período de baja de la vigilancia; disminución significativa y mensurable de la capacidad de atención espontánea, de la precisión y rapidez de todos los rendimientos, tanto motores como intelectuales. Además de esta disminución de rendimientos vigiles, hay una gran facilidad para iniciar el sueño (“sleep propensity”). A veces, el individuo vive su período de siesta como somnolencia o franco sueño. Otras veces, como cansancio, desgano, lentitud o “flojera”.

Hay dos siestas; la clásica, después del mediodía entre 13.30 a 16.00 horas y otra en la madrugada, entre 03.30 a 06.00. La duración y ubicación horaria del ciclo de siesta en ambos momentos del día depende de los modelos de sueño de matutinidad/vespertinidad y de dormidor corto/largo de cada sujeto y de las horas en que cambia de fase el ciclo circadiano de la temperatura corporal que normalmente sube en las tardes después de mediodía y baja en las madrugadas.

En ambos tipos de siesta existe alto riesgo de accidentes laborales por errores en el trabajo. Esto se ha comprobado en diferentes países⁵⁹. En Chile, un trabajo del Dr. Francisco Mardones en 1996 mostró que la mayor cantidad de accidentes de tránsito graves, incluso con muerte de conductores o acompañantes, se producía en las horas de la siesta de la madrugada. Otra investigación más reciente⁶⁰ muestra un significativo aumento de la gravedad (7.4 veces mayor) y la letalidad (6.7 veces mayor) de los accidentes laborales durante las 02:00-05:00 en relación con los ocurridos durante la jornada diurna, así como un aumento en la frecuencia de accidentes durante el horario de siesta del día.

Es importante considerar la existencia de las siestas^{61,62}, cuando se trata de programar trabajos altamente especializados que requieren de atención y capacidad de análisis y

⁵⁹ Así se ha constatando en Suecia, Dinamarca y Alemania. Para Japón puede verse Saito, Y., Sasaki, T.: How Japanese hospital nurses take ps between a day shift and a night shift when they work the two shifts consecutively. *Sgyo Eiseigaku Zasshi*. May 1998; 40(3):67 –74. Para Estados Unidos puede verse Rosa RR.: Napping at home and alertness on the job in rotating shift workers. *Sleep* 1993 Dec.; 16(3): 727-35 y Rosa, RR; Bonnet MH.: Performance and Alertness on 8 h and 12 h rotating shifts at a natural gas utility. *Ergonomics* Oct. 1993; 36 (110): 1177- 93.

⁶⁰ Emilio Fernández et al, Diseño de Turnos de Trabajo, Mutual de Seguridad-Centro de Estudio del Sueño y turnos de Trabajo. 2003

⁶¹ Rosa RR. Napping at home and alertness on the job in rotating shift workers. *Sleep* 1993 dec; 16 (8): 727-35.

síntesis complejos y oportunidad de la memoria, como los operadores de mesas de dinero de los bancos, de bolsas de comercio electrónicas, de refinerías de petróleo, personal médico de urgencia o conductores de camiones o de buses interregionales.

La programación del trabajo en los períodos de siesta va a depender específicamente del conocimiento técnico que tengan los industriales y sus gerentes de producción sobre ellos y de los ciclos conductuales importantes para el trabajo. Se ha comprobado desde hace más de 10 años, que la productividad de los trabajadores aumenta y disminuyen los errores y accidentes después de cortos recesos coincidiendo con sus ciclos de siesta.

e) Definición de un trabajo como vespertino y nocturno

Para definir un trabajo como vespertino o nocturno, la *Cronoergonomía* se basa en criterios biológicos, ergonómicos y planetarios horarios. En Chile, por su localización geográfica y dentro de los husos horarios que le corresponden, la falta de luz solar comienza alrededor de las 19.30 horas en primavera, verano y otoño. Un trabajo es vespertino si se realiza entre las 16 (ó 17) y 20 horas y nocturno si se hace después de las 20 horas.

La ausencia o disminución significativa de la luz solar, además de la hora en sí y la curva de temperatura corporal, son los criterios más importantes para determinar si una actividad es diurna o nocturna, ya que condicionan diferentes variables de funcionamiento fisiológico de todos los sistemas corporales. Es tanta la diferencia en el funcionamiento corporal y bioquímico durante el día y la noche que hasta los medicamentos son metabolizados en la noche en diferente forma y velocidad que en el día⁶³. El hombre y los seres vivos siguen estrictamente las variables planetarias de la posición de la tierra con relación al sol.

El NSCh del hipotálamo y la producción de melatonina regulan durante la noche y/o el sueño (en parte a través de la temperatura corporal y, en parte, por medio de liberación de los niveles plasmáticos más altos en las 24 horas de hormonas hipofisarias y otras hormonas cerebrales), las condiciones metabólicas de la gran mayoría de los sistemas bioquímicos celulares en ciclos circadianos en forma diferente que en el día-luz o fotoperíodo. Por estos fenómenos, aun los medicamentos o nutrimentos ingeridos durante las horas nocturnas demoran más su metabolización y alcanzan niveles hasta del doble de concentración en la sangre que si son ingeridos en las mañanas o resto del fotoperíodo. Si se ingieren comidas grasas en la noche el vaciamiento del estómago tarda más tiempo que en el día; demora más su metabolización y su procesamiento conduce a mayor producción de lipoproteínas de baja densidad ligadas al colesterol, que son las más dañinas para las arterias.

⁶² Bonnefond A., Muzet A., Winter-Dill AS., Bailloeuil C., Bitouze F., Bonneau A. Novative working schedule: introducing one short nap during the night shift. *Ergonomics* 2001 Aug 15;44(10): 937-45.

⁶³ Estos fenómenos han dado la base de los estudios de la ahora llamada *Cronofarmacología*, que estudia, a diferentes horas del circadio, la absorción, transporte, distribución, metabolización, acción en diversos sistemas y excreción de los fármacos. Ver Lemmer, B. Chronopharmacology. Cellular and Biochemical Interactions. En: Cellular Clocks Series. Tome3. Marcel Dekker Inc (Ed). 720 páginas. 1989.

2.- TURNOS ROTATORIOS, NOCTURNOS Y ADAPTABILIDAD HUMANA

a. El circadio como unidad de vida y trabajo

Una de las primeras preguntas que surge al programar el trabajo de una empresa, tomando en cuenta el proceso productivo y las específicas actividades laborales, se refiere a la duración de la jornada de trabajo. La ergonomía tradicional ha respondido a esta interrogante desde hace muchos años y las nuevas técnicas biológicas y médicas de medición, han corroborado las recomendaciones que la OIT viene haciendo desde hace más de dos décadas.

La duración de la jornada de trabajo debe ocupar alrededor de 1/3 del circadio, de manera que cada individuo pueda dedicar al menos 1/3 al sueño y algo menos del otro 1/3 a compartir con su familia y su comunidad, es decir, a realizar su ser social. Estas recomendaciones de distribución del circadio como unidad de vida se basan en repetidos estudios fisiológicos sobre el consumo de oxígeno y la “deuda” adquirida de este elemento al trabajar 8 horas; deuda que no se recupera adecuadamente si la duración del trabajo diario es más prolongada.

En los últimos años se ha conocido y difundido más entre los ergónomos y médicos laborales la importancia de la oxigenación del organismo y especialmente del cerebro, comprobada en las numerosas enfermedades en que falla la disponibilidad de oxígeno para este órgano, produciendo deterioro de las funciones superiores del sistema nervioso central como la memoria, la capacidad de aprender y anclar en las memorias lo aprendido, capacidad de relacionar, alteraciones e impedimento de las fuerzas, alteraciones del lenguaje, etc.

Sin embargo, se ha relacionado escasamente la deuda de oxígeno producida por una jornada de trabajo con los fenómenos últimamente investigados de deterioro y de envejecimiento de sistemas y células del sistema nervioso y del cuerpo en general. El fenómeno central de estas modificaciones orgánicas es la alteración progresiva de los mecanismos de oxidación celular en todos los tejidos, especialmente en los músculos.

Además de la “deuda de oxígeno” de la jornada laboral, actualmente se ha demostrado que los sujetos que tienen turnos de 12 horas diarias duermen proporcionalmente menos los días del turno que los individuos que trabajan 8 horas diarias, pues disponen de menos tiempo para dormir y a las horas laborales se agregan los tiempos de traslado y las rutinas necesarias. Los tiempos de descanso previos o posteriores a la jornada de trabajo y los de relación con la familia y relaciones sociales se acortan también hasta casi desaparecer. Esta reducción de las horas de sueño, al reducir la oportunidad de liberación y acción de hormonas que se producen en mayor proporción durante el sueño lento profundo de la noche, reduce también la oportunidad de reparación oxidativa y energética del trabajador.

En los últimos cinco años, se ha agregado creciente evidencia sobre los cambios biológicos y de rendimientos psicológicos que existen en trabajadores de diferentes labores que hacen turnos de 8 y de 10 a 12 horas.

La tendencia actual de permanente competitividad empresarial que persigue producir más y mejor, va conduciendo hacia un funcionamiento productivo de 24 horas; cada vez más empresas utilizan horarios continuados de producción para emplear mejor su infraestructura y tratar de producir más en tiempos cada vez más cortos. En Chile desde hace más de 10 años que cada vez más empresas extienden la jornada laboral desde 8 a 12 horas diarias.

La duración de la jornada debiera estar de acuerdo razonablemente con la carga laboral y las exigencias de las tareas que debe cumplir un trabajador para que mantenga su salud y su eficiencia. Una programación de turnos laborales de horario extendido o normal de 8 horas o turnos rotatorios o exclusivamente nocturnos, además de considerar los costos económicos debiera evaluar previamente los riesgos ambientales para los trabajadores; medir ergonómicamente la carga física de trabajo, la carga psíquica del alejamiento de los horarios de funcionamiento habituales de su familia y la carga social que se produce por la desvinculación social que experimentan los empleados.

Una carga laboral muy pesada -física, ambiental, mental o social- significa cansancio acumulativo y tendencia a una disminución progresiva en el rendimiento que, muchas veces, puede hacer al trabajador no sólo poco productivo y con mayor posibilidad de riesgos laborales, sino perjudicarlo en su salud.

A.L. Frank, cronobiólogo americano, hizo en mayo del año 2000 una extensa revisión de los daños encontrados en diez años en diferentes turnos laborales industriales por diferentes investigadores. La conclusión principal de este trabajo fue que los hallazgos indican que los turnos deben ser evitados, pero de ser necesarios, algunos modelos de descansos para colación (“breaks”) se asocian con menores daños.

Este autor discute las ventajas de los descansos dentro de la jornada laboral como un medio de evitar accidentes y aumentar la productividad. Los turnos de 8 horas analizados por él, presentaban menor cantidad de accidentes y errores laborales que los de mayor duración.

En los turnos prolongados o extendidos -de 10 a 12 horas de duración- se encuentran los mayores desórdenes y enfermedades del sueño; la mayor proporción comprobada de somnolencia y períodos de baja atención y las más frecuentes quejas de somnolencia y fatiga durante los períodos de vigilia.

Una comparación de 575 trabajadores de turnos rotatorios con 540 trabajadores que laboraban exclusivamente en horario diurno, mostró que los trabajadores de turnos rotativos, todos entre 20 y 39 años, presentaban alta proporción de enfermedades del sueño (71 %), con aumento del tiempo de conciliación inicial del sueño sobre 20 minutos; “despertar precoz” (despertar no deseado horas antes del tiempo dedicado a dormir); significativa presencia de despertares transitorios que les fraccionaban el sueño; somnolencia no deseada muy frecuente; alta proporción de uso de hipnóticos y ciclopirrolónicos, y clara tendencia a dormir más durante el tiempo de reposo. Estos trabajadores, observa el autor, parecen necesitar compensar la “pobre calidad” del sueño durmiendo el mayor número de horas por 24 horas.

Esta modalidad de vida hace que los trabajadores lleguen tan cansados de su trabajo que tienen que dedicar más tiempo a tratar de dormir para reponerse, obteniendo menor tiempo para vivir con su familia, tener amigos, vincularse con sus vecinos e incluso, informarse de los acontecimientos de su comunidad y país.

Estos mismos hallazgos, magnificados por la altitud y la hipoxia intermitente, han sido encontrados en estudios comenzados y promovidos (y en gran parte, costeados) por el programa “Altitude Study” de la Compañía Minera Collahuasi, en Chile.

Los trabajadores de estas altas minas están sometidos a varios tipos de estrés: un estrés físico por la hipoxia, a la que se deben tratar de adaptar cada vez que deben ascender a trabajar; hipoxia intermitente producida por repetidas subidas y bajadas de altitud y alteraciones del sueño de todas las formas agudas y crónicas del “mal de montaña”. Estos estrés son muy importantes y se producen en todos los sujetos que han sido registrados. Se caracterizan por una larga latencia inicial (dificultad para entrar en sueño); una anormalmente alta proporción de sueño lento superficial; ausencia o mínima presencia de sueño lento profundo, gran cantidad de episodios de sueño con movimientos oculares rápidos (S-MOR) y gran número de despertares que fraccionan el sueño.

La carga circadiana es severa: las horas que estos trabajadores disponen para dormir son muy pocas -alrededor de 5 a 6 por circadio- lo que agregado a la hipoxia y alteraciones del sueño los dejan sin reparo y con un cansancio acumulado. Cuando llegan a su casa a nivel del mar, duermen por lo general tres, cuatro o más días.

b. Salud y turnos rotatorios

Los turnos rotatorios parecen influir en la salud y el envejecimiento⁶⁴. Existen varias investigaciones que comparan poblaciones extensas de trabajadores con turnos de 8 y 12 horas, con trabajos de mucho menor carga laboral que los mineros chilenos. Por ejemplo, los análisis de poblaciones galesas y australianas, muestran datos interesantes: en las primeras se hace notar la fatiga acumulada en los turnos de 12 horas y el mayor estrés y alerta de los trabajadores. En las segundas, si bien considera válida la alternativa de turnos de 12 horas, encontró mayor número de errores en las tareas realizadas en las últimas 4 horas.

Hay investigaciones recientes que estudian “el ajuste circadiano” a los turnos, esto es, los cambios fisiológicos y endocrinos de la sucesión de días de un turno, ya sea rotatorio o puramente nocturno. Al suprimir o desplazar el turno en el ciclo circadiano de sueño, se producen cambios hormonales y metabólicos que deben ser evaluados a corto y largo plazo. Muchos de estos estudios se realizan en enfermeras y personal de hospitales y clínicas. La característica conductual más relevante en todos los trabajadores de turnos es la somnolencia durante la vigilia después de turnos nocturnos y la intensa y constante sensación de fatiga.

⁶⁴ Brugere, D., Barrit, J., Butat, C., Cosset, M., Volkoff, S. Shiftwork, Age, and Health: An epidemiological investigation. *Int.J. Occup. Environ Health* 1997 Jul;3 (Supplement 2): S15-S19.

c.- A grandes turnos... pequeños remedios

De las numerosas investigaciones fisiológicas, ergonómicas y sociológicas se deduce que es recomendable pensar y evaluar cuáles modalidades de turnos son más convenientes para el mayor bienestar de los trabajadores y su productividad; la mejor utilización de recursos; la disminución de las ausencias laborales y de las consultas por salud (producidas por la desincronización interna de los relojes u osciladores biológicos por vigiliadas forzadas) y un menor número de accidentes laborales.

Si se consideran estos indicadores en la experiencia de otros países, los sistemas de turnos que parecen menos agresivos, conflictivos y más productivos son los de 8 horas y son también los que logran mejor adaptación de los trabajadores, posiblemente porque les dan mayor tiempo de sueño y de recuperación.

Debe recordarse como norma ergonómica que el trabajador que descansa mejor, tiene mejor sincronización interna de sus funciones, produce mejor y está más alerta y eficiente en su trabajo, tiene menos depresiones. Además, es más creativo y es menos irritable, lo que asegura una mejor convivencia en su entorno laboral.

3.- EL USO PERSONAL DEL TIEMPO EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

a) El hábito (y la necesidad) de las largas jornadas diarias

Desde el punto de vista de la vida de los trabajadores, la primera constatación evidente que cabe destacar a partir del análisis de las cinco empresas estudiadas en esta investigación, es que las jornadas de trabajo son muy extensas; por el tiempo dedicado por los empleados a realizar efectivamente sus labores y por las actividades complementarias, necesarias para la ejecución de las tareas, al inicio y al término de la jornada no computadas como parte de ella. Los cinco establecimientos están ubicados en la Región Metropolitana; cuatro en comunas alejadas del centro de la ciudad y de los lugares de residencia de los trabajadores. El tiempo de traslado hacia y desde el trabajo agrega una cantidad considerable de horas que finalmente se siguen destinando al quehacer laboral para el grueso de la población trabajadora.

La deuda de oxígeno que genera cada trabajador con su carga de trabajo diaria y que crece si el trabajo es exigente, especialmente al nivel muscular, aumenta con el número de horas trabajadas, como se ha demostrado en varias investigaciones⁶⁵. Con un tiempo de descanso reducido aumenta la fatiga a reponer con un sueño reparador, a menudo limitado por una falta de tiempo real para ello. Como lo expresaron muy claramente muchos trabajadores entrevistados, ellos “viven para trabajar”.

En el desarrollo de esta investigación se entrevistaron a empleados de la multitienda y de la empresa de alimentos sobre el uso de su tiempo libre. Las mujeres resienten más el problema que los hombres: no leen periódicos; les resulta caro comprarlos y aún si los compraran no tienen tiempo para leerlos. Al salir del trabajo, a menudo no alcanzan los

⁶⁵ Enciclopedia de Salud Ocupacional OIT. Vol. 1. 2002.

noticiarios de radio o TV de las 21:00 y antes de las 24:00 ya están durmiendo para levantarse temprano e ir a trabajar. Se desvinculan de los acontecimientos diarios locales, del país y del mundo. Sólo les llega el eco de algunos acontecimientos al escucharlos de los clientes de la tienda o de sus familiares. El tiempo de que disponen después y antes del trabajo lo dedican a los hijos y a las labores domésticas. La doble carga laboral -en el trabajo y en la casa- les produce un cansancio del cual no tienen tiempo de recuperarse.

Los varones generalmente compran una a dos veces por semana un diario de bajo precio para informarse sobre fútbol y distraerse con noticias sobre espectáculos. Habitualmente, los trabajadores varones duermen superficialmente en los buses cuando pueden viajar sentados.

Ocurre en la práctica que muchos trabajadores ocupan en su trabajo una parte significativa de "tiempo de no trabajo", que no es tiempo libre, hasta 4 horas al día. Este espacio de tiempo es indispensable para la actividad de las empresas e inútil para el trabajador, en tanto no es remunerado ni es utilizable según sus opciones o necesidades. Es, desde un punto de vista personal, un tiempo muerto y no de descanso.

Haciendo una síntesis general de las situaciones informadas en las cinco empresas, en el cuadro adjunto se observa que, sin considerar los traslados, el tiempo promedio que los empleados están en las empresas al día es de 11 horas⁶⁶. Si se agrega una hora (promedio) de viaje desde el hogar a la empresa y otra desde ésta al hogar, una persona ocupa (en promedio) 13 horas diarias en actividades dedicadas al trabajo.

⁶⁶ Este cálculo general se hizo estimando para todas las empresas un promedio de 9 horas dedicados a la jornada ordinaria, de una hora extraordinaria, de media hora al inicio y de media hora posterior al término de la jornada. En cada caso en particular, la extensión del conjunto de este espacio de tiempo puede ser mayor o menor o bien, ser mayor o menor para algunas categorías de empleados (de producción, administrativos etc.)

Cuadro N° 8: Distribución del tiempo en torno del trabajo

Traslado al lugar de trabajo desde el domicilio	Período previo al inicio de la jornada, ocupado en cambio de ropa o asistencia obligatoria a capacitación o información	Jornada de trabajo ordinaria	Jornada extraordinaria	Período posterior término de jornada: cambio ropa, capacitación o información obligatoria y/o espera buses de acercamiento	Traslado Regreso al hogar
(al menos una hora)	(hasta una hora)	(de 8 a 10 horas)	(hasta dos horas)	(hasta una hora)	(al menos una hora)
1 hora promedio	11 horas promedio				1 hora promedio

Además de los tiempos de trabajo, los trabajadores de estas empresas emplean su tiempo restante, habitualmente no pagado, en:

- En promedio una hora para el traslado desde el domicilio al lugar de trabajo. Según la entrevista sobre uso del tiempo libre en la multitienda, cada viaje desde o hacia el trabajo toma entre 45 minutos a una hora y 45 minutos.
- Hasta una hora en períodos previos al inicio de la jornada que son ocupados en cambio de ropa o asistencia obligatoria a capacitación o información.
- Hasta una hora en períodos posteriores al término de la jornada, que son ocupados en cambio ropa, capacitación o información obligatoria y/o espera de buses de acercamiento (en el caso de algunas empresas).
- En promedio una hora para el traslado de regreso al hogar.

Como puede verse, en las empresas estudiadas los trabajadores ocupan diariamente cuatro horas en promedio en actividades dedicadas al trabajo pero que no son remuneradas. Este lapso es un tiempo del que no se puede disponer ni utilizar para otros fines que no sean trasladarse al trabajo, prepararse para él, mejorar el rendimiento o simplemente terminar el trabajo iniciado o dejar todo listo para la siguiente jornada. Estas horas dedicadas a la actividad laboral no son una forma útil de descanso ni suponen tiempo libre a disposición de los trabajadores.

El caso más extremo es el de la multitienda, donde la jornada ordinaria de trabajo dura alrededor de 10 horas diarias, que se concentran en un horario crítico para el uso

alternativo del tiempo personal en otras actividades personales, realización de trámites o necesidades familiares. Este horario divide la mañana por la mitad (ingreso a las 10:45) y concluye tarde, entrada la noche (21:21), lo que impide a los trabajadores, hombres y mujeres, estar con sus hijos menores despiertos.

El otro caso crítico respecto de la extensión de jornada diaria es el de la empresa de alimentos, en la que el uso de horas extras es habitual para resolver problemas imprevistos pero frecuentes, unido a la resistencia de los trabajadores a renunciar a la cuota salarial de sobresueldo. En las tareas de producción es normal trabajar más de dos horas extras cada día de trabajo, que cuando sobrepasan las previstas se compensan con tiempo de descanso remunerado. La dedicación en tiempo al trabajo se hace mayor en tanto las actividades de capacitación se realizan en días de descanso u horas libres, antes o después del turno de trabajo en un día laborable. Si bien éstas no son obligatorias, los empleados se sienten muy comprometidos a participar de ellas.

Por el contrario, los trabajadores de la empresa metalúrgica y los de la productora de neumáticos, han logrado limitar en el último tiempo la extensión de la jornada diaria en 8 horas. En el primer caso, el estímulo para racionalizar el tiempo de trabajo es parte de la normativa ISO, que la empresa debe cumplir por mandato corporativo y en el segundo, si bien los lineamientos para cumplir estándares internacionales pesan también, los logros se deben fundamentalmente a la implementación del sistema de jornada excepcional.

Pero en general, la extensión del tiempo diario dedicado al trabajo o en torno de él, prevaleciente en casi todos los casos, no otorga lapsos efectivos para realizar ninguna otra actividad individual y un escaso tiempo para las relaciones familiares y/o sociales, durante los días laborales en la semana, al menos.

El problema no es de fácil resolución. Del estudio de las empresas se desprende un fuerte arraigo en los empleadores y en los trabajadores de las jornadas laborales de larga duración diaria, por temor a perder el empleo y/o al modo de un hábito adquirido. Y esta suerte de costumbre no es arbitraria ni cultural: está ligada inseparablemente, de diversas formas, al sistema de remuneraciones que se establecen en los casos estudiados.

En primer lugar, los sobretiempos han sido por mucho tiempo parte de la jornada habitual y, sobre todo, un componente incorporado psicológica y objetivamente en el monto regular de las remuneraciones. De ahí las resistencias no sólo de empleadores sino también de los empleados a ponerle atajo a esta práctica y la disposición en ambos a comprometerse en acuerdos ilegales, trabajando más horas extras que las permitidas o prescindiendo del descanso del séptimo día, a cambio de un incremento salarial.

El hábito de las largas jornadas de trabajo entrelazadas con el sistema de remuneración variable explica el fuerte rechazo a la medida incorporada en la reforma laboral de 2001, dirigida a reducir las horas extraordinarias sólo para la ejecución de tareas que surgieran de necesidades verdaderamente temporales de las empresas. Este arraigo explica que en varios de los gerentes de recursos humanos y los representantes de los trabajadores entrevistados, la posibilidad de enfrentar el problema reduciendo el tiempo

de trabajo y contratando más personal para cubrir los tiempos que quedaban vacíos, era sencillamente impensable. La alternativa de aumentar el empleo tiende a verse como una pérdida para ambos lados.

Lo más corriente es que, desde el punto de vista de las gerencias, las obligaciones incorporadas por la reforma laboral respecto de reducir tiempo de trabajo y garantizar descansos para los trabajadores fueran estudiadas y analizadas siempre en el marco de una premisa inamovible: la cantidad de personal contratado no puede aumentar. "Hemos imaginado todas las combinaciones posibles y con las disposiciones y reducciones propuestas, simplemente no da. Y el problema será mayúsculo con la reducción a 45 horas de la jornada ordinaria en el 2005". Expresado de ésta u otra forma, es un comentario recurrente de parte de la administración de personal. La única combinación inimaginable era incorporar otros trabajadores (ni a tiempo parcial, ni como comodines) para cubrir los espacios de tiempos obligatoriamente no trabajados. La tendencia en los trabajadores era la misma, pero en su caso se manifiesta como temor a la posibilidad de un aumento en el empleo que les robaría su cuota salarial correspondiente a las horas extras tradicionales. Esta visión es evidente, particularmente en la empresa productora de alimentos y en la multitienda. Así, la idea sugerida de un "cuarto turno" para copar los vacíos de tiempo trabajado resultaba un derroche empresarial y un verdadero fantasma amenazador para los trabajadores.

Es elocuente al respecto también, que en la entrevista sobre el uso del tiempo libre realizada a los empleados de la multitienda, el miedo a perder el trabajo fuera el problema laboral más presente y reiterado.

En las empresas (dos) que adecuaron su organización al imperativo de reducir o eliminar el funcionamiento habitual con horas extraordinarias, se produjo un ajuste aceptado por los trabajadores, en la medida en que la organización del trabajo y su propio esfuerzo mejoró su productividad y, por esa vía, se recompuso la pérdida remunerativa por las horas extras. En estos casos se mantuvo la remuneración y se logró mayor cantidad de tiempo libre.

Pero la naturaleza variable de las remuneraciones también incide en la extensión de la jornada. Las remuneraciones por las ventas realizadas en el comercio actúan como un poderoso estímulo sobre los empleados para extender el tiempo de trabajo, y sobre todo para tratar de estar presentes en las horas de mayor demanda. En el caso de la empresa de servicios telefónicos, se trataba de estar la mayor cantidad de tiempo efectivamente conectados, condición a partir de la cual se valora su rendimiento frente a la remuneración.

En las empresas estudiadas que trabajan con sistemas de turnos, con dotaciones muy ajustadas de personal, no es inusual que un trabajador doble turno y que esto aumente sus remuneraciones. Por tanto, nuevamente, las restricciones legales a la extensión del tiempo de trabajo son percibidas como pérdida de una oportunidad de mejorar el salario.

b) La escasez de tiempo para descansar entre jornadas

Como se ha señalado, varios investigadores han demostrado que el sueño de los días laborales es diferente del sueño de los días no laborales: muestra mayor número de despertares transitorios, recordables o no, que lo hacen más superficial y con menor proporción de sueño lento profundo.

Como se ha señalado también, este tipo de sueño es el más reparador; durante él se liberan los mayores niveles de hormonas formadoras o sintetizadoras de proteínas y se sintetizan dentro de las células la mayor cantidad de purinas ricas en enlaces energéticos que permiten la vida y las acciones de las células de los diferentes sistemas del cuerpo. Las hormonas cerebrales, especialmente las del crecimiento, estimulan además la división celular que permite reponer células gastadas, enfermas o muertas. Cabe recordar además, que el sueño profundo permite la producción de los mecanismos de fijación de los acontecimientos diurnos o aprendizajes en las memorias de largo plazo y el procesamiento de las emociones para producir las estrategias emocionales para el día siguiente.

La disminución crónica de sueño, además de la fatiga y el estrés cotidiano, en el que juega un importante papel la amenaza de pérdida del empleo, facilitan la emergencia de las diferentes formas de depresión, lo que explicaría la preocupación de los epidemiólogos y psiquiatras chilenos por el aumento explosivo de la ocurrencia o prevalencia de enfermedades depresivas en la población.

En la entrevista sobre el uso del tiempo libre efectuada a trabajadores de la multitienda, se constató que hombres y mujeres duermen un promedio de 7 horas diarias (\pm 30 minutos) y todos se quejan de cansancio constante. La casi totalidad de los entrevistados querría tener más horas de sueño. Sólo un bajísimo número de estos empleados, todos varones, desarrollaba ocasionalmente algún deporte como bicicleta, baby fútbol o caminatas⁶⁷. Esto ocurre, en parte, porque los días libres de estos trabajadores caen en mitad de semana. La jornada laboral se prolonga hasta la noche; cuando los trabajadores llegan a su casa después de un día de trabajo siempre es de noche.

La emergente necesidad empresarial de funcionar productivamente 24 horas no ha desarrollado la reprogramación y modernización de sistemas personales de producción. Las medidas de reducción de los costos laborales se basan en una suerte de confianza sin límites en la flexibilidad y plasticidad del ser humano de absorber trabajo y esfuerzos. No se ha tomado en consideración además, que la máquina productiva humana se va desgastando sin la manutención adecuada y se deteriora más rápidamente con cargas excesivas de trabajo, constituyéndose en un recurso poco renovable con el rápido envejecimiento de la población.

Respecto del descanso diario entre el término de una jornada y el inicio de otra, el lapso de tiempo del que libremente se dispone fuera del lugar de trabajo, es inferior al que

⁶⁷ Un día de mitad de semana difícilmente el empleado o empleada pueden realmente descansar y hacer vida social y familiar ya que los hijos están en el colegio y los cónyuges, generalmente, trabajando también. Con el sistema de turnos de trabajo de la empresa encuestada, difícilmente queda tiempo, especialmente a las empleadas, para deporte y/o recreación.

existe entre el término formal de la jornada ordinaria diaria y el inicio de la siguiente, lo cual atenta contra un descanso efectivo entre jornadas diarias de trabajo.

Con 13 horas diarias en promedio dedicadas al trabajo, su preparación y trayecto, restan pocas horas para organizar un descanso diario de calidad. Si suponemos que se requerirían en promedio entre 7 u 8 horas diarias para dormir, sólo restan de las 24 horas diarias 4 ó 3 horas para realizar actividades de cualquiera otra índole.

En la empresa de alimentos, en la metalúrgica y en la de producción de neumáticos, la mayor parte del personal reside en zonas alejadas y dispersas en el área urbana, por lo que deben trasladarse distancias considerables para ir y volver del trabajo. En la primera empresa, en promedio, los trabajadores ocupan casi dos horas en llegar desde sus domicilios a la empresa. Así, un empleado que ingresa al turno de las 07:00 horas se levanta antes de las 05:00. Los buses proporcionados por la empresa funcionan con puntos de acercamiento por lo que es preciso llegar con anticipación y puntualidad. Para las salidas, el bus parte de la empresa 30 minutos después del fin del turno, lo que prolonga también el tiempo de salida.

c) Los sistemas de turnos y el trabajo nocturno

En las tres empresas industriales estudiadas, una parte importante del personal trabaja en sistema de turnos, que incluye trabajo nocturno.

La rotación de los turnos (como lo han mostrado Åkerstedt, Folkard, Cipolla-Netto⁶⁸ y otros investigadores) debería seguir una secuencia de “rotación horaria” o de seguimiento de los punteros del reloj para ser mejor tolerada. Así, los turnos de mañana deberían ser continuados por turnos de tarde y estos, por los nocturnos. Estos últimos, a su vez, deberían ser seguidos de más días de reposo que entre los turnos precedentes para poder recuperar la deuda de sueño adquirida por la rotación del horario normal de sueño nocturno y la superficialidad, fraccionamiento y corta duración del sueño diurno. Además, como el mejor tolerado es el turno vespertino, sería lógico que precediera a los turnos nocturnos.

En los casos estudiados, la orientación del cambio de turno es la adecuada desde el punto de vista adaptativo. Lo que no ocurre es la compensación de una mayor cantidad de días de descanso después de la semana de turno nocturno.

La industria de alimentos funciona con tres turnos sucesivos, de horario diurno, vespertino y nocturno. El trabajo en turnos cubre a la mayoría del personal (63%), con

⁶⁸ Folkard, Simon. “Diurnal variation”. En: Stress and Fatigue in Human Performance. G.R.J.Hockey (ed) John Wiley & Sons, pag. 245 – 270, 1983 Towards a model for prediction of Alertness and/or Fatigue on Different Sleep/Wake Schedules”. En: Contemporary.

Folkard, S.& Åkerstedt, T. “Advances in Shiftwork Researchh. A. Oginski, J.Pokorski &j. Rutenfranz (eds) Krakov Medical Acad. Pp. 231-240, 1987.

Moreno,C., Fischer,F.M., Menna-barreto,L. “Aplicaciones de la Cronobiología” En: Cronobiología, principios y aplicaciones.” MarquezN, Menna-Barreto, L., Golombeck, D.A. (eds) Eudeba ED.pp.263 – 280, 1997.

una proporción importante de trabajadoras mujeres. La rotación de turnos -del horario diurno, al vespertino y al nocturno- es semanal. El personal administrativo trabaja también en turnos que se distribuyen entre las 08:00 y las 23:00 horas.

Para los trabajadores de la empresa de alimentos el trabajo dominical no es la norma, sino que se les asigna en determinadas situaciones. En los casos en que se deba laborar un día domingo, los trabajadores del último turno del sábado regresan a trabajar a las 08:00 del domingo y realizan un turno completo.

Por su parte, la empresa metalúrgica funciona con sistemas de turnos continuos de trabajo, diferenciados para cada planta, con horario nocturno de trabajo en algunos casos y sin trabajo dominical, de lunes a sábado. La rotación de los horarios en este caso es también semanal.

Esta empresa proporciona también buses de acercamiento a los trabajadores con un recorrido preestablecido. Los empleados por tanto deben estar en el punto de recogida a la hora señalada que puede ser desde una hora antes de horario de entrada. En la práctica, los trabajadores se trasladan al punto de recogida y de allí el bus los lleva a la empresa, lo que suma un lapso de traslado de ida y regreso de más de dos horas al día, en promedio. Según las apreciaciones de los dirigentes sindicales, el personal vive en lugares muy repartidos por la ciudad, sin que haya una concentración territorial de sus viviendas.

Por ejemplo, el segundo turno del día sábado termina a las 15:00. Los trabajadores de ese turno deben marcar la entrada en el reloj control a las 23:00 del domingo siguiente. Algunos de esos trabajadores deben estar a las 22:00 de ese día domingo en el punto en que los recoge el bus, para lo cual deben salir de su casa a las 21:00. Los dirigentes sindicales narran que en la última parte de ese día de descanso algunos trabajadores optan entre dormir o comer.

Por otra parte, el reloj control está colocado antes de entrar a las faenas y no incluye el tiempo ocupado en cambiarse de vestimenta para el trabajo, lo que incrementa el tiempo de permanencia en la empresa antes y después de la jornada de trabajo.

d) Horarios flexibles, disponibilidad latente

No hay definiciones ergonómicas completas sobre el descanso. Sólo experiencias psicológicas y análisis filosóficos sobre él.

El descanso no es sólo la ausencia de ejecución y responsabilidad en un trabajo dado, aunque éste sea hecho en la propia casa del trabajador, sino la disposición y libre albedrío de una persona para disponer de su tiempo haciendo cualquier cosa o nada. Estos son tiempos dedicados a la reparación física y psíquica, indispensables para la mejor productividad y alerta del trabajador en la jornada siguiente, en tanto una persona de buen ánimo y con menos preocupaciones y cansancio rendirá más. Los trabajos de

Simon Folkard⁶⁹ y Åkersted, entre otros, han mostrado la influencia en productividad y sobre la calidad de vida de los trabajadores que cuentan con tiempo suficiente para dormir y tiempo de libre disposición, sin tener deberes perentorios que cumplir en esos lapsos.

Bajo esta noción deben ser considerados como trabajados los tiempos de espera de una auxiliar de vuelo, o de un miembro del equipo de auxilio y rescate de un aeropuerto, por ejemplo; tiempos que los obligan a estar pendientes y a disposición de una posible llamada de su empleador, aunque ésta no se produzca.

Todas las empresas estudiadas se reservan el derecho de poder cambiar el horario frente a diversos acontecimientos. Sin embargo, en dos de ellas, la multitienda y la empresa de servicios telefónicos, la incertidumbre respecto de la distribución entre tiempo de trabajo y tiempo libre es casi una constante, lo que genera una situación la posibilidad permanente de ser llamado a trabajar y, por tanto, una baja capacidad para gozar plenamente de los tiempos libres. Esto no coincide con el concepto de descanso para “disponer del tiempo para hacer cualquier cosa o nada”. Esta incertidumbre genera insatisfacción y es percibida en el caso de la empresa de servicios telefónicos, como uno de los motivos del alto ausentismo o del definitivo abandono del trabajo, especialmente en los trabajadores más jóvenes.

Es paradójico observar cómo la máxima flexibilidad empresarial encontrada en el estudio de casos coincide con la máxima atadura personal de los trabajadores a la empresa.

e) Trabajo calificado, un tiempo más protegido

El análisis de las empresas estudiadas muestra una relación entre los niveles tecnológicos de los procesos productivos o de servicios (con el correspondiente nivel de calificación del personal) y el recurso a la extensión del tiempo de trabajo: mientras más calificado y complejo sea un trabajo, tiende a haber mayor cautela empresarial en adecuar la jornada laboral a los tiempos normales u ordinarios de trabajo y, de parte de los trabajadores, mayor seguridad y certidumbre para poder negociarlos en mejores condiciones.

Dicho de otro modo, lo calificado, se cuida y los calificados, pueden cuidarse también.

Esta posibilidad va de la mano con un mayor desarrollo de los sistemas de organización del trabajo, incluso de inversión en ello (como la asesoría contratada por una de las empresas a consultoras especializadas en estudios y propuestas de alternativas de jornadas laborales). Se vincula también a un grado mayor de participación de los trabajadores en la organización del trabajo, que proviene en parte de la fortaleza de las organizaciones sindicales, pero en gran medida también de la fortaleza que otorga un nivel alto de competencia técnica del personal, que lo hace capaz de tener una mayor

⁶⁹ Folkard, S.& Monk, T.H. “Individual differences in the circadian response to weekly rotating shift system”. En: “Noght and Shiftwork: Biological and Social Aspects. A. Reinberg, N Vieux & P.Andlauer(eds.) New Yok. Pergamon Press. Pp.: 367-374,1981.

comprensión del proceso tecnológico, lo cual le da un poder adicional, en particular en estas materias de organización de los tiempos de trabajo.

Las empresas del sector productivo que hacen un esfuerzo organizacional por reducir las horas extras, reorientan el sobretiempo hacia tareas sólo excepcionales e imprevistas y logran incrementar la productividad del trabajo.

La empresa que incorporó la jornada excepcional redujo la extensión de la jornada laboral. Ello implicó impactos importantes sobre la duración y distribución del tiempo de trabajo: la duración diaria promedio de la jornada disminuyó por la reducción del sobretiempo y el fin de los turnos dobles o trabajo extraordinario los días de descanso, al establecerse una rutina de trabajo dominical cubierta por el sistema de turnos rotativos.

Esto trajo otros beneficios: una disminución de las licencias médicas y del ausentismo. En este caso, en virtud de una compensación salarial pactada, los trabajadores obtuvieron estabilidad remuneracional y se redujo en parte el componente variable del salario; disminuyeron las horas extraordinarias y aumentaron los días de descanso en el año.

En esta empresa existió la preocupación sindical de que al pasar el día domingo a ser permanentemente laborable en el nuevo sistema de funcionamiento continuo, se perdería como oportunidad estable de vida familiar y extra laboral. Esta inquietud se planteó como una consecuencia negativa del nuevo sistema horario adoptado que debería ser considerado por la empresa. Sin embargo no se tomó ninguna medida paliativa al respecto y de hecho, el inicio del funcionamiento de la jornada excepcional supuso para los trabajadores involucrados cambios importantes en su ritmo de vida y en la forma en que distribuyen su tiempo extra laboral; los días de descanso entre semana no son compatibles con la vida familiar y tampoco es fácil mantener la vida social propia del tiempo libre ya que, como declara un dirigente sindical ahora regido por la jornada excepcional, “el día martes, que descanso, no tengo amigos porque ellos están trabajando”. Por lo mismo, estos trabajadores tienen escasa posibilidad de participar en la vida familiar y en las actividades sociales en los días en que habitualmente éstas se desarrollan con más plenitud.

El Sindicato ha enfrentado en parte el problema desarrollando actividades deportivas en días de semana para ofrecer una alternativa para el uso de este tiempo libre anómalo para los trabajadores. En este sentido, la preocupación del sindicato por organizar estas actividades para sus asociados se concibe como una verdadera prevención social y familiar.

En cambio, en empresas y/o procesos que demandan menor calificación del personal, menor responsabilidad sobre maquinarias o equipos de alta complejidad, se espera un comportamiento y rendimiento más uniforme durante la jornada de los trabajadores. La variable tiempo laboral no es, desde un punto de vista estrictamente productivo, un asunto que haga variar la calidad de la producción. Tendería a primar el principio de que a mayor tiempo de trabajo, mayor rendimiento.

En tareas relativamente más simples, como responder o hacer llamadas telefónicas en base a un conjunto de respuestas o discursos prefijados, frente a los cuales la creatividad personal no tiene mayor injerencia (empresas de servicios telefónicos), o vender artículos de uso personal o doméstico (multitienda) o trabajar en líneas de producción que requieren de trabajo repetitivo más que de múltiples conocimientos o calificación técnica (empresa productora de alimentos), se recurre más a la extensión del tiempo de trabajo, normalmente a través del uso extensivo de horas extraordinarias. O bien opera el concepto de administrar horas-hombre conectado al sistema, como es el caso del servicio telefónico, que son perfectamente intercambiables.

Este mismo concepto subyacente de que la extensión del tiempo diario de trabajo no altera mayormente los resultados, está en la base de que en algunas empresas (empresa de alimentos) el trabajo dominical se provee muchas veces con trabajadores que han terminado su turno el día anterior a las 23:00 y entran el domingo a las 8:00, restando con dificultad 5 horas para dormir.

Desde el punto de vista del trabajador, se incorpora la idea de que no es la calidad de su trabajo lo que vale, sino la cantidad. Y si no puede modificar la calidad, sólo tiene valor remunerativo el tiempo que dedique a él. No ocurre así, en cambio, en empresas de un nivel tecnológico integralmente más alto, en donde el conjunto del proceso requiere de equipos y maquinarias de última generación. En ambos casos los lineamientos tecnológicos están determinados por sus casas matrices y tienen un nivel similar al internacional. Los trabajadores tienen altos grados de calificación que es valorada y recompensada frente a los ascensos y/o premiada en las remuneraciones.

4. LA FLEXIBILIDAD A PARTIR DE LAS PERSONAS

a. Consideraciones sociológicas

El concepto que los grupos humanos tienen del tiempo y de su uso, y el significado que le otorgan, está determinado socialmente. Lo que hoy día nos puede parecer una distribución normal de las horas y los días que las personas dedican al trabajo, a proveerse el sustento, sería muy inusual en sociedades agrarias y quizás resulte inconcebible en cincuenta años más. O, en esta misma era y este mismo momento, la cantidad de tiempo dedicado por los individuos al descanso en algunos países europeos no tiene relación alguna, ni en su uso efectivo ni en su significado, para ciudadanos de países asiáticos o de nuestro propio país.

La noción del tiempo varía con los cambios históricos y las necesidades de organización de la sociedad. Que grupos importantes de personas pueden trabajar de noche y dormir de día es comprensible sólo a partir de la existencia de la electricidad y de la aparición de determinada maquinaria. Mucho más atrás en la historia, para los griegos, la valoración del uso del tiempo dedicado al desarrollo del pensamiento y el cuerpo de amos y hombres libres era, por completo distinto del que se suponía requerían los esclavos.

Aunque hoy día sea obvio que el tiempo es algo que se mide cuantitativamente, uno de los temas importantes de la literatura sociológica al respecto se funda en que esta comprensión objetiva del tiempo es válida sólo para las sociedades modernas. Sólo en estas sociedades el tiempo se concibe y experimenta, socialmente, como una cantidad homogénea y mensurable⁷⁰.

En la actual etapa de desarrollo de la humanidad, con el crecimiento de las ciudades y el estilo de vida urbana, reflexionar respecto de qué destino efectivo dan las personas a su tiempo y, a la vez, conocer e informarnos sobre los ritmos propios de la naturaleza biológica y síquica de las personas, es un problema vigente ¿Existen secuencias en la relación actividad-reposo mejores que otras? ¿Cuál es la inteligencia natural que hay tras los avisos que nos envía nuestro propio cuerpo? ¿Qué tipo de uso del tiempo diario y semanal se convierte en abusivo para el organismo biológico y el organismo social?

Estos cuestionamientos aluden a la relación entre el uso efectivo (mensurable) que las personas hacen de su tiempo y la valoración o importancia que le dan (análisis subjetivo) a las distintas actividades a las que dedican mayor o menor cantidad de su tiempo. Qué tanto tiempo se dedica y se elige dedicar al trabajo; qué tanto tiempo se dedica y se quiere dedicar al descanso, ocio o tiempo "libre", de no-trabajo.

Detenerse a reflexionar a fondo sobre este tema envuelve una paradoja. Hay demasiados indicios y estímulos en la modernidad que instan a pensar que las personas son ahora, más que nunca antes, dueñas de administrar su propio tiempo. La tecnología permite manejar algunos de los que se consideraban mandatos de la naturaleza, de manera que es factible visualizar el funcionamiento de la sociedad de 24 horas ininterrumpidas en un día.

Los procesos productivos continuos o los servicios permanentes -diurnos o nocturnos- no tienen dificultad alguna para operar con las nuevas tecnologías y la fluidez total en las comunicaciones. Para los procesos de trabajo, están disponibles las fuentes de energía, los equipos, las maquinarias. La pregunta nuestra es si esta plasticidad tecnológica calza con las propiedades de la maquinaria humana y su vida como ser social.

El planteamiento de que el tiempo es una noción socialmente compartida sólo en organizaciones sociales complejas y sólo desde un cierto momento del desarrollo, ha sido planteado y debatido por la antropología y las ciencias sociales. Formulado por Norbert Elias en 1984, en su estudio "Sobre el Tiempo"⁷¹, de manera sencilla, y contundentemente argumentado, intentaremos exponer aquí las ideas centrales que atañen a los objetivos de nuestra investigación.

⁷⁰ Esta idea es válida como reconocimiento socialmente compartido. El Núcleo Supraquiasmático del Hipotálamo (NSCh) del cerebro, tal como se ha desarrollado en el punto anterior, tiene su marcador de tiempo propio de alrededor de 24 horas y un ancestro marcador del tiempo planetario del giro de la tierra sobre su eje. Este reloj interno podría ser el modelo o patrón que nos sirve para la medición del tiempo externo y al cual se ligan todos los tiempos subjetivos, dadas las relaciones anatómicas de vías nerviosas que se comunican con las áreas cerebrales que procesan las emociones y las que lo hacen con todos los fenómenos sensoriales de percepción de los estímulos del ambiente. La existencia de este reloj interno permitió primero la percepción del paso del tiempo y un hito para el manejo y concepción del tiempo.

⁷¹ Elias, Norbert, "Sobre el Tiempo", Fondo de Cultura Económica, 1997.

Se afirma que son las necesidades del crecimiento de las sociedades, que obligan a sus miembros a resolver problemas en forma colectiva y coordinada, lo que los hace encontrar una estandarización mensurable en distintas unidades de tiempo (el reloj y el calendario tal como nos rigen hoy). En cambio, en estadios primarios de la vida humana, la percepción del tiempo como algo cuantitativamente identificable, las unidades en que se fragmenta y su "pasar", tenían otra dimensión. El sentido del tiempo se relacionaba directamente con fenómenos humanos naturales, fisiológicos, como el hambre y su saciedad o fenómenos naturales del Universo, como la luz solar y la oscuridad.

La principal forma en que el tiempo de la modernidad adquirió esa concepción cuantitativa fue mediante el reloj. Ello deriva para nuestro problema, en que el tiempo de trabajo es sólo algo que es usado: la medida de horas-hombre como unidades de tiempo de reloj aplicables universalmente, en vez de medidas contextuales como el trabajo diurno diferente al nocturno o las horas del comienzo de la jornada como distintas a las de su final.

La relevancia de la concepción de un tiempo universal y homogéneo que produjo el cronómetro, se aprecia al interpretar el significado que tuvo para "conceptos como la tasa de ganancia, la tasa de interés, el salario por hora y otras magnitudes fundamentales a la toma de decisiones capitalista" (Harvey, 1990, p. 252). El desarrollo del comercio, especialmente el engrandecimiento de las redes comerciales, forzaron a los comerciantes a contar con una medida del tiempo predecible y adecuada para ordenar su conducta. La organización del trabajo, fenómeno central en el desarrollo de las economías modernas, es una organización del tiempo de hombres y máquinas. El taylorismo en última instancia se basa en estudios de tiempos y movimientos, de los tiempos mínimos por actividad.

Según Elias los seres humanos "determinan temporalmente los sucesos, en un *continuum*"; los experimentan en la dimensión del tiempo "de acuerdo al grado en que en su práctica social se enfrentan con problemas que requieren de una fijación temporal y al grado en que su saber y organización los hace capaces de usar una serie de transformaciones como marco de referencia y medida de otras transformaciones" (Elias, p. 59). En sociedades sencillas la determinación del uso del tiempo es pasiva. "Uno puede *temporizar* más o menos sus actividades según los estímulos de sus propios instintos *animales*: uno come cuando tiene hambre y se echa a dormir cuando está cansado".

En nuestra sociedad "los ciclos más *animales* se regulan y estructuran de acuerdo a una organización social diferenciada, que fuerza a los hombres hasta cierto punto a dirigir su reloj fisiológico por su reloj social y a disciplinarlo. Esto no sucede en sociedades sencillas, en las que la regulación y estructuración dependen más del grado en que la naturaleza inhumana o, en algunos casos, los otros hombres a quienes se puede expoliar, permiten o impiden satisfacer sus propias necesidades. En estas sociedades los hombres van a la caza, cuando experimentan hambre y dejan de esforzarse cuando están ahitos. Se van a dormir cuando oscurece y se levantan cuando sale el sol" (Elias, p. 59).

Así ocurre en los estadios de desarrollo de las sociedades en donde hay una gama limitada de problemas sociales que exigen una sincronización activa de sus actividades grupales con otras transformaciones en el Universo. "Progresivamente, se va incorporando al control pasivo un control social y personal activo que va adquiriendo mayor relieve".

Los cambios recientes hacia una sociedad de la información también implican cambios en la manera de experimentar y de usar el tiempo. Para algunos pensadores (Harvey, 1990) éstos se sintetizan como un gran salto en el largo proceso de comprensión espacio-temporal. La producción se vuelve crecientemente flexible, tanto desde el punto de vista de los procesos de trabajo como de la volatilidad del capital y en la esfera del consumo se acentúa también la rotación y lo efímero, con una importancia mayor de los estilos de vida y del consumo de servicios perecederos. En estos cambios lo que se observa, según Harvey, es una aniquilación del espacio a través del tiempo.

Castells (1997) afirma que la forma actual de experimentar el tiempo es la de negarlo. El tiempo se caracteriza por una sucesión de estados y en la sociedad de la información, su estructura de red favorece mezclar los tiempos de ocurrencia de los sucesos, hacerlos simultáneos o que su orden no tenga relevancia: lo cual resulta en "una perturbación sistémica en el orden secuencial de los acontecimientos" (Castells 1997, I: p. 499). Generalmente lo que se entiende por "superar el tiempo" es sólo agregar tareas que corresponderían a otro circadio o a otro período de tiempo próximo al tiempo actual. De hecho, esta permanente lucha contra el tiempo es lo que explica la creciente importancia que se le da a su manejo en la sociedad actual: superar el tiempo es una actividad constante. Los eventos se presentan yuxtapuestos y no en secuencia; las personas pasan de un evento a otro instantáneamente.

Para diversos analistas sociales entonces, las transformaciones en las formas de experimentar y percibir el tiempo están profundamente relacionadas con los cambios de las sociedades actuales. Nuestra propia sociedad chilena puede tener, a partir de los cambios que experimenta el mundo del trabajo y en particular, en la discusión sobre el uso flexible de la jornada laboral, una oportunidad para dar visibilidad social a este asunto, para conocer el uso y valoración del tiempo que hacen y tienen distintos segmentos sociales y de manifestar sus inquietudes y opciones.

b. El trabajo, una fracción en la vida personal

En la discusión y en el diseño de políticas sobre adaptación de la jornada laboral en el país, prima la visión, sin mayores argumentos, de que ésta es una necesidad de las empresas chilenas para poder funcionar mejor. Cuando se fuerza y se logra avanzar un poco más a fondo en los motivos, el empresariado afirma que las características de la producción actual y las fluctuaciones de la demanda necesitan de la capacidad de las empresas de poder ajustar consecuentemente el empleo -las horas de trabajo disponibles- y sus costos.

Las necesidades de los individuos involucrados en los cambios que implica un uso tan elástico y disponible del tiempo, de su vida personal y social, no están presentes como parte de la argumentación de la calidad de vida de la sociedad chilena en su conjunto.

El trabajo es una dimensión indispensable en la vida de las personas. Define una parte significativa de la existencia; respecto de los bienes materiales y servicios a que pueden acceder, del potencial creativo y en la generación de lazos sociales. En la historia económica y social han predominado con mayor fuerza algunas dimensiones del trabajo, modificando los “modus vivendi” en cada época. El desarrollo del potencial creativo en el artesanado; la fuerte identificación social entre pares laborales en la sociedad industrial. El vínculo con el trabajo en la sociedad de hoy, en cambio, parece ir adquiriendo una connotación cada vez más individual (Jáuregui y otros, 1998). Sin embargo, la globalización de los mercados y las políticas de marketing, la expansión de las comunicaciones por internet y secundariamente la tendencia a globalización de patrones culturales, tiende a homogeneizar, no sólo el mercado de los productos, sino las formas de ocupar los tiempos libres de los trabajadores.

Pero cualquiera sea el sentido que se le otorgue, el trabajo es sólo un fragmento de la vida de las personas, a pesar de que pueda llegar a ocupar una enorme proporción de su cantidad total de tiempo de vigilia.

¿Por qué resaltar esto? Porque la discusión política y social y la puesta en práctica de la flexibilidad de la jornada de trabajo en las empresas da mayor visibilidad a este hecho.

Cuando la sociedad funciona con jornadas regulares de trabajo el asunto pasa inadvertido; son resultante normales de una manera determinada de producir y de vivir, o bien la discusión se circunscribe a delimitar su duración: si las jornadas son más reducidas (la conquista internacional de la jornada de ocho horas) o pueden ser más prolongadas (los turnos de doce horas). Cuando se ingresa al terreno de las adaptaciones, en cambio, aparece la distribución del tiempo como un asunto sobre el que se puede pensar, opinar e, idealmente, intervenir.

c) Un enfoque poco considerado en las políticas públicas

Una de las preocupaciones de este estudio era conocer cómo son acogidos por los trabajadores y la población en general los cambios que se han implementado y que se implementarían en la ruptura con la regularidad tradicional de la jornada laboral, en su extensión diaria y en la distribución entre el tiempo de trabajo y de descanso.

Las recientes formulaciones de propuestas legislativas de flexibilidad en la jornada de trabajo han estado explícitamente orientadas a dos aspectos fundamentales. Primero, a adecuar las normas del uso del tiempo de trabajo a los cambios de la nueva economía: fuerte competitividad, incertidumbre y variabilidad en la demanda productiva y los servicios. Segundo, a estimular, a través de esta mayor adaptabilidad en el uso del tiempo de trabajo, la creación de empleo.

Los efectos en la calidad de vida laboral y social sobre en quiénes recaerán estos cambios, qué consecuencias pueden tener en la organización social y familiar y qué adecuaciones sociales tendrían que ocurrir (facilidades en los sistemas de cuidado infantil, adecuación de los medios de transporte, por ejemplo, en horarios distintos de los convencionales, alternativas de recreación y actividad física en horarios no tradicionales), no han sido explicitadas en las propuestas ni tampoco en la discusión que se ha generado.

Lo que ha estado presente en forma permanente y paralela a cualquier iniciativa de adaptabilidad de parte del Ejecutivo, es la necesidad de intervenir modificando las normas para reducir la extensión de la jornada laboral de los chilenos. En esta dirección se ha jugado el papel tutelar del Estado frente al uso indiscriminado del tiempo de trabajo. Así en la propuesta que se hizo al Parlamento, cualquier modificación a la jornada regular debe cumplir con el requisito de tener como promedio semanal una jornada de 45 horas y no 48, como es el tope de la jornada ordinaria vigente hasta el año 2005.

La reforma laboral del 2001 incorporó cambios en la jornada laboral orientados a limitar los tiempos de trabajo en sustitución del fracasado intento de normar la “flexibilidad pactada”. Ante la imposibilidad de lograr acuerdos de adaptabilidad negociables entre los actores laborales, la desigualdad de fuerzas entre ellos y la debilidad del actor sindical, el sentido de muchas de las normas aprobadas se dirigieron a poner topes máximos en la extensión de la jornada y a asegurar ciertos descansos mínimos.

La necesidad de reducir la jornada laboral en el país tiene, además de las demandas internas, su origen en las comparaciones internacionales. En efecto, y tal como muestra el cuadro siguiente, Chile ha encabezado en diversos años, el ranking de países en los cuales se trabaja una mayor cantidad de horas en el mundo.

NÚMERO PROMEDIO DE HORAS TRABAJADAS ANUALES,

1999 - 2003

LOS 10 PAÍSES/REGIONES CON MAYOR CANTIDAD DE HORAS TRABAJADAS

1999		2000		2001		2002		2003	
Hong Kong	2.496	Taiwan	2.282	Chile	2.244	Chile	2.244	Hong Kong	2.398
Mexico	2.368	Chile	2.244	Malaysia	2.217	Malaysia	2.217	Maharashtra	2.347
Korea	2.287	Malaysia	2.217	Philippines	2.210	Philippines	2.210	India	2.347
Taiwan	2.285	Colombia	2.182	Colombia	2.182	Colombia	2.182	Taiwan	2.327
Turkey	2.263	Hong Kong	2.181	Hong Kong	2.181	Hong Kong	2.181	Philippines	2.301
Chile	2.256	Philippines	2.164	Taiwan	2.167	Taiwan	2.167	Mexico	2.281
India	2.254	Jordan	2.158	Jordan	2.161	Jordan	2.161	Korea	2.270
Thailand	2.245	Mexico	2.150	Mexico	2.150	Mexico	2.150	Chile	2.195
Philippines	2.238	Slovak Republic	2.108	Slovak Republic	2.125	Slovak Republic	2.125	Thailand	2.184
Colombia	2.187	Slovenia	2.106	Slovenia	2.106	Slovenia	2.106	Indonesia	2.175
USA	1.917	USA	1.918	USA	1918	USA	1918	USA	1895
Japan	1.871	Japan	1.864	Japan	1864	Japan	1864	Japan	1864

LOS 10 PAÍSES/REGIONES CON MENOR CANTIDAD DE HORAS TRABAJADAS

1999		2000		2001		2002		2003	
Luxembourg	1.766	Catalonia	1.724	Finland	1.723	Finland	1.723	Lombardy	1.718
Finland	1.757	Finland	1.723	Belgium	1.712	Belgium	1.712	Finland	1.714
Norway	1.748	Belgium	1.712	Austria	1.699	Austria	1.699	Norway	1.703
France	1.742	Austria	1.699	Germany	1.688	Germany	1.688	Austria	1.696
Belgium	1.739	Germany	1.688	Bavaria	1.688	Bavaria	1.688	Germany	1.674
Austria	1.728	Bavaria	1.688	Denmark	1.687	Denmark	1.687	Bavaria	1.674
Netherlands	1.721	Denmark	1.687	Netherlands	1.686	Netherlands	1.686	Denmark	1.658
Germany	1.699	Netherlands	1.686	Rhone-Alps	1.645	Rhone-Alps	1.645	Rhone-Alps	1.645
Bavaria	1.699	Ile-de-France	1.587	Ile-de-France	1.587	Ile-de-France	1.587	Ile-de-France	1.561
Denmark	1.689	France	1.587	France	1.587	France	1.587	France	1.561

Fuente: elaboración a partir de series World CompetivnessYearbook, IMD

d) Percepciones de la población frente al uso no rutinario del tiempo laboral

En materia de denuncias e infracciones laborales constadas por la Dirección el Trabajo, la organización de la jornada laboral, en su conjunto, es una de las materias cuyas normas se transgreden con mayor frecuencia. Sea por su larga duración con uso de horas extraordinarias o por violación a los descansos en el día o la semana.

No se han realizado estudios nacionales para conocer la evaluación de la ciudadanía y de la población trabajadora, en particular, sobre la jornada de trabajo, los descansos y el tiempo libre. Con las excepciones que analizaremos a continuación.

Diversas encuestas sobre la salud⁷² mental de los chilenos perciben como uno de los motivos reiterados de malestar psicológico y social, la falta de tiempo para otras actividades que no sean las laborales y la extensión excesiva de la jornada de trabajo y lo que la rodea (preparación para, tiempo de traslados). Como consecuencia de esta extensión, se percibe una tensión entre las demandas laborales y las demandas de la vida familiar y más en general, personal y social.

Los informes específicos que se conocen son dos. Los resultados de la encuesta CERC de julio de 2003 (Barómetro CERC), en la cual se incorporó una batería de preguntas al respecto y otro estudio inédito, y “El Uso del Tiempo y el Consumo de Medios”⁶⁰, realizado por el sociólogo Carlos Catalán en 1999-2000, que más que la valoración de las personas respecto del uso del su tiempo, mide el uso efectivo de éste en una muestra de la población chilena.

d.1) La encuesta Barómetro CERC

El análisis de esta Encuesta revela que la valoración que los chilenos hacen del tiempo de trabajo y el tiempo de descanso, así como de las alternativas de flexibilización de la jornada laboral, es socialmente compleja. Frente a algunas materias las opiniones son de consenso casi general y frente a otras existen marcadas diferencias u opiniones claramente divididas.

Hay ciertas valoraciones comunes, como por ejemplo, la certeza de que las vacaciones anuales son indispensables y que no se reemplazarían por un trabajo remunerado, o que los chilenos no están disponibles para adquirir más horas libres reduciendo las horas de trabajo, si esto se hace reduciendo sus ingresos. Y en cambio, hay otros aspectos sobre la jornada laboral frente a los que las personas están más abiertas o francamente partidarias de hacer modificaciones, como la alternativa de variar los horarios de trabajo manteniendo la misma remuneración.

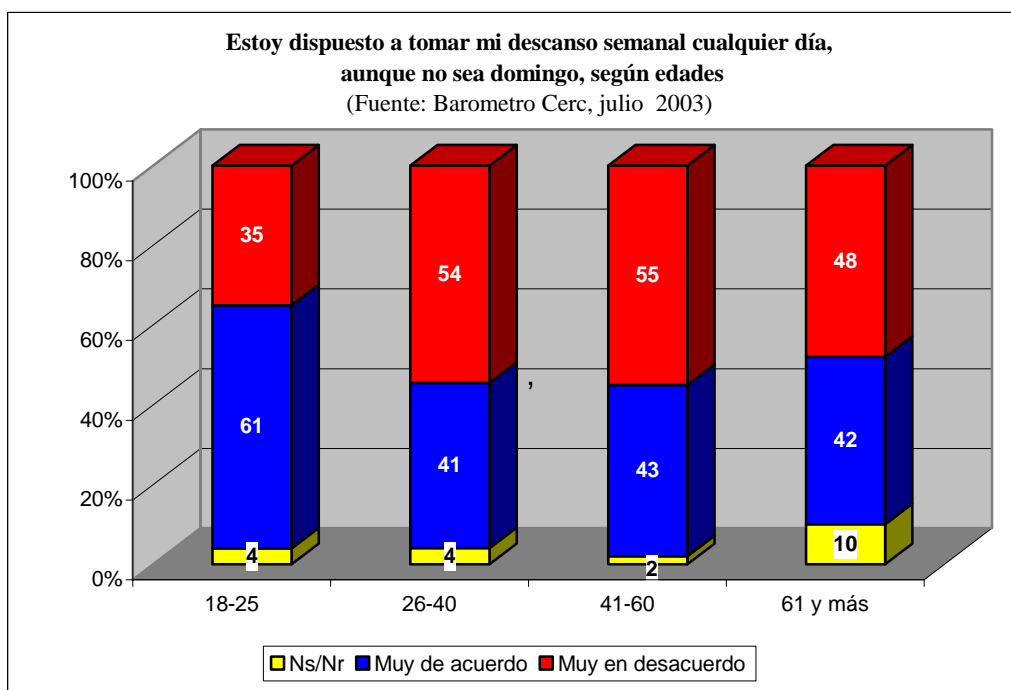
⁷² En la Encuesta Nacional de Salud 2003, MINSAL el 17,5% en la población nacional tenía depresión en el último año, índice que aumentaba a 25% en zonas urbanas y disminuía al 15% en zonas rurales.

⁶⁰ Proyecto FONDECYT, 1999, para conocer la disponibilidad objetiva y subjetiva de los chilenos para acceder a los medios de comunicación de masas, especialmente la televisión. Se cita frecuentemente el Estudio DESUC-COPESA, Noviembre, 1997.

Dos variables marcan diferencias importantes frente a la percepción de los cambios en la jornada: en primer lugar, la etapa del ciclo vital (distintos grupos de edades) y, en segundo lugar, pero con matices, la situación ocupacional y el nivel subjetivo de los ingresos. La variable género, marca diferencias sólo en determinadas materias.

Respecto del descanso semanal, las opiniones de los chilenos están divididas frente a si el domingo exclusivamente debe ser destinado a descansar o pueda ser otro día durante la semana. Frente a la frase “Estoy dispuesto a tomar mi descanso semanal cualquier día, aunque no sea domingo” el 45% está muy de acuerdo o de acuerdo y el 51% no lo está. Un 4% no sabe o no responde, pudiendo asumirse que les es más bien indiferente. Esta constatación sorprende y tiende a romper una idea preconcebida o esperable: que el descanso dominical fuera en Chile un valor más universal.

Las opiniones muestran mayores diferencias según las edades de la población: los jóvenes (15 a 25 años) son más proclives (61%) a aceptar otro día distinto del domingo para descansar que el resto de la población mayor. Quienes están en mayor desacuerdo son las personas entre 41 a 60 años (55%) y entre 26 a 40 (54%). Este desacuerdo baja después de los 61 años (48%).



La diferencia etaria lleva a pensar que la valoración del domingo como día de descanso está ligada a la vida de familia, a la paternidad o maternidad de hijos de edades con quienes compartir ese día, asunto menos frecuente entre solteros jóvenes y adultos de mayor edad. Y no tanto a un valor en sí mismo o vinculado a la concepción religiosa católica al respecto. De hecho, cuando la pregunta se hace a personas con prácticas religiosas distintas, quienes muestran un mayor nivel de desacuerdo (63%) son los que se definen como “sin religión”.

Las diferencias de opinión no cambian por sexo (en desacuerdo el 51% de los hombres y el 52% de las mujeres).

La situación ocupacional marca también diferencias, que en algunos grupos se confunden o complementan con la edad: quienes tienen un mayor desacuerdo son los jubilados (56%), los empleados públicos (55%) y los cesantes (54%). Y, por el otro lado, quienes muestran menor desacuerdo con la idea son los estudiantes (38%) y las dueñas de casa (49%). Los independientes muestran un 51% de desacuerdo frente a la proposición.

Estoy dispuesto a tomar mi descanso semanal cualquier día, aunque no sea domingo, según situación ocupacional, en %							
	Independiente	Empleado Emp. Pública	Empleado Emp. Privada	Cesante	Jubilado	Dueña(o) de casa	Estudiante
Ns/Nr	4		3	4	6	6	3
Muy de acuerdo	12	10	21	20	9	11	18
De acuerdo	33	35	24	22	28	34	40
En desacuerdo	26	36	33	37	29	31	28
Muy en desacuerdo	25	19	20	17	27	18	10
Total	100	100	100	100	100	100	100
Fuente: Barómetro CERC julio 2003							

Frente a la posibilidad de extender la jornada diaria -de aumentarla a 12 horas, a cambio de obtener más días libres en la semana-, la situación es también ambivalente: la mayoría de las personas (54%) no están dispuestas a hacerlo, pero el 42% si lo está.

Ante esta pregunta aparecen tendencias más marcadas entre hombres y mujeres: ellas son más reacias a esta iniciativa (59% de rechazo y 36% de aceptación), pero en los hombres las opiniones están divididas (49% aprueba la idea y 49% la rechaza). Las mujeres, como tendencia general, trabajan menos horas a la semana que los hombres; es posible que aquéllas que son jefas de hogar o tengan familia con hijos, dependan, para poder trabajar fuera de su hogar, de una alta organización y coordinación diaria, que incluye los horarios de guarderías infantiles, colegios, del transporte, de apoyos familiares para el cuidado de los hijos o de trabajadoras de casa particular, etc., de manera que romper ese sistema cotidiano, al trabajar algunos días 12 horas, desarme esta organización y no estén disponibles para asumirlo.

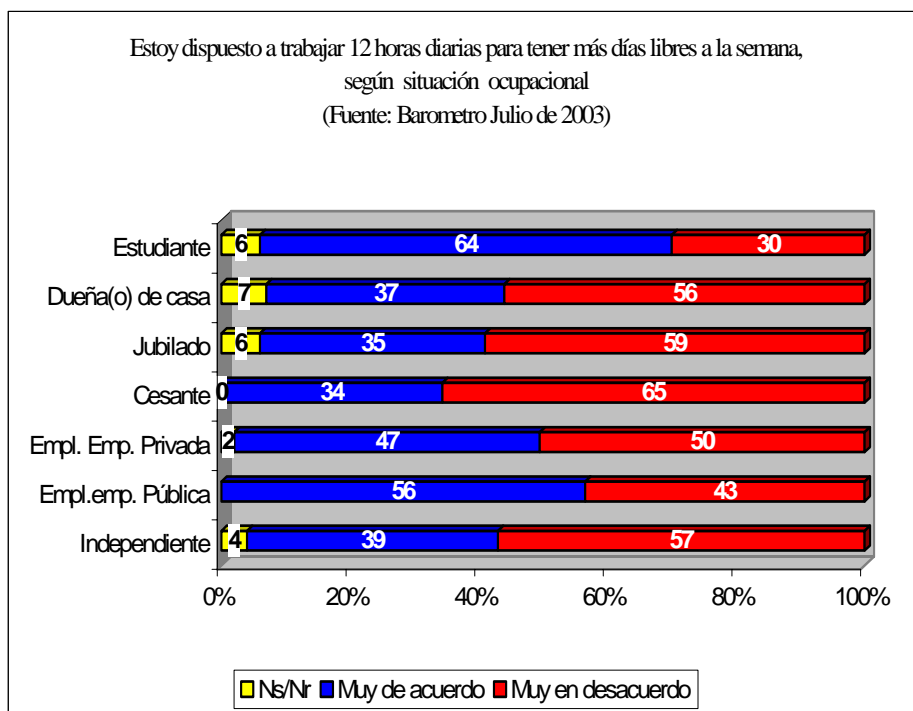
Los jóvenes se muestran en su gran mayoría (70%) de acuerdo con la idea. A partir de los 26 años la relación se invierte y comienza a prevalecer el rechazo, que parece ir aumentando con la edad: en tanto 55% del grupo entre 26 y 40 años se muestra en desacuerdo, este desacuerdo alcanza al 61% entre las personas mayores de 40 años, teniendo una representación importante entre ellos (sobre el 20%) los que están “muy en desacuerdo”.

Según el nivel de ingreso subjetivo, sucede algo curioso que se verá de nuevo en otras variables. Quienes se muestran más en desacuerdo con un cambio de este tipo se ubican

en los extremos: los de mejor y peor ingreso; los que en la encuesta se clasifican como los “alcanza bien” (64% en desacuerdo) y los que pasan “grandes dificultades” (61% de desacuerdo).

Según la situación ocupacional el nivel de desacuerdo frente al aumento de la jornada diaria a cambio de más días libres es mayoritario, por sobre el 50%, entre todos los ocupados en las distintas categorías (independientes, empleados públicos, privados), aún cuando es más alta en los trabajadores dependientes, especialmente los empleados públicos donde alcanza al 55%, que en los que trabajan por cuenta propia (51%).

En cambio el rechazo se reduce en quienes son dueñas/os de casa y no trabajan en forma remunerada (49%) y sobre todo en estudiantes (38%), en quienes parece ser más contundente su opinión, además que en dueñas/os de casa, en tanto el porcentaje de personas que no sabe o que no responde alcanza a un mínimo de 3%, mientras que en las primeras se advierte una probable mayor indiferencia, con un 6% que no sabe o que no responde.



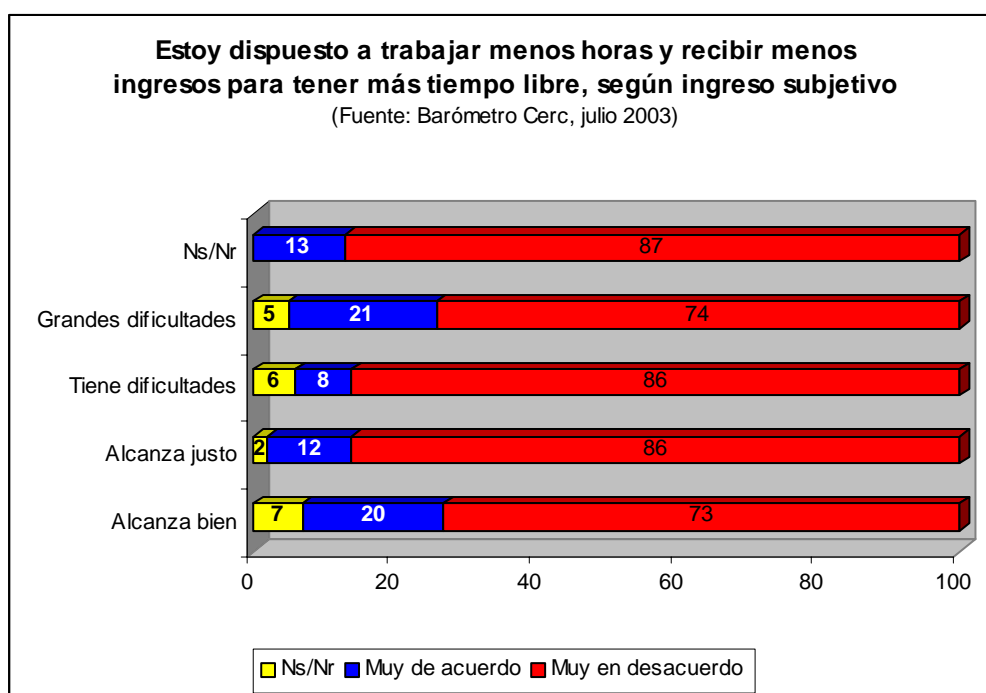
En cambio todos están en completo desacuerdo con obtener más tiempo libre a cambio de trabajar menos horas, reduciendo sus remuneraciones. Frente a la frase: "Estoy dispuesto a trabajar menos horas y recibir menos ingresos para tener más tiempo libre" una mayoría abrumadora (83%) no está de acuerdo, en tanto hay sólo un 12% disponible para ello. Dicho de otro modo, en la sociedad chilena un porcentaje muy reducido de los ciudadanos están dispuestos a “comprar ocio”. ¿Quiénes son ellos?

Es entre los adultos mayores donde se mostraría un menor nivel de rechazo a la propuesta (73%), en cambio, por el otro lado, el mayor nivel de desacuerdo se encuentra entre los más jóvenes (89%), quienes, además, son enfáticos; la mayoría se muestra “muy en desacuerdo” frente a tal idea.

Estoy dispuesto a trabajar menos horas y recibir menos ingresos para tener más tiempo libre, según edad, en %				
Grupo de edades	18-25	26-40	41-60	61 y más
Ns/Nr	4	4	3	10
Muy de acuerdo	1	6	5	1
De acuerdo	6	7	8	11
En desacuerdo	30	47	50	35
Muy en desacuerdo	59	36	34	43
Total	100	100	100	100
Fuente: Barómetro CERC, julio 2003				

Siempre en el marco de un desacuerdo muy elevado, las mujeres (13%) estarían un poco más dispuestas que los hombres (11%) a obtener de esta forma mayor tiempo libre.

Analizado desde el nivel subjetivo de ingreso, paradójicamente son quienes se ubican en el grupo que “tiene grandes dificultades” (21%) seguidos de quienes perciben que les “alcanza bien” (20%) los que muestran los niveles superiores de acuerdo. En el grupo social que “tiene dificultades”, en cambio, se da el menor nivel de acuerdo (8%).



Si bien era esperable que el grupo que se percibe con el mejor nivel de ingresos estuviera más disponible a sacrificar parte de ellos para obtener mayor tiempo libre, se hubiera esperado exactamente lo contrario del grupo con un ingreso tal que implica “grandes dificultades”. Sin embargo, no sólo esto no es así sino que además es en el grupo con grandes dificultades donde está el mayor porcentaje de personas que “están muy de acuerdo” con trabajar menos y recibir menores ingresos. Esto lleva a pensar en una suerte de desaliento que los mueve a una relativa indiferencia respecto de la obtención de mejores remuneraciones. Cabe agregar el factor cansancio en este grupo como otra explicación: con menos recursos, realizar las acciones elementales cuesta más y requiere de mayor cantidad de tiempo. Vivir al día significa un esfuerzo y fatiga diarios. La pobreza involucra mayor esfuerzo y desgaste individual para sobrevivir.

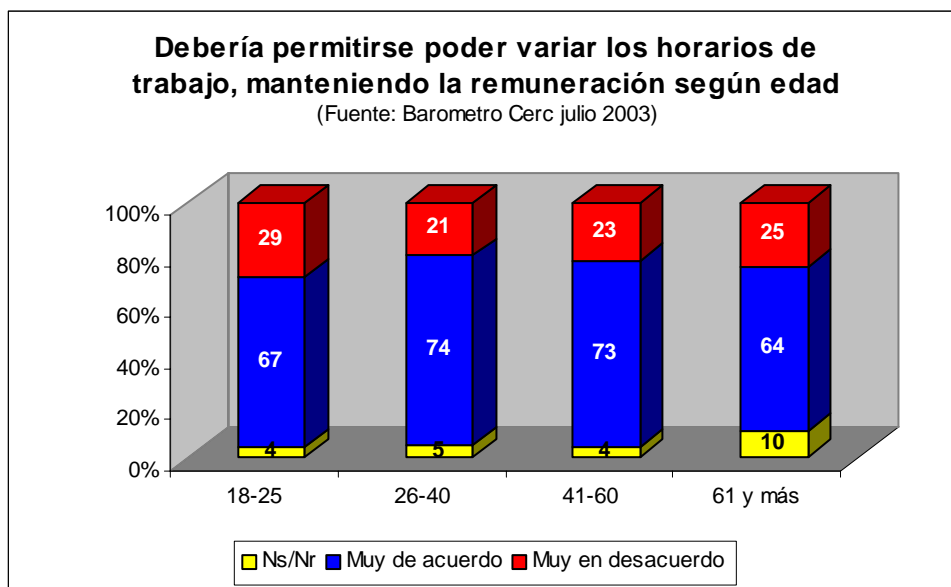
En cambio, quienes perciben que les "alcanza justo" o que "tienen dificultades", se parecen entre sí en sus opiniones y da la impresión de que se encuentran en una lucha ardua por obtener sus niveles de ingresos o mejorarlos, no estando dispuestos a salir de ella por obtener más tiempo para sus otras actividades personales y sociales.

Como contrapartida, cabe destacar que los chilenos no están cerrados a cambiar sus horarios de trabajo, si ello no afecta sus remuneraciones. En efecto, un 72% está o “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello y sólo un 24% manifiesta lo contrario.

Debería permitirse poder variar los horarios de trabajo, manteniendo la remuneración.	
Total, en %	
ns/nr	5
Muy de acuerdo	18
De acuerdo	54
En desacuerdo	15
Muy en desacuerdo	9
Total	100
Fuente: Barómetro CERC julio 2003	

¿Entre quiénes se da esta mayor disponibilidad? En primer lugar y concordante con la mayor disposición para trabajar 12 horas para tener más días libres, los hombres (74%) están más de acuerdo que las mujeres (70%) en aceptar esta iniciativa. Puede pesar en esta diferencia la mayor carga ineludible de tareas domésticas. Con jornadas de 12 horas, la carga casera aumenta el número de horas que la mujer debe permanecer despierta y trabajando, quitándole así, horas al sueño. Quiénes viven en regiones están más de acuerdo (75%), que los que viven en la capital (70%).

Frente a esta alternativa de modificación horaria, no es el grupo de los más jóvenes el que está más de acuerdo, como hubiera sido coincidente con las disponibilidades manifestadas frente a las otras iniciativas de flexibilización del tiempo de trabajo en general. Por el contrario, tanto este grupo (67%) como los de mayor edad (64%) son quienes muestran los menores niveles de acuerdo para modificar horarios con una misma remuneración. Una hipótesis razonable para los jóvenes (entre 18 y 25 años) es que su trabajo sea una actividad complementaria a sus estudios, que tenga un horario predeterminado y, por otra parte, la valoración del encuentro con sus amistades y grupos de trabajo, de los que se desvincularían parcialmente si sus horarios no coinciden.



Según el ingreso subjetivo, el mayor acuerdo se produce en el grupo de los que “les alcanza justo” (80%).

Respecto de la situación ocupacional, el grado de acuerdo es similar entre todos los grupos, con excepción de quienes trabajan en el sector público, donde es menor y alcanza sólo al 58%. Éste reafirma una cierta constante en este sector de adhesión a un sistema de jornada y distribución del tiempo de trabajo y de descanso más tradicional que el resto.

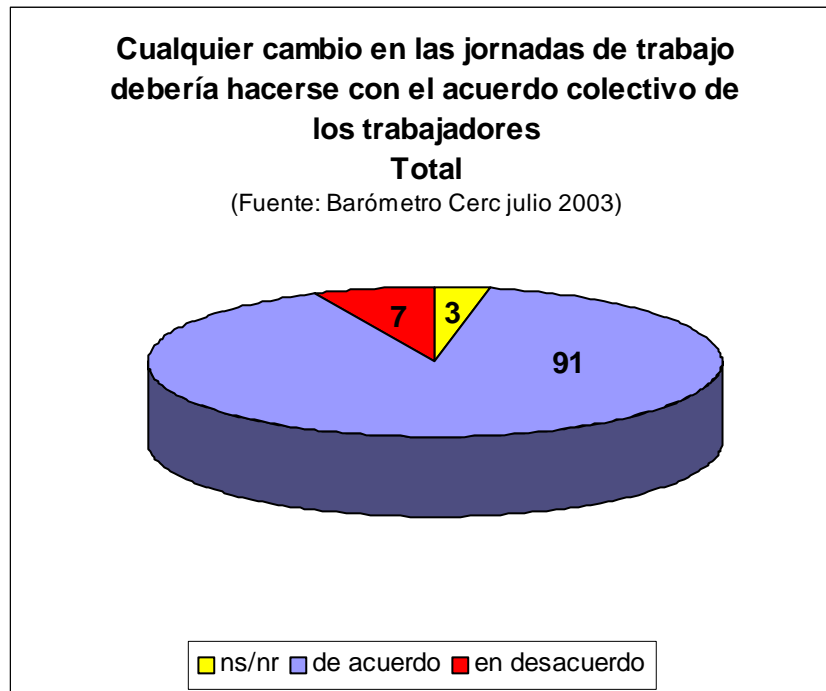
Si en otros aspectos relacionados con la flexibilidad en la jornada laboral los chilenos se muestran divididos o existen variaciones importantes respecto de sus valoraciones - exceptuando la alternativa que implica reducción de las remuneraciones que, como hemos visto, es objeto de un mayoritario rechazo- dos materias suscitan opiniones prácticamente unánimes en la población nacional. Las vacaciones anuales son indispensables y los cambios en las jornadas deben hacerse con el acuerdo colectivo de los trabajadores.

Que “las vacaciones una vez al año son indispensables y no se deben trabajar” logra el acuerdo del 92% de la población, en tanto sólo el 4% de ella se inclina por lo contrario. Aún así, es en el grupo de jóvenes, entre 18 y 25 años en donde la afirmación es un poco menos mayoritaria (84%).

¿Cuál de las dos frases se acerca más a su manera de pensar? Total, en %	
ns/nr	4
"Las vacaciones una vez al año son indispensables y no se debe trabajar"	92
"Las vacaciones una vez al año no son indispensables y se puede trabajar en ellas"	4
Total	100
Fuente: Barómetro CERC julio 2003	

Frente a las distintas categorías de ingreso subjetivo, en tanto a quienes “les alcanza bien” la necesidad del descanso anual es indispensable para el 97%, entre los que “tienen dificultades” llega al 87%, existiendo un porcentaje mayor que estaría disponible para trabajar ese período. Nuevamente sorprende que el grupo que tiene “grandes dificultades” no esté muy disponible, a pesar de ello, a canjear descanso por (posibles) ingresos, ni tampoco lo esté el grupo de cesantes, en el cual el 93% de las personas opina que son indispensables y no pueden trabajarse.

El otro aspecto vinculado con la flexibilidad de la jornada laboral que suscita casi unanimidad, es la importancia asignada por los chilenos a que las modificaciones que se realicen al respecto deben hacerse con el acuerdo colectivo de los trabajadores. Frente a la afirmación “cualquier cambio en las jornadas de trabajo debería hacerse con el acuerdo colectivo de los trabajadores”, 91% del total de los encuestados respondió que estaba de acuerdo con ello y sólo un 7% opina lo contrario.



d.2 Una medición del uso efectivo del tiempo

El estudio de Carlos Catalán “El Uso del Tiempo y el Consumo de Medios” hace valiosos aportes al estudio del tiempo de trabajo en Chile. Se trata de la medición objetiva del uso del tiempo en las personas de la muestra estudiada, mediante la anotación que cada individuo debe registrar las horas o minutos que efectivamente dedica a distintas actividades durante un día completo. Esto se diferencia de otras encuestas que miden la jornada laboral según el recuerdo o la estimación que las personas encuestadas hacen del uso de su tiempo; en este método los sujetos deben anotar en su carnet en forma exacta la cantidad de minutos que les toma el desempeño de las distintas actividades cotidianas. Esta medición también es novedosa porque mide el tiempo real ocupado en las diferentes tareas, quedando de lado asuntos como el tiempo por el que han sido contratados para el trabajo o el tipo de jornada educacional regular. No se mide el tiempo acordado o normado, sino el realmente utilizado.

Una vez recogida la información de cada libreta de anotaciones, los investigadores clasifican en nueve grupos la vasta gama de actividades que las personas anotan: comunicación, entretención, estudios, trabajo doméstico, trabajo, participación, etc., reservándose una categoría residual de “otras” actividades. Cabe advertir que este estudio está orientado al mercado de uso de medios de comunicación, por eso las actividades de recreación, entretención y comunicación se desglosan más y no el trabajo retribuido, que ocupa una sola categoría.

**Tabla N° 20:
Distribución de los minutos del día en distintas actividades
según diferentes tipos de personas**

	Comunicación	Entretención	Estudios	Trab. Doméstico	Trabajo	Participación	Cuidado Personal	Recreación	Transportes	Otras
Trabajólicos	104	25	5	63	620	9	546	13	31	11
Doméstico	127	24	4	549	23	9	633	11	28	20
Regulados	150	26	7	101	398	10	657	15	47	16
Inmóviles	120	32	7	355	17	15	813	14	33	21
Estudiantes	205	51	301	46	16	9	642	47	78	31
Tranquilos	299	36	6	285	11	18	697	22	28	20
Anómico	179	48	6	161	23	12	673	19	48	255
Mediático	458	36	16	104	25	10	686	34	31	19
Hedonistas	222	99	24	89	28	18	772	85	62	22
Abúlicos	143	25	10	122	8	6	1047	26	19	15

Fuente: “El Uso del Tiempo y el Consumo de Medios”, Catalán, 1999

El estudio de Catalán, además, aporta una tipología de usuarios de tiempo que comprende diez tipos: trabajólicos, domésticos, regulados, inmóviles, estudiantes, tranquilos, anómicos, mediáticos, hedonistas y abúlicos, definidos según las actividades a las que dedican mayor o menor cantidad de tiempo y a la combinación entre ellas.

Así, los “mediáticos” destinan un 32% de las 24 horas del día a los medios de comunicación de masas; los “domésticos” un 38% del día al trabajo doméstico y los denominados “regulados” distribuyen de modo más uniforme su tiempo entre las distintas actividades. En todo caso las actividades indispensables como dormir y cuidado personal ocupan para todo tipo de personas la mayor cantidad de su tiempo, con alguna excepción.

Llama especialmente la atención la cantidad de tiempo que los llamados “trabajólicos” dedican a trabajar, en desmedro de las otras actividades. Este grupo destina el 43% del día a trabajar; si a ello sumamos el tiempo ocupado en transporte, la proporción crece al 46% de las 24 horas.

Según este estudio, los “trabajólicos” quedan definidos sólo por una actividad: los 620 minutos diarios que le dedican al trabajo; más de 10 horas diarias y 70 horas a la semana. La dedicación de los “trabajólicos” al trabajo es tal, que es el único grupo que ocupa en otra actividad un mayor tiempo que al cuidado personal. De hecho, es el grupo que menos tiempo le dedica al cuidado personal, que incluye el tiempo destinado a dormir.

El tiempo que los “trabajólicos” usan en el trabajo es mayor que el tiempo que cualquier otro grupo le dedica a las actividades no indispensables, seguidos muy atrás por los “domésticos”, que ocupan 549 minutos diarios en el quehacer doméstico. La concentración del tiempo para el trabajo hace que el tiempo para comunicaciones (es el grupo que usa menos tiempo en los medios: 104 minutos), recreación y entretención sea sólo de 142 minutos diarios en ellos; por debajo del tiempo que otros seis grupos le dedican sólo a los medios de comunicación.

El estudio de Catalán esboza un perfil del “trabajólico”. Son preferentemente hombres (casi un 20% de los hombres caen en esta categoría), concentrados en los adultos de 35 a 49 años (18% de ellos son trabajólicos) y pertenecen a todos los grupos sociales, menos el C2 y el E. En todo caso, son especialmente comunes entre obreros (31,8%), empleados (30,5%) trabajadores independientes (28%) y empresarios (26%).

Estos datos muestran que el “trabajólico” es habitualmente un hombre adulto, de clase media-baja y baja (obreros y empleados) o de clase alta y empresario. Todos ellos, sin importar su estatus social, dedican una parte muy importante de su tiempo al trabajo, con empobrecimiento de las posibilidades de usar su tiempo en otros quehaceres o al descanso. Tal como veremos más adelante, este estudio señala que es en las relaciones de dependencia (obreros, empleados y empresarios) en donde el uso del tiempo en el trabajo es mayor.

El estudio sobre la distribución efectiva del tiempo es consistente con los resultados del estudio de empresas analizadas en esta investigación. Para un segmento muy importante de la población chilena el tiempo dedicado al trabajo -por obligación o por “adicción”- opera como una forma de exclusión de la sociabilidad y como un estrechamiento de las posibilidades de desarrollar un ocio productivo y de inserción en la vida comunitaria. La dedicación al trabajo termina por atar a la persona a su ocupación de tal manera que hace que el conjunto de expectativas y recompensas giren y se retroalimenten exclusivamente en torno a ella.

La información que aporta el estudio de Catalán es corroborada con una medición del uso efectivo del tiempo hecha con anterioridad (Estudio DESUC-COPESA, 1997) y con un método similar. Esta medición señala un promedio de 11 horas diarias dedicadas al trabajo en quienes trabajan, incluido el tiempo de almuerzo y de traslado. Además, quienes trabajan duermen casi una hora diaria menos que los que no lo hacen. Por añadidura, esta medición arroja que 3/4 de la población que trabaja de lunes a viernes lo sigue haciendo el sábado, con una jornada igualmente extensa. Incluso el domingo labora un 20% de la población que trabaja, es decir, algo menos de la mitad de quienes lo hacen los días de semana. Según estos datos, el fin de semana no es un espacio de descanso y recreación como tradicionalmente se piensa. La dedicación al trabajo todos los días de la semana es propia de los sectores medio y bajo de la población.

5) EL TIEMPO DE TRABAJO Y DESCANSOS A LO LARGO DEL CICLO VITAL

a) El tiempo de trabajo y las necesidades del tiempo vital

Las personas a lo largo su vida -jóvenes, adultos y viejos; solteros o viviendo en pareja; con o sin hijos; con o sin personas mayores bajo su protección y cuidado- tienen necesidades y demandas distintas para ocupar el tiempo de que disponen. Además, cada quien tiene diferentes disponibilidades personales y psicológicas frente a ello, encontrándose marcados sellos individuales en la valoración y administración del uso del tiempo personal.

Se sostiene que una de las ventajas de la sociedad postindustrial y de la incorporación de tecnología en los procesos productivos, los servicios y las comunicaciones, es que todo ello permitiría un uso más modelable del tiempo de trabajo, pudiendo incorporarse a la actividad laboral con una mayor cantidad de energía y tiempo en determinadas etapas de la vida y con menor intensidad en otras, de manera que, por ejemplo, durante la etapa vital en que las personas, en particular las mujeres, se dedican a procrear hijos y a atenderlos en su primera infancia requieren trabajar jornadas más cortas, parciales y/o en determinados días de la semana o determinados períodos del año.

Del mismo modo, en tanto la esperanza de vida de la población aumenta en cantidad y calidad en determinados grupos económico-sociales y/o en personas que han desarrollado "estilos de vida saludables", estaría emergiendo una especie de segundo ciclo en la actividad laboral, en el que pueden emprenderse actividades nuevas o asumir, con las ventajas de la experiencia, otra forma de encarar la misma actividad laboral que se desarrolló preferentemente a lo largo de su vida activa. Algo de esto prueba la investigación internacional "Global Human Capital Survey" de Price Waterhouse Coopers que muestra cómo, sorpresivamente, vuelve a crecer el desempeño laboral de trabajadores/as alrededor de los cincuenta años, una vez que decrecen las demandas familiares sobre ellos.

En la misma lógica de distribuciones moldeables del tiempo, se observa que los jóvenes de países más desarrollados y de sectores socioeconómicos más altos postergan su ingreso al mercado laboral o lo hacen gradualmente, ocupando en ello jornadas laborales de menor duración, de modo de poder ampliar el tiempo dedicado al estudio y a la profundización de sus conocimientos en las mismas o en nuevas áreas técnicas, científicas y profesionales. Se observa también en países ricos o en sectores de nivel económico medio-alto, la opción por el reciclaje en su formación y aprendizajes.

Otro tanto puede decirse de los horarios laborales, de los turnos y el trabajo nocturno. La disponibilidad física, la capacidad de adaptación biológica, cambia a lo largo del ciclo vital y hay sociedades más o menos receptivas a estas necesidades, asunto que se ve reflejado tanto en la normativa laboral como en la promoción de determinados empleos para ciertos perfiles de trabajadores y en las facilidades que la organización de una sociedad pone a disposición de las personas que trabajan en horarios diferentes a los tradicionales, durante el día y en días hábiles.

Una de las formas en que puede evaluarse la flexibilidad en las jornadas de trabajo a partir de las necesidades de las personas, en un nivel nacional, en series estadísticas, es analizando la adaptabilidad en la extensión de la jornada laboral a lo largo del ciclo vital. Es decir, considerando cómo las personas se incorporan al trabajo y cuánto tiempo le dedican; si ello cambia durante su permanencia y de qué forma y con cuánto tiempo se retiran del trabajo; identificando el grado de flexibilidad real que ofrece el mercado laboral, cuán diversificada y flexible es la oferta de tipos de empleos distintos para trabajadores/as durante su trayectoria laboral, como para permitirles modular la administración y distribución de sus propios tiempos.

Este planteamiento global está directamente relacionado con el nivel de desarrollo, de remuneraciones, de protección y de garantía de seguridad en el empleo que una economía y una sociedad pueda ofrecer a sus trabajadores.

Nuestro país está aún lejos del desarrollo de una perspectiva de esta naturaleza. Así lo reflejan las cifras que hemos examinado de otros estudios y los grandes números del análisis estadístico de la duración y la distribución del tiempo de trabajo de los chilenos, para la gran mayoría de la masa laboral. Y lo muestra también el análisis de las empresas que hemos estudiado en profundidad en esta investigación. La flexibilidad se vincula con los requisitos de las fuentes de empleo y de las necesidades de las empresas y no con las necesidades y opciones de las personas. Las diferencias a lo largo del ciclo vital existen, pero no tienen la profundidad de adaptación que se observa en los países desarrollados.

Este problema es importante analizarlo y hacerlo explícito para contribuir a poner en sus justos términos, sin retórica, con realismo y posibilidades concretas, el planteamiento de la adaptabilidad en el uso del tiempo de los chilenos.

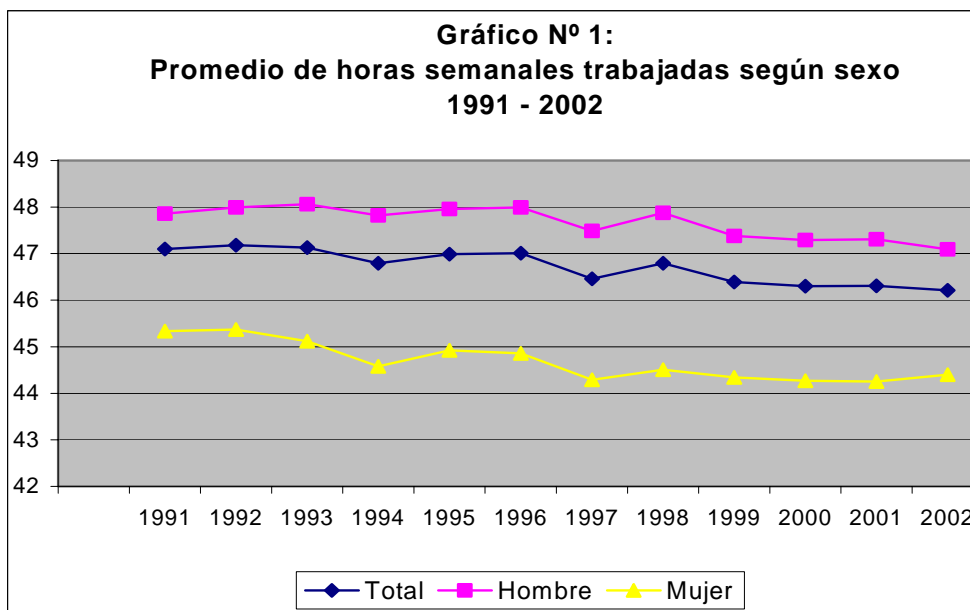
b) Adaptabilidad y rigidez

Se analizó la información que proporcionan la Encuesta de Empleo (ENE) del INE y de la Encuesta CASEN de MIDEPLAN sobre la duración de la jornada laboral, considerando las dos variables bioestadísticas básicas que definen el ciclo vital: el sexo y la edad. Se tomó como período de análisis desde 1991 hasta el año 2002⁶¹ en el que, tal como se ha señalado, se ha observado un fuerte crecimiento económico y los efectos de una contracción económica, con un repunte reciente.

Como se observa en el Gráfico N° 1 y Tabla N° 21, las mujeres en Chile tienen una jornada laboral menor que los hombres. Esta diferencia fluctúa en torno de las 3 horas durante la década de los 90's y comienzos del nuevo siglo. En la información de la Encuesta CASEN, la diferencia registrada es mayor: los hombres trabajan alrededor de 5 horas más que las mujeres en promedio a la semana, tanto en la medición de 1998 como en la del año 2000.

61 En el caso del INE, la información cubre desde el año 1991 hasta el año 2002. En la Encuesta CASEN, que se realiza cada dos años habiéndose pospuesto la del año 2002 para 2003, la información cubre desde 1990 a 2000. En la encuesta del INE se trabajó siempre con las horas "normales" trabajadas que corresponden al horario que por contrato, reglamento o convenio, la persona debe cumplir en su trabajo.

La evolución histórica durante la década, en ambas encuestas, muestra una tendencia marcada hacia el ensanchamiento en la diferencia en la duración de la jornada laboral entre ambos sexos, a favor de las mujeres: en los primeros años de 1990 la reducción del tiempo de trabajo era cada vez mayor en las trabajadoras que en los trabajadores hasta 1998, año en el que la tendencia se invierte. Probablemente el impacto del comportamiento del empleo en la crisis exprese aquí también la tendencia general: el aumento en la desocupación y la extensión de la jornada de trabajo de los que conservaron su empleo, incluidas las mujeres.



**Tabla N° 21: Promedio de horas semanales normales trabajadas
en ocupación principal, según sexo,
1991- 2002**

Año	Sexo			Total
	Hombres	Mujeres	Diferencia H-M	
1991	47,86	45,34	2.5	47,10
1992	47,99	45,37	2..6	47,18
1993	48,06	45,12	2.9	47,13
1994	47,82	44,58	3.2	46,79
1995	47,96	44,92	3.0	46,99
1996	47,99	44,86	3.1	47,01
1997	47,49	44,29	3.2	46,46
1998	47,88	44,51	3.4	46,79
1999	47,38	44,34	3.0	46,39
2000	47,29	44,27	3.0	46,30
2001	47,31	44,25	3.0	46,31
2002	47,09	44,40	2.7	46,21

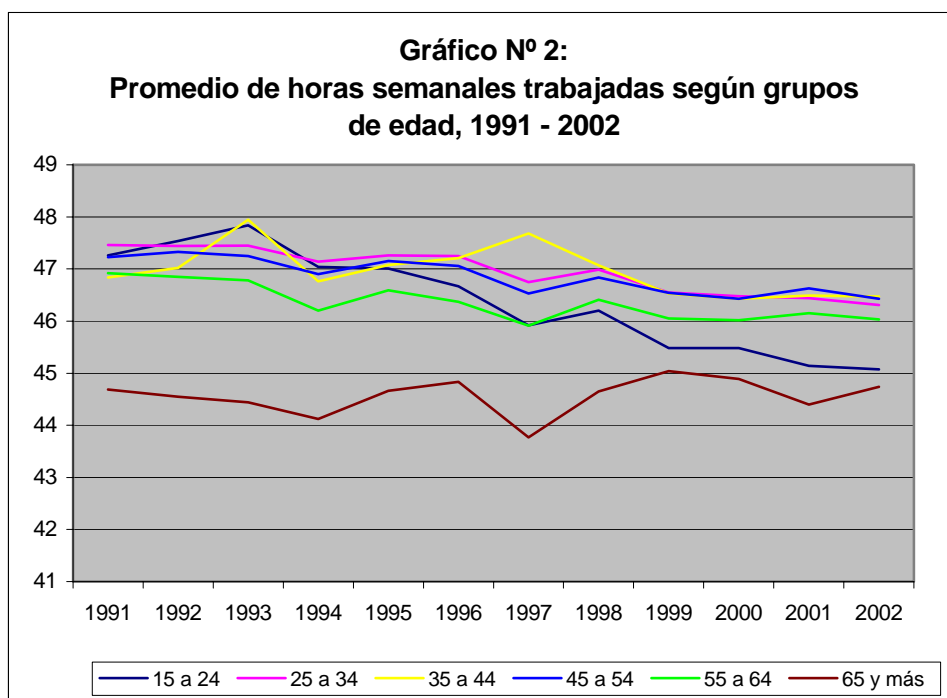
Fuente: Encuesta Nacional del Empleo INE

Si el análisis se hace por tramos de horas trabajadas, la Encuesta CASEN señala que más de un cuarto de las mujeres trabajan en jornadas inferiores a 40 horas, en tanto sólo un 13% de los trabajadores varones acceden a estas jornadas más reducidas. En el tramo de las jornadas muy extendidas (49 horas semanales y más), se ubica el 34% de los varones que trabajan y sólo el 24% de las trabajadoras.

En síntesis, si bien hay una diferencia de género respecto de la duración del tiempo de trabajo, ésta no es muy marcada como para señalar que la condición masculina o femenina haga una distinción sustancial en la incorporación al trabajo, como sí lo es en países europeos; en Holanda, por ejemplo, el 60% de las mujeres trabajan en jornadas a tiempo parcial⁶².

Respecto a la duración de la jornada laboral a lo largo del ciclo etario (grupos de edades) hay también ciertas diferencias durante el período estudiado. En el conjunto del ciclo laboral la distancia entre el grupo etario que trabaja una cantidad mayor de horas frente al que trabaja menos, fluctúa entre las 3 horas semanales y 1.7 como se observa en el Tabla N° 22 y en el Gráfico N° 2.

También se advierte respecto de la edad un vuelco en esta distancia. A partir de 1998, en que se manifiestan sobre el empleo los efectos de la crisis, las diferencias en la extensión de la jornada semanal tiende a hacerse más plana (Gráfico N° 2 y Tabla N° 22).



62 Vega, Humberto "El Milagro Holandés en la Lucha contra el Desempleo", Revista Mensaje, 2000 y "Adaptabilidad del Tiempo de Trabajo y el Empleo", en Observatorio Laboral N° 11, noviembre 2003, Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Tabla N° 22:
Promedio de horas semanales normales trabajadas en ocupación principal,
por grupos de edad
1991-2002

Años	Diferencias en hs. entre grupos con jornadas + largas y + cortas	Grupos de edad						Total
		15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 y más	
1991	2,8	47,26	47,46	46,84	47,23	46,92	44,69	47,10
1992	3,0	47,54	47,44	47,02	47,33	46,85	44,55	47,18
1993	3,0	47,48	47,45	46,95	47,25	46,78	44,44	47,13
1994	3,0	47,04	47,14	46,76	46,90	46,20	44,12	46,79
1995	2,6	47,01	47,26	47,08	47,15	46,59	44,66	46,99
1996	2,4	46,67	47,25	47,21	47,06	46,37	44,83	47,01
1997	3,0	45,92	46,75	46,68	46,53	45,91	43,77	46,46
1998	2,4	46,20	46,99	47,07	46,84	46,41	44,65	46,79
1999	1,5	45,48	46,55	46,53	46,54	46,05	45,04	46,39
2000	1,6	45,48	46,48	46,43	46,43	46,02	44,89	46,30
2001	2,2	45,14	46,44	46,49	46,63	46,15	44,40	46,31
2002	1,7	45,07	46,31	46,47	46,43	46,03	44,74	46,21

Fuente: Elaboración a partir de Encuesta Nacional del Empleo, INE

Más allá de constatar la vulnerabilidad de la tendencia de reducción del tiempo de trabajo en el país, el análisis según grupos de edad muestra algunas otras cosas.

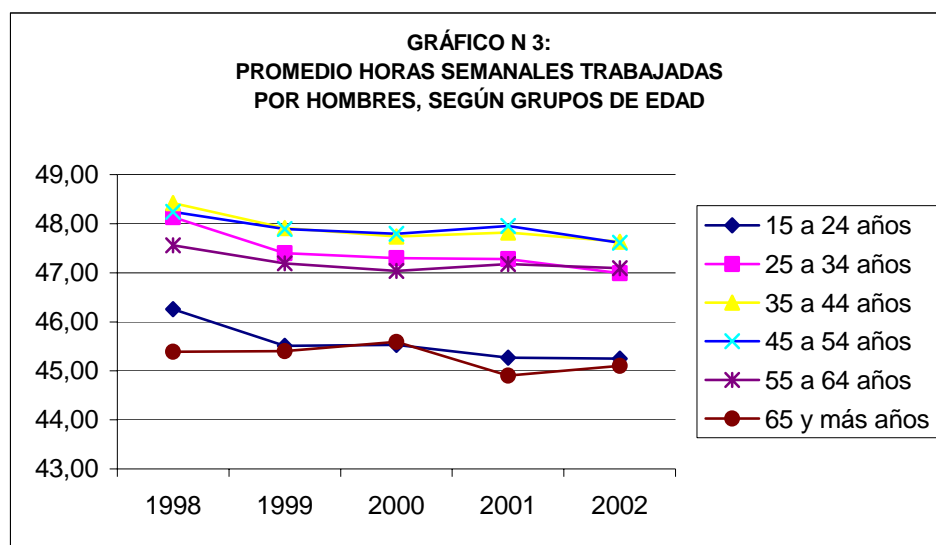
Como tendencia general, hasta 1996 la extensión de la jornada laboral disminuía a medida que aumentaba la edad de las personas; los chilenos trabajaban la mayor cantidad de horas durante su vida hasta los 35 años y se retiraban del trabajo (grupo 65 años y + y grupo 55-64 años) trabajando paulatinamente menos horas semanales. Llama fuertemente la atención la extensión del tiempo laboral de entonces del grupo más joven, entre los 15 y 24 años; de hecho era el grupo etario que trabaja mayor cantidad de horas.

Sin embargo, desde 1996 esta tendencia se invierte en los jóvenes y se polariza la situación, ubicándose las jornadas de menor duración en los dos grupos extremos en edad: los más jóvenes (15-24 años) y los mayores (65 y más años). Las jornadas más extensas se van desplazando hacia el centro de los rangos etarios (35-44 años, inicialmente y luego 45-54 años.)

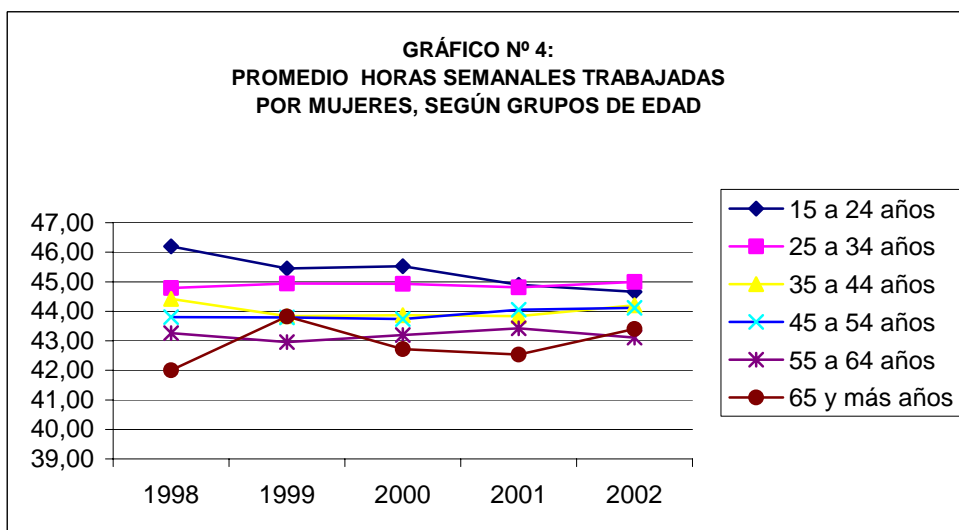
Esto puede interpretarse en dos sentidos. Una visión optimista indica que los jóvenes están accediendo a empleos con jornadas más cortas para poder dedicarse a complementar o ampliar sus estudios, lo que implicaría una apertura más flexible del mercado laboral para sus necesidades e intereses. Una interpretación más pesimista señala que los jóvenes sólo encuentran empleos esporádicos y de tiempos parciales, en ese sentido, precarios. Por cierto que ambas interpretaciones pueden ser válidas; pueden haber más oportunidades para trabajos complementarios para estudiantes y a la vez aumentar los empleos de mala calidad para los jóvenes, aun cuando necesiten y deseen trabajar más.

Si se consideran los resultados del sondeo de opinión hecho por CERC (2003) ya comentado, son los más jóvenes quienes están más dispuestos a trabajar una mayor cantidad de tiempo, a intercambiar el domingo por otro día de descanso en la semana y quienes son los más reacios a ganar tiempo libre a costa de una reducción en su remuneración. Esta información respaldaría la segunda hipótesis: los jóvenes quieren trabajar jornadas más bien extensas si ello significa mejores remuneraciones. El problema sería que no encuentran esos empleos.

Al combinar las dos variables del ciclo vital -sexo y edad- resultan diferencias interesantes. Lo que determinaría la mayor cantidad de tiempo dedicado al trabajo son las responsabilidades familiares, lo que se expresa exclusivamente en las trabajadoras mujeres, en tanto que en los trabajadores hombres se manifiesta en un movimiento en otras direcciones de ida y vuelta, tal como se desprende del análisis realizado en los últimos 5 años del período y que se grafican a continuación.



Fuente: Elaboración a partir de Encuesta ENE del INE



Fuente: Elaboración a partir de Encuestas ENE del INE

Tabla N° 23:
Promedio anual de horas semanales normales trabajadas según sexo
y grupos de edad, 1998 –2002

Grupos de edad		1998	1999	2000	2001	2002
15 a 24 años	hombres	46,26	45,51	45,53	45,27	45,25
	mujeres	46,20	45,45	45,43	44,90	44,66
25 a 34 años	hombres	48,13	47,40	47,30	47,28	46,99
	mujeres	44,79	44,94	44,93	44,81	45,00
35 a 45 años	hombres	48,42	47,91	47,74	47,82	47,63
	mujeres	44,42	43,84	43,87	43,83	44,20
45 a 54 años	hombres	48,24	47,89	47,79	47,95	47,61
	mujeres	43,80	43,79	43,74	44,05	44,12
55 a 64 años	hombres	47,56	47,19	47,04	47,18	47,09
	mujeres	43,26	42,96	43,20	43,42	43,11
65 y más	hombres	45,39	45,40	45,90	44,99	45,17
	mujeres	42,00	43,82	42,72	42,53	43,40

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Nacional de Empleo, INE

La Tabla N° 23 y los Gráficos N° 3 y N° 4, ratifican que las mujeres trabajan menos que los hombres en todos los grupos de edad. En ningún grupo etario alcanzan las 47 horas semanales, como sí lo hacen los hombres en cuatro grupos de edad. Pero además, la duración de la jornada según grupos etarios tiene un comportamiento muy distinto entre ambos sexos: el horario laboral de los trabajadores en relación con la edad es más breve al comienzo y al final de la vida laboral, con una alta y extendida cumbre al centro. Los hombres entre 35 a 54 años son quienes tienen las jornadas más largas, superando en promedio las 48 horas semanales en 1998, y los hombres jóvenes y mayores de 65 las más reducidas, por debajo de las 46 horas. En las mujeres en cambio, los horarios laborales van en descenso según aumentan en edad: las jornadas más extensas las realizan trabajadoras muy jóvenes (15 a 24 años), seguidas del segundo grupo (25 a 34) y superadas al final del período, en el año 2002. Esto indicaría que las responsabilidades maternas y familiares hacen que en Chile el trabajo femenino sea más intenso al inicio de su vida laboral.

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones obtenidas de esta investigación pueden resumirse en tres afirmaciones. Primero, las empresas chilenas utilizan en la práctica una gama amplia de flexibilidad laboral. Segundo, al implementar la flexibilidad laboral, en particular sobre el tiempo de trabajo, no se considera la capacidad de adaptación personal de los trabajadores, las condiciones de trabajo y la calidad de vida. Tercero, en el extremo se llega a una paradoja: la máxima flexibilidad empresarial que estudiamos coincidía con la máxima atadura personal a las empresas. Esta incongruencia desafía a los actores laborales, las políticas públicas y la sociedad en su conjunto, para hacerse cargo de ella.

Las tres aseveraciones se sostienen y precisan en la síntesis interpretativa de los resultados del estudio, que se hace a continuación.

1) El estudio de empresas de diversos sectores de actividad económica, que consideró todas las modalidades flexibilizadoras que se aplican en conjunto, señala que la intensidad de la flexibilidad laboral utilizada es considerable.

Este resultado no es nuevo, confirma conclusiones de otros estudios que habían encontrado grados relevantes de flexibilidad en las modalidades contractuales⁷⁶, en la duración y variación de las jornadas de trabajo efectivamente aplicadas⁷⁷ y en los sistemas salariales, con una incidencia creciente de remuneraciones variables⁷⁸.

A la vez, los resultados de la Encuesta Laboral ENCLA sobre distintos aspectos de la flexibilidad laboral, apuntan también en el mismo sentido: las principales opciones empresariales para enfrentar los efectos de la crisis fueron la reducción de la plantilla laboral y el uso de contrataciones temporales, a la vez que se reducían las contrataciones de duración indefinida, especialmente en las grandes empresas, y sobre todo se acortó la duración efectiva de esos contratos. Por otra parte, las empresas nacionales tienden cada vez más a externalizar actividades y servicios: más de la mitad de las empresas hicieron uso de la subcontratación en general en 2002, con un crecimiento de este sistema laboral también en las actividades principales o del giro de las empresas.

Respecto del tiempo de trabajo y los descansos, se observa una reducción de 2.4 horas semanales entre 1999 y 2002. Sin embargo, la flexibilidad empresarial en esta materia sigue apuntando hacia las jornadas diarias y/o semanales de larga duración, más que hacia una distribución novedosa de los tiempos de trabajo. Un cuarto de las empresas trabaja habitualmente en día domingo y los sistemas de turnos se implementan en el

⁷⁶ Echeverría, Magdalena, Solis, Valeria y Uribe-Echevarría, Verónica “El otro trabajo: el suministro de personas en las empresas”, Cuaderno de Investigación N° 7, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 1998.

⁷⁷ Aguilar, Omar et.al. “Jornada de trabajo en el sector comercio: la experiencia en las grandes tiendas, supermercados y pequeñas tiendas mall”, Cuaderno de Investigación, N° 12, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 2000 y DeLaire Fernando “La trama invisible o los claros oscuros de la flexibilidad” Cuaderno de Investigación N° 8, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 1999.

⁷⁸ Vergara Mónica “Incremento de remuneraciones asociados a aumento de productividad” Aportes al Debate Laboral, N°5 Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 1998 y Olhosson Ingrid y Benavides Carlos ob. cit.

39% de las empresas nacionales. Otro indicador de uso real de fórmulas flexibles es el sistema de remuneraciones variables, desarrollado en tres cuartas partes de las empresas.

Nuestra investigación de casos en profundidad, nos enseña que una apreciación completa del fenómeno flexibilizador requiere de una mirada amplia sobre todas y cada una de las modalidades flexibilizadoras que efectivamente se aplican y arroja luces sobre la forma en que se conectan las diversas materias de flexibilización: las contrataciones, las remuneraciones, las funciones realizadas y la distribución del tiempo de trabajo. Las experiencias empresariales que estudiamos revelan que la estrategia flexibilizadora que implementan las empresas no es parcial sino integral, basada en la combinación y aplicación simultánea de más de una materia de flexibilización sobre un mismo proceso y los mismos trabajadores.

De esto concluimos que el grado de flexibilización efectivamente obtenido por las empresas es superior al que podría predecirse de la sola descripción de cada una de las alternativas flexibilizadoras autorizadas en la ley. Todas o muchas de estas modalidades de flexibilización, aplicadas conjuntamente por las empresas, se potencian, resultando un margen considerable de movilidad y transformación de las condiciones de contratación y de trabajo.

2) A partir de nuestro estudio, es posible diferenciar claramente dos visiones empresariales en torno de la flexibilidad.

Una postula una flexibilidad genérica e ilimitada como recurso necesario para que las empresas puedan funcionar competitivamente. Más que instrumentos legalmente autorizados para cubrir cargas de trabajo variables, las empresas buscan amplias facultades para, por ejemplo, operar más allá del tiempo ordinario de trabajo, adjudicar funciones sucesivas a los operarios sin previa programación, fijar días laborables libremente y en cualquier momento, cambiar el lugar de trabajo cuando sea necesario y sobre todo, no tener que detenerse en obtener la aceptación y colaboración del personal en la implementación de estas medidas.

Este postulado sobre la flexibilidad, alimenta una cultura organizacional que demanda libertad ilimitada para resolver cualquier contingencia productiva como único recurso para orientar la gestión y organización del trabajo, permite afirmar que los motivos para aplicar medidas flexibilizadoras no responden sólo a la satisfacción de necesidades productivas. La decisión empresarial de flexibilizar se adopta, bajo este postulado, para obtener la mayor libertad posible para que las empresas puedan seguir funcionando sin importar la calidad de su organización productiva. Sin revisar sus actuales políticas de utilización del recurso humano y sin un proyecto estratégico de relaciones laborales. En efecto, priman las decisiones de corto plazo que excluyen un proyecto empresarial sustentable.

La otra visión empresarial concibe y utiliza la flexibilidad como una herramienta productiva que no sustituye decisiones estratégicas sobre cómo organizar y utilizar el trabajo y el tiempo de trabajo. Las modalidades flexibilizadoras que se adopten bajo esta

premisa, serán instrumentales a decisiones organizacionales previamente adoptadas considerando las necesidades productivas que realmente tienen las empresas.

En esta visión, la flexibilidad adoptada por las empresas suele estar focalizada en ciertos aspectos laborales en los que se quiere obtener variabilidad, considerando determinados objetivos de gestión que pueden ser -y son- evaluados. Los desafíos para esta visión empresarial de la flexibilidad, en los casos estudiados, se concentran en obtener un mejor rendimiento del tiempo de trabajo asociado a una utilización variable del trabajo o bien, a la adopción de un sistema de funcionamiento continuo (turnos), que equilibre los tiempos de trabajo con los tiempos de descanso efectivo.

3) Respecto de la relación entre flexibilidad laboral y la creación de empleo, se afirma como verdad absoluta que en la medida en que las empresas obtengan mayores facilidades para utilizar el recurso humano, aumentarán las contrataciones. Nuestra investigación pudo comprobar que la aplicación intensiva de flexibilidad en empresas estudiadas no coincidía con un aumento en las contrataciones; al contrario, suele tratarse de un incremento en la intensidad en el uso del trabajo ya disponible, antes que un acicate para generar nuevos empleos.

La información recogida en empresas que utilizaban grados altos de flexibilidad laboral, indica que en ellas la creación de empleo era percibida como una amenaza empresarial (que resulta más costoso que utilizar con mayor intensidad el trabajo ya contratado y prolongar los tiempos de trabajo) y laboral (los trabajadores la perciben como amenaza a perder la oportunidad de laborar horas extras).

Los arreglos *de facto*, bajo los cuales funcionan algunas de las organizaciones productivas estudiadas, se alimentan de convicciones y decisiones virtualmente inamovibles, que privilegian ciertas decisiones como las únicas correctas y exitosas y descartan otras como definitivamente erróneas e ineficientes. Las empresas estudiadas que basaban su organización del trabajo y del tiempo de trabajo en la obtención del máximo aprovechamiento del personal contratado, bajo un mandato corporativo de ajuste y ahorro inmediato, concebían la contratación adicional de empleados como un síntoma de ineficiencia y descontrol de los costos, que virtualmente reduciría en forma drástica los resultados del negocio. Para estas empresas la flexibilidad laboral como alternativa al incremento de la contratación es el instrumento para obtener una mayor disponibilidad personal de los trabajadores ya contratados.

Por su parte, las bajas remuneraciones y la variabilidad de parte importante de ellas crean en los trabajadores ocupados una dependencia de las posibilidades de incremento salarial con que cuentan. La alternativa de que la empresa que los ocupa aumente las contrataciones significaría una pérdida salarial ante la reducción de tiempo de trabajo. Este temor laboral no estuvo presente en aquellas empresas que habían diseñado remuneraciones por productividad o desempeño.

4) El reclamo por mayor flexibilidad laboral de parte del empresariado, y su constitución en una verdadera problemática nacional, coincide con el fin del largo

período (1986 a 1997) de alto crecimiento económico, baja tasa de desempleo y una fuerte reducción en la tasa de inflación.

Un primer hallazgo de la dimensión económica del estudio, es la constatación los últimos años de un menor crecimiento de las utilidades con relación al crecimiento de las remuneraciones medias. Esto constituye una situación apremiante para los empresarios cuyos márgenes son pequeños y que enfrentan demandas débiles de los consumidores finales. Los proveedores y distribuidores vinculados a empresas oligopólicas u oligopsónicas, reciben, además, la presión de los grupos propietarios que, por sus problemas externos o por la caída de la rentabilidad de sus inversiones, requieren de recursos adicionales a los habituales. En esta pugna entre empresarios una de las salidas posibles es el desempleo o una mayor flexibilidad laboral, concebida como reducción o ajuste de los costos salariales, especialmente del costo del despido del trabajador.

Un segundo hallazgo de la investigación económica deriva de la gran heterogeneidad y dinamismo que presentan los mercados del trabajo sectoriales, con relación a la diversidad de movimientos y combinaciones de variaciones de salarios y empleos. El análisis de su heterogeneidad, en años recesivos o muy expansivos, es un antecedente para tener cautela respecto del efecto probable de nuevas normas de flexibilidad, en circunstancias que la evidencia empírica directa o la comparativa internacional revelan un alto grado de flexibilidad laboral efectiva, más allá de las consideraciones legales y normativas.

La alta concentración económica y el poder de mercado de los grandes grupos económicos, si no son compensados y regulados en su relación con los medianos y pequeños, pueden provocar un efecto frustrante de las actuales tendencias reactivadoras de la economía, en los mercados del trabajo y en la productividad del mismo. La flexibilidad tal cual es concebida por los empresarios, disminuye la estabilidad del trabajo promedio de las empresas medianas y pequeñas y, por esa vía, afecta la productividad misma y la competitividad de un sector con bajos márgenes de ganancias.

5) Cuando la flexibilidad laboral es analizada desde la perspectiva de los trabajadores, tanto en su calidad de personas individuales y sociales como de ciudadanos, emergen otras dimensiones que es necesario considerar.

Lo primero que salta a la vista es que no hay equivalencia alguna entre los cálculos de costos económicos que se hacen para implementar medidas de flexibilidad y para demandar otras nuevas, con los cálculos de los costos sociales que implican estas medidas. Los impactos sobre la vida personal y familiar de los trabajadores involucrados y sobre la comunidad en su conjunto, no han sido objeto de mayores estudios descriptivos ni prospectivos, de sus consecuencias en el largo plazo.

La intensidad del trabajo para obtener mayores rendimientos en los procesos productivos, las modificaciones en los tiempos de trabajo y la variabilidad de las remuneraciones afecta la vida de los trabajadores, forzándolos, sobre la marcha, a fuertes ajustes personales y familiares.

En esta investigación constatamos la insatisfacción, el permanente esfuerzo y la tensión con que enfrentan su vida familiar los trabajadores de las empresas que tienen los mayores grados de flexibilidad laboral. Hay costos sociales significativos de la flexibilización de la organización empresarial del tiempo trabajo, que no se ven o no se hacen explícitos en las opiniones favorables a promover mayor flexibilidad laboral.

6) Es muy alta la cantidad de tiempo que los chilenos dedican al trabajo.

Así aparece una y otra vez en los estudios comparativos entre países (en el Informe de Competitividad Mundial, Chile encabezó en 2002 el ranking de países en el que se trabaja una mayor cantidad de horas, con 2.244 horas anuales y en 2003 se ubicó en el 8ª lugar, con un descenso de 49 horas en el año) y así se observa también, en las mediciones de las encuestas nacionales. Esta situación se constata como un problema cotidiano en las relaciones laborales; motivo de frecuentes reclamos y/o de constantes infracciones a la normativa laboral, independientemente del hecho que, muchas veces, la situación se oculte con el acuerdo entre empleadores y trabajadores.

Pero no se trata sólo del tiempo ocupado directamente en las actividades laborales para las que los trabajadores son contratados. La estadía de los empleados en los centros de trabajo es también prolongada. Identificamos en este estudio una brecha significativa de tiempo empleada en actividades en torno del trabajo, que puede alcanzar hasta 4 horas al día, es especial en la Región Metropolitana. Se trata de tiempo usado en los traslados al trabajo y desde él, en prepararse para realizarlo o terminar de realizarlo: recibir y entregar turnos, instrucciones y cambio de ropa, entre otras actividades. Estos espacios de tiempo, que no son remunerados habitualmente, son inutilizables para otras opciones o necesidades personales. Son indispensables para los procesos productivos, pero desde un punto de vista personal, son “tiempos muertos” y no de descanso.

Al sumar los tiempos dedicados al trabajo durante un día en horario normal, incluyendo horas extras, traslados, preparación y cierre, se sobrepasan, en muchos casos, las 12 horas diarias. Ello resulta particularmente complicado para los empleados y empleadas del comercio, en especial en las grandes tiendas. Junto con cubrir una jornada larga, el horario de trabajo no les permite utilizar como tiempo libre, ni la mañana, ni parte de la noche, por el horario de cierre de los establecimientos y las tareas de trastienda posteriores, de ordenamiento de mercaderías y chequeo de cajas.

7) La prolongación de la jornada y la consecuente alteración de un descanso reparador tiene repercusiones fisiológicas indeseables.

Cada vez hay mayor evidencia científica, a partir de la cronoergonomía fundamentalmente, respecto de que las jornadas laborales muy prolongadas acarrear trastornos fisiológicos, si no es posible tener un descanso y un sueño diario reparador. Y que contribuyen a un mayor desgaste físico y a un malestar psicológico, si es que no, a trastornos mentales propiamente.

El funcionamiento del organismo humano en ciclos circadianos, unidades de 24 horas, explica por qué las personas están “diseñadas” para estar despiertas con la luz solar y dormidas en las horas de oscuridad. La vigilia y el sueño son fenómenos cíclicos y como es evidente, la calidad fisiológica y de bienestar de la vigilia depende estrictamente de la calidad de sueño.

Durante la vigilia se producen además ciclos que repercuten sobre el quehacer laboral: de mayor o menor atención, concentración y rendimiento lógico, de mayor o menor creatividad, de mayor o menor disponibilidad para las relaciones sociales. Conocer estos ciclos permite que una persona trabaje en forma más productiva y con menor fatiga si lo hace dentro de sus ciclos naturales de mayores rendimientos específicos.

La alteración reiterada de estas constantes inherentes al organismo humano tienen al menos tres consecuencias sobre la calidad de vida laboral: fatiga durante la jornada, baja en los umbrales de alerta, que pueden inducir a errores y accidentes, y mayor irritabilidad en las relaciones interpersonales. La suma de ello redundará en una menor productividad, empeoramiento del clima organizacional y, como escape o por enfermedad, en un mayor ausentismo laboral.

Las normas ergonómicas indican que el trabajador que descansa mejor, tiene mejor sincronización interna de sus funciones, rinde más, está más alerta en su trabajo y tiene menos depresiones. Es, además, más creativo y menos irritable, lo que asegura una mejor convivencia en su entorno laboral.

En los turnos prolongados o extendidos -de 10 a 12 horas de duración-, se encuentran los mayores desórdenes y enfermedades del sueño; la mayor proporción de somnolencia y períodos de baja atención y las más frecuentes quejas de somnolencia y fatiga durante los períodos de vigilia.

Todos los conocimientos de la fisiología humana apuntan a la recomendación de una fórmula simple, y muy conocida en la historia del trabajo: destinar 1/3 del tiempo diario a trabajar, 1/3 a reparar el cansancio y 1/3 a la recreación y la vida social.

Las empresas que hacen un esfuerzo organizacional por reducir las horas extras y reorientan el sobretiempo hacia tareas sólo excepcionales e imprevistas logran también, por estas razones, incrementar la productividad del trabajo. La empresa estudiada que incorporó la jornada excepcional y la que logró limitar efectivamente el sobretiempo, obtuvo impactos importantes sobre la duración y distribución del tiempo de trabajo: la duración diaria promedio de la jornada disminuyó por la reducción del sobretiempo y el fin de los turnos dobles o trabajo extraordinario los días de descanso, al establecerse una rutina de trabajo dominical cubierta por el sistema de turnos rotativos.

8) La prolongación de la jornada y la consecuente alteración de los tiempos de trabajo y de descanso tienen repercusiones sobre la vida personal y familiar.

Las largas jornadas de trabajo reducen la posibilidad de abrir otros espacios de desarrollo y empobrecen la vida personal, restan espacios para desarrollar relaciones

familiares de calidad y, en ese sentido, relaciones “productivas”. Con jornadas laborales prolongadas, la vida familiar está siempre atravesada por el trabajo y pierde importancia su lógica familiar propia, la dinámica inherente a las relaciones interpersonales: las conversaciones entre sus miembros, el desarrollo de actividades recreativas, tareas educativas de los padres hacia sus hijos, los espacios para la intimidad afectiva.

Es posible que esta situación esté en la base de problemas infanto-juveniles, influidos por la falta de comunicación y el aislamiento

9) La prolongación de la jornada y la falta de un tiempo de calidad para el descanso empobrece la vida ciudadana.

Las personas que destinan una parte tan importante del día al trabajo, como es el caso de la mayoría de las personas que trabajan en las empresas estudiadas, o que cumplen horarios laborales irregulares, tienden a estar desconectados de los sucesos de la vida nacional y del mundo; del acontecer social y cotidiano más allá de sus propias vivencias. El acceso a fuentes de información es escasa y la capacidad de procesamiento de ella se reduce a hechos simples; noticias deportivas o de espectáculos, con precarias posibilidades de formarse opiniones propias acerca del acontecer nacional y prácticamente ninguna oportunidad de participación social.

Este fenómeno hace que los trabajadores y trabajadoras se resten en buena medida en su condición de ciudadanos, empobreciendo su contribución a la sociedad civil, en vez de enriquecerla.

Las personas que tienen jornadas laborales muy prolongadas o que deben estar gran parte de su tiempo “disponibles” para trabajar, tal como se señala en el estudio, perciben que “viven para trabajar”.

10) La distribución del tiempo no compete sólo a las empresas; es un problema de la sociedad en su conjunto.

La baja densidad del tejido social, donde anidan el trabajo y la familia, requiere la constitución de organizaciones, de redes sociales y de espacios públicos. Recuperar o reinventar la vida social, desarrollar nuevas y más atractivas tareas en los sindicatos, abriendo nuevas materias de negociación.

La distribución del tiempo, sobre todo si las jornadas con horarios regulares cambian, supone adecuaciones sociales que van desde las facilidades que la sociedad otorga para un cuidado infantil de buena calidad para los padres que trabajan, sistemas de transporte adecuados y expeditos, alternativas de recreación y desarrollo de actividad física accesibles, entre otros.

La coordinación compatible entre los intereses productivos y los de las personas es una tarea propiamente política. La obtención de adaptabilidad empresarial debe ser compatible con la obtención de una vida personal y social de buena calidad.

11) El debate sobre los pactos de adecuación de la jornada puede constituirse en una oportunidad para discutir también un “pacto” social integral del uso del tiempo de los chilenos.

Poder acercar a la realidad el anhelo de la expresión popular: "cuando trabajo, trabajo; cuando descanso, descanso". Y poder contar como país con todas las potencialidades de sus ciudadanos, de las cuales sólo una parte de ellas se despliega en el trabajo.

ANEXO N° 1:

INSTRUMENTOS DE DISPONIBILIDAD EMPRESARIAL EN MATERIA DE CONTRATACIÓN INDIVIDUAL DE TRABAJO, MODIFICACIÓN DE CONDICIONES LABORALES Y DESPIDO, VIGENTES EN LA LEGISLACIÓN LABORAL CHILENA

Se enumeran a continuación los instrumentos de adecuación en materia laboral expresamente reconocidos en la legislación y actualmente disponible para las empresas.

Se trata de múltiples normas que otorgan amplios espacios de disponibilidad empresarial en materia de contratación laboral, modificación de condiciones de trabajo tales como remuneraciones, jornada de trabajo y funciones contratadas y en materia de despido.

INSTRUMENTOS DE FLEXIBILIZACIÓN LABORAL RECONOCIDOS EN LA LEGISLACIÓN VIGENTE	ALCANCES
<p>I) <u>FLEXIBILIZACIÓN DE ENTRADA:</u> Se refiere a la ocupación empresarial de mano de obra fuera del contrato de trabajo de duración indefinida, mediante el reconocimiento de modalidades de trabajo que permiten contratar trabajadores sin garantizar la estabilidad laboral y sólo mientras existan necesidades específicas y temporales de la empresa.</p> <p>1) Prestaciones de servicios que no dan derecho a contrato de trabajo (art. 8° C. Del T.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios prestados por personas que realizan oficios o ejecutan trabajos directamente al público. • Trabajo efectuado discontinua o esporádicamente a domicilio. • Práctica profesional realizada por egresado de una institución de educación superior o de la enseñanza media técnico- profesional, durante un tiempo determinado. La empresa sólo está obligada a otorgar colación y movilización o una asignación compensatoria convenida anticipada y expresamente, la que no constituye remuneración para ningún efecto legal. <p>2) Contratos con duración hasta de 30 días (art. 44, inc. 4°): La ley autoriza a celebrar contratos de trabajo con duración de 30 días o menos, en los que se considera, incluida en la remuneración convenida, todo lo que deba pagarse al trabajador por feriado y demás derechos que se devenguen en proporción al tiempo servido.</p>	<p>La ley laboral señala, expresamente, que la empresa puede utilizar servicios personales bajo estas modalidades, sin soportar las obligaciones laborales y previsionales. Las personas que se ocupen bajo estas modalidades son trabajadores independientes.</p> <p>En esta modalidad de contrato de trabajo, las obligaciones del empleador se “simplifican”, entendiendo la ley que el pago de la remuneración incluye todas las demás prestaciones legales (feriado proporcional, gratificación si procede, etc.)</p>

<p>3) Contrato a plazo fijo (art. 159 n° 4): La ley autoriza a celebrar contratos de trabajo a plazo fijo, que no puede exceder de un año, renovable por una vez. Los contratos de trabajo a plazo fijo no generan derecho de indemnización para el trabajador si terminan por el fin del plazo de vigencia estipulado.</p> <p>4) Contrato de obra o faena (art. 159 n° 5 y art. 305 n° 1): La ley autoriza a celebrar contratos de trabajo con duración hasta la conclusión del servicio que originó la contratación. Estos contratos no generan derecho de indemnización para el trabajador si terminan por el fin del servicio estipulado. Los trabajadores contratados por obra o faena transitoria o de temporada, están legalmente impedidos de negociar colectivamente.</p> <p>5) Subcontratación de servicios (art. 64 y 64 bis): La ley laboral permite la externalización de servicios mediante el uso de la subcontratación laboral, con la que una empresa puede encargarse de la realización de una obra o la prestación de un servicio, en forma permanente, a un taller, a otra empresa o a una persona natural, sin por ello asumir obligaciones propias de un empleador. La subcontratación laboral sólo genera para las empresas que la utilizan, una responsabilidad subsidiaria respecto de las obligaciones laborales y previsionales de los trabajadores subcontratados, si la empresa contratista o subcontratista no cumple con dichas obligaciones.</p> <p>La ley otorga a las empresas que utilicen subcontratación, medios para protegerse del incumplimiento de las contratistas: pueden exigir información sobre el cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales de los contratistas; pueden retener parte del precio de la obra o faena encomendada si el contratista no informa su cumplimiento y pueden pagar por subrogación al trabajador o institución previsional acreedora.</p>	<p>Esta modalidad de trabajo permite a las empresas utilizar mano de obra por tiempo limitado y sin necesidad de pagar compensaciones por término de contrato.</p> <p>Esta modalidad de trabajo permite a las empresas utilizar mano de obra por tiempo limitado para la realización de una obra o faena específica, sin necesidad de pagar compensaciones por término de contrato y sin posibilidad de que estos trabajadores puedan negociar colectivamente.</p> <p>La ley permite que funciones y tareas productivas se trasladen fuera de la empresa a través de vínculos de encadenamiento productivo, en los que se compran y venden productos y servicios mediante subcontrataciones. Así, las empresas que descentralizan su producción siguen utilizando prestaciones de trabajo, para su propio giro o actividad, pero sin que eso de lugar a una relación de trabajo que las obligue directamente al cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales.</p>
---	---

<p>6) Contrato de aprendizaje (art. 78 y ss.): La ley faculta a las empresas a contratar aprendices menores de 21 años para la ejecución de un plan de aprendizaje que no podrá durar más de dos años. Al término de dicho plazo, estos contratos no generan derecho de indemnización para el trabajador aprendiz.</p> <p>La ley permite que la remuneración del aprendiz sea libremente convenida por las partes y no está sujeta al ingreso mínimo mensual.</p> <p>La ley prohíbe que la remuneración de un aprendiz se regule por negociación colectiva.</p> <p>7) Subsidio a la contratación de aprendices (Ley SENCE n° 19.518, art. 57): Las empresas que contraten aprendices pueden acceder a una bonificación mensual del 40% de un ingreso mínimo mensual por aprendiz, durante los primeros doce meses de vigencia del contrato y, por una sola vez, una adicional de hasta 10 UTM por aprendiz. Para este efecto, los aprendices no podrán recibir una remuneración menor a un ingreso mínimo mensual. Si se pactara una remuneración superior a dos ingresos mínimos, los empleadores no podrán gozar de estas bonificaciones.</p> <p>8) Contrato especial de aprendizaje de la Ley 19.284 sobre plena integración social de personas con discapacidad (art. 34): Las personas con discapacidad inscritas en el Registro Nacional de la Incapacidad a que se refiere el Título V de esta Ley, podrán celebrar el contrato de aprendizaje contemplado en el artículo 78 del Código del Trabajo hasta la edad de 24 años, sin derecho a ingreso mínimo mensual.</p> <p>9) El Proyecto de ley sobre empresas de servicios transitorios, actualmente en tramitación ante la Comisión Trabajo y Previsión Social del Senado en primer trámite legislativo, incluye la posibilidad de que una empresa recurra a trabajo transitorio en las siguientes situaciones:</p>	<p>El contrato de aprendizaje permite a las empresas contratar menores de 21 años hasta por dos años, por una remuneración inferior al ingreso mínimo, con el solo requisito de ejecutar un plan de aprendizaje.</p> <p>Como parte de la política de promoción del empleo se ha previsto la provisión de fondos públicos para apoyar la contratación de aprendices en las empresas, mediante el subsidio de parte de la remuneración de los trabajadores contratados.</p> <p>Esta iniciativa permitirá a las empresas utilizar personal externo contratado laboralmente por otras empresas, para que desarrollen actividades transitorias en sus propios giros.</p>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Para reemplazar trabajadores con licencia médica, descanso de maternidad o feriados. • Para efectuar servicios que por su naturaleza sean transitorios. • Para realizar proyectos nuevos y específicos de la empresa, tales como la construcción de nuevas instalaciones, ampliación de las mismas o expansión a nuevos mercados. • Durante el período de inicio de actividades en empresas nuevas, por no más de 180 días desde la suscripción del primer contrato de trabajo. • Por aumentos ocasionales o extraordinarios de actividad en una sección, faena o establecimiento de la empresa • Para realizar trabajos urgentes, precisos e impostergables que requieran de ejecución inmediata, tales como reparaciones en la empresa. <p>II) FLEXIBILIDAD DE SALIDA: Alude a la disponibilidad fácil y barata del despido como forma de adecuar el personal contratado a las variaciones de la demanda.</p> <p>1) Modalidades laborales de duración limitada: En las diversas modalidades contractuales de la legislación chilena de duración limitada, arriba descritas, el término de la vigencia pactada excluye a las empresas de pagar indemnización por años de servicio.</p> <p>2) Libertad de despido: Respecto de los contratos de trabajo de duración indefinida, rige la libertad de despido invocando necesidades de la empresa.</p>	<p>En Chile rige libertad de despido invocando necesidades de la empresa. Judicialmente sólo puede obtenerse, en el mejor de los casos, un incremento de la indemnización por años de servicio de cargo de la empresa, pero no invalidar el despido.</p> <p>Sólo excepcionalmente la ley admite el reintegro del trabajador despedido, si con él se violó el fuero laboral o fue constitutivo de práctica antisindical.</p>
--	---

<p>3) Posibilidad de pactar pago fraccionado de indemnizaciones (art. 169): La ley faculta a las partes de un contrato individual de trabajo para convenir el fraccionamiento del pago de la indemnización por término de contrato si el despido se fundamentó en necesidades de la empresa.</p> <p>4) Finiquito simple para contratos con duración hasta de 30 días (art. 177): El finiquito de un contrato de trabajo con duración de hasta 30 días no requiere ser autorizado por ministro de fe para tener validez.</p> <p>5) Posibilidad de imputar costos de capacitación laboral a indemnización por término de contrato de trabajo (art. 183 bis): La reforma laboral permitió que el empleador y el trabajador menor de 24 años, acuerden que los costos directos de la capacitación laboral que reciba dicho trabajador, puedan ser imputados a la indemnización que por término de contrato le pudiese corresponder a dicho trabajador, hasta por un monto máximo equivalente a 30 días de indemnización.</p>	
<p>III) FLEXIBILIZACIÓN INTERNA: Se refiere a la obtención de adaptabilidad del recurso humano a través de la modificación de las condiciones de trabajo previamente pactadas en el contrato individual de trabajo.</p> <p>A) Flexibilidad salarial:</p> <p>1) Art. 43: Los reajustes legales no se aplican a las remuneraciones y beneficios pactados en contratos y convenios colectivos.</p> <p>2) Art. 44: La remuneración puede fijarse por unidad de tiempo – hora, día, semana, quincena o mes; o por pieza, medida u obra.</p>	<p>La ley instituye un sistema de fijación flexible de remuneraciones. El empleador goza de libertad para establecer una remuneración por tiempo trabajado – por hora, día, semana o mes -; según pieza, medida u obra realizada o pactar remuneraciones de un monto fijo o variable, según resultados empresariales o como comisión sobre las ventas que se obtengan.</p>

<p>3) Art. 44: El monto mensual de la remuneración no podrá ser inferior al ingreso mínimo mensual, salvo las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para los trabajadores con jornada parcial, su remuneración puede ser proporcionalmente inferior a la que correspondería en jornada completa. • Trabajadores menores de 18 años y mayores de 65, legalmente sólo pueden acceder a un ingreso mínimo mensual inferior. • La remuneración mínima, en dinero, de los trabajadores de casa particular es equivalente sólo al 75% del ingreso mínimo legal. • Los trabajadores menores de 21 años contratados como aprendices están excluidos del ingreso mínimo y su remuneración se pacta libremente. <p>B) Flexibilidad de la jornada de trabajo:</p> <p>1) Facultad empresarial para alterar la distribución de la jornada de trabajo (art. 12): La ley permite que las empresas adelanten o retrasen hasta en 60 minutos la hora de entrada y de salida del trabajo, sin que sea necesario el consentimiento de los trabajadores. Sin perjuicio de ello, también es posible acordar con los trabajadores la elección de horario de entrada, dentro de un marco de variación prefijado por la empresa, dejando a su elección la hora de comienzo de la jornada laboral, pero manteniendo invariable su duración.</p>	<p>Las únicas limitaciones legales en materia salarial se refieren a la periodicidad del pago, que no puede ser superior a un mes, y el monto, que no será inferior al ingreso mínimo legal, salvo las propias excepciones establecidas en la ley.</p> <p>Por añadidura, los reajustes legales no se aplican a los resultados de negociación colectiva. En consecuencia, para obtener una actualización de beneficios colectivamente pactados, los trabajadores deben negociarlo con el empleador.</p> <p>La regulación legal de la jornada laboral se basa en el establecimiento de una jornada ordinaria con límites diario (10 horas incluidas 2 horas extras) y semanal (48 horas semanales distribuidas en no más de seis días ni menos de cinco) y excepciones a la misma. Esto no impide que la legislación laboral reconozca amplios espacios de adecuación en la duración y distribución del tiempo de trabajo, con amplia libertad empresarial para implementar sistemas de turnos, trabajo diurno y nocturno, contratos de trabajo con jornada reducida y facilidades para funcionar en días que debieran ser de descanso.</p>
--	---

<p>2) Contrato de trabajo de jornada parcial (art. 40 bis y ss.): Las empresas pueden utilizar el contrato de trabajo con jornada a tiempo parcial, que no exceda de dos tercios de la jornada ordinaria (32 horas). Desde el 1º de enero de 2005, dicha jornada no podrá exceder de 30 horas semanales.</p> <p>3) Libertad para fijar horario diurno y nocturno de trabajo: Existe total libertad empresarial para fijar horarios de trabajo de día y de noche, ya que ninguna norma legal obliga a distribuir el tiempo de trabajo en horario diurno, salvo en el caso excepcional de trabajadores menores de 18 años legalmente impedidos de trabajar entre las 22:00 y 07:00 horas (art. 18), pero incluso en ese caso la ley prevé excepciones.</p> <p>4) Libertad empresarial para establecer sistemas de turnos rotativos de trabajo (art. 36): El establecimiento de turnos rotativos de trabajo es reconocido expresamente como una facultad empresarial, con la sola limitación de no violentar el descanso semanal del séptimo día ni de los feriados.</p>	<p>El trabajo part time permite a las empresas utilizar trabajadores en lapsos de tiempo cada día o bien sólo algunos días a la semana, con la proporcional reducción salarial.</p> <p>La implementación de turnos rotativos de trabajo permite a la empresa un funcionamiento continuo, distribuyendo el trabajo de tal forma que se trabaje todos los días de la semana, si la empresa puede exceptuarse de respetar los descansos dominicales y feriados, sin necesidad de pago de tiempo extraordinario, si se respetan los límites diarios y semanales de horas trabajadas.</p> <p>Es práctica común indicar en el contrato individual de trabajo que regirán las disposiciones sobre horario laboral contenidas en el reglamento interno de la empresa, con lo que el empleador se reserva la facultad unilateral de modificar permanentemente los turnos sin requerir el consentimiento de los trabajadores.</p>
--	---

<p>5) Trabajadores no sujetos a límite en su jornada de trabajo (art. 22): Algunos trabajadores no están sujetos a los límites de la jornada ordinaria. Al no existir propiamente jornada laboral, estos trabajadores pueden trabajar indistintamente a cualquier hora, incluso días domingos y feriados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores que prestan servicios a distintos empleadores. • Los gerentes, administradores y apoderados con facultades de administración. • Trabajadores que laboren sin fiscalización superior inmediata. • Los que presten servicios en su propio hogar o en un lugar libremente elegido por ellos. • Los agentes comisionistas y de seguros, vendedores viajantes, cobradores y demás similares que no ejerzan sus funciones en el local del establecimiento. • Trabajadores que se desempeñan a bordo de naves pesqueras. • Trabajadores que laboran fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante medios informáticos o de telecomunicaciones (teletrabajo). <p>6) Trabajadores con jornada superior a la ordinaria y sin tiempo extra de trabajo (art. 27): Los trabajadores que se desempeñen en hoteles, restaurantes o clubes, salvo el personal administrativo, de lavandería, lencería o cocina, están sujetos a jornadas de duración prolongada de 12 horas diarias.</p> <p>7) Posibilidad empresarial de denegar el descanso para colación (art. 34): La ley exceptúa del descanso de media hora dentro de la jornada diaria de trabajo, a los trabajadores que se desempeñan en faenas de proceso continuo.</p>	<p>La ley establece una lista de trabajadores excluidos de límites de duración en su jornada de trabajo o sujetos a una jornada prolongada, en ambos casos sin derecho a pago por tiempo extraordinario de trabajo.</p>
---	---

8) Facultades empresariales para extender jornada de trabajo (art. 29):

Se puede extender la jornada ordinaria de trabajo si es indispensable para evitar perjuicios en la marcha normal del establecimiento o faena cuando sobrevenga fue

rza mayor o caso fortuito; cuando deban impedirse accidentes o cuando deban efectuarse arreglos o reparaciones **impostergables en las máquinas o instalaciones**. En estos casos, la extensión de jornada no tiene un máximo horario, estando determinada por el tiempo que sea indispensable para evitar perjuicios en la marcha normal del establecimiento o faena.

9) Obligación de trabajar horas extras para los trabajadores de comercio

(art. 24): La ley faculta expresamente a las empresas del comercio para imponer la ejecución de dos horas extras diarias en los períodos inmediatamente anteriores a Navidad, Fiestas Patrias u otras festividades, lo que supone la imposibilidad de los trabajadores de negarse a ejecutarlas

10) Posibilidad de pactar contratos part time o con reducción de jornada, con facultad empresarial de alterar la distribución de la jornada de trabajo (art. 40 bis c): En un contrato de trabajo con jornada reducida las partes pueden pactar alternativas de distribución de jornada, caso en el que la ley faculta al empleador para determinar cada semana una distribución distinta de la jornada de trabajo, dentro de las alternativas pactadas en el contrato individual.

La indeterminación legal de un mínimo de duración al descanso entre el término de una jornada diaria de trabajo y el inicio de la siguiente, permite que mediante la aplicación de turnos rotativos de trabajo, las empresas puedan asegurarse un funcionamiento continuo. En ese caso, las jornadas diarias se suceden unas a otras, correspondiendo el ingreso de cada turno cuando ha terminado el anterior y no necesariamente respetando un tiempo mínimo de descanso entre la ejecución de un turno y otro.

11) No existe duración mínima para el descanso diario entre el fin de una jornada de trabajo y el inicio de otra: La ley no reconoce expresamente un mínimo de duración para el descanso entre el término de la jornada diaria de trabajo y el inicio de la siguiente.

La única limitación existente según la doctrina de la Dirección del Trabajo, es que se otorgue un período de descanso igual a la duración de la jornada diaria de trabajo.

12) Amplia posibilidad empresarial de funcionar días domingos y festivos (art. 38): En principio, las empresas están obligadas a respetar la prohibición de trabajar los días domingos y feriados. Pero la descripción legal de los casos en que se admite trabajar los días de descanso es amplia y permisiva.

En efecto, la lista legal de empresas exceptuadas del descanso dominical y días feriados, que pueden distribuir su jornada semanal incluyendo esos días es extensa. En ella se incluyen las labores o servicios que exijan continuidad por la naturaleza de sus procesos, por razones de carácter técnico y a los establecimientos de comercio y de servicios que atienden directamente al público.

13) Trabajadores sin derecho a descanso dominical (art. 38): Los trabajadores contratados por un plazo de no más de 30 días o aquellos cuya jornada ordinaria de trabajo no sea superior a 20 horas semanales o contratados para trabajar sólo sábados, domingos o festivos, están excluidos de que los días de descanso semanal que les corresponda se otorguen en día domingo.

<p>14) Jornadas de trabajo hasta por dos semanas ininterrumpidas (art. 39): Si el trabajo contratado debe efectuarse en lugares apartados de centros urbanos, la ley autoriza a las empresas a implementar jornadas de trabajo hasta por dos semanas ininterrumpidas, al término de las cuales deberán otorgarse los días de descanso compensatorio por los domingos y festivos que hayan tenido lugar en dicho período bisemanal, más un día adicional de descanso.</p> <p>15) Autorización administrativa para sistemas excepcionales de distribución de jornada de trabajo y descanso (art. 38 inc. final): Las empresas pueden solicitar a la Dirección del Trabajo que autorice mediante resolución fundada, sistemas especiales de distribución de jornada y descansos.</p> <p>16) Posibilidad de pactar fraccionamiento o acumulación de las vacaciones anuales (art. 70): La ley permite que empleador y trabajador acuerden fraccionar la parte del feriado anual que exceda los diez días hábiles. También se faculta a las partes para convenir la acumulación del feriado hasta por dos períodos consecutivos.</p>	<p>La reforma laboral limitó con requisitos claros y precisos la facultad administrativa de autorizar sistemas excepcionales de jornadas y descansos: se requiere previo acuerdo de los trabajadores involucrados; que las características de los servicios impidan el otorgamiento de un día de descanso semanal; fiscalización de que las condiciones de higiene y seguridad sean compatibles con el sistema excepcional de distribución de jornada y descansos. La autorización tendrá un plazo de 4 años renovable si se verifica que los requisitos que justificaron su otorgamiento se mantienen.</p>
---	---

<p>17) Facultad empresarial para imponer una fecha de vacaciones anuales (art. 76): La ley permite al empleador decretar el cierre anual de su empresa, establecimiento o parte de ésta por un periodo mínimo de quince días hábiles, para que el personal respectivo haga uso del feriado en forma colectiva.</p> <p>18) Jornada de trabajadores agrícolas (art. 88 y 90): La jornada laboral de los trabajadores agrícolas está sujeta a un promedio anual de 8 horas diarias. Asimismo, la ley autoriza que las faenas de riego, siembra y cosecha pueden realizarse los días domingos y festivos.</p> <p>C) <u>Flexibilidad Funcional:</u></p> <p>1) Facultad para modificar unilateralmente las funciones del trabajador y lugar de desempeño (art. 12): La ley le reconoce al empleador facultades excepcionales para que, sin el consentimiento de los trabajadores, modifique la naturaleza de la función desempeñada o el lugar de trabajo, siempre que se trate de labores similares o que el nuevo lugar de trabajo quede dentro de la misma ciudad, y en ambos casos sin menoscabo para el trabajador.</p> <p>2) Libertad para pactar pluralidad de funciones en el contrato de trabajo (art. 10 n° 3): La reciente reforma laboral amplió los poderes empresariales de flexibilizar las funciones del trabajador al permitir que se pacten en el contrato individual de trabajo dos o más funciones alternativas o complementarias.</p>	<p>Esta modalidad de jornada de trabajo permite variaciones diarias y semanales de duración, siempre y cuando se mantenga un promedio anual de 8 horas diarias de trabajo, según las características climáticas y demás circunstancias propias de la agricultura.</p> <p>Se permite el pacto de polivalencia funcional en el contrato individual de trabajo, con lo que se instaura la posibilidad de que el trabajador realice más de una función por un mismo salario.</p>
---	--

ANEXO N° 2:
CRITERIOS DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO PARA AUTORIZAR
JORNADAS EXCEPCIONALES DE TRABAJO

Mediante Orden de Servicio N° 6, de fecha 25 de abril de 1997, de la Dirección del Trabajo y la Circular N° 110, de fecha 10 de septiembre de 1997, del Departamento de Fiscalización, se establecieron criterios específicos para conocer solicitudes de jornadas excepcionales.

1) Debe tratarse de un caso calificado: Cuando en la obra o faena no se puedan aplicar las normas generales sobre distribución de jornada de trabajo y descanso, especialmente porque la faena se encuentra alejada de centros urbanos o, en algunas faenas transitorias – en sentido particularmente restrictivo-, porque se encuentran alejadas del domicilio o residencia de los trabajadores.

2) La autorización se otorga para faenas y puestos de trabajo específicos: Dado el carácter excepcional, la autorización de distribución de jornada de trabajo y descanso, debe entenderse restrictiva y referida sólo a faenas precisas y determinadas. Así, si las faenas son transitorias, las autorizaciones caducan a su terminación sin poder extenderse en caso alguno a otras faenas. Igualmente, se refiere sólo a determinados puestos de trabajo – independientemente de que sean servidos por unos u otros trabajadores determinados-, sin poder extenderse a otros puestos de trabajo no previstos en ella, aún dentro de la misma obra o faena.

3) Contemplar sólo la jornada ordinaria de trabajo: La jornada excepcional no podrá exceder, en promedio, de 45 horas semanales; no puede configurarse una jornada especial considerando horas extraordinarias “fijas” ni los festivos o la compensación que de ellos haya que otorgar, etc.

4) Contemplar una permanencia máxima de 12 horas en las labores: La permanencia máxima en el puesto de trabajo no superará las 12 horas continuas (sin interrupciones, salvo para el descanso de colación), incluyendo en ella, además de la jornada especial (ordinaria) la eventual extraordinaria.

5) Aceptar una procedencia restrictiva de horas extraordinarias: Al margen de la jornada excepcional autorizada, se podrán laborar horas extraordinarias en aquellas faenas que por su naturaleza, no perjudiquen la salud del trabajador, con un máximo de dos horas por día y sin que con ellas se pueda permanecer más allá del límite de permanencia máxima.

6) Descanso dentro de la jornada: El descanso de colación debe interrumpir la jornada en dos lapsos relativamente equilibrados, no pudiendo establecerse ni al inicio ni al término de la jornada, puesto que la finalidad de este tiempo, además de que el trabajador pueda tomar

su colación, es que le permita recuperarse del desgaste que le produce el tiempo continuo de trabajo.

Si se trata de jornadas de duración de hasta 10 horas diarias, se aceptará como descanso dentro de la jornada un período mínimo de 30 minutos, no imputable a la jornada, salvo pacto contrario. Si se trata de jornadas de duración de más de 10 horas diarias, es requisito indispensable que el descanso dentro de la jornada sea igual o superior a una hora, imputable a la misma, lo que se traduce en que la jornada diaria efectiva de trabajo, en ningún caso, podrá superar las 11 horas diarias.

7) Respetar las reglas generales en materia de descanso compensatorio correspondiente a los días festivos: El descanso compensatorio por los días festivos laborados no podrá imputarse a los días de descanso del ciclo, debiéndose aplicar a su respecto la norma general: por cada día festivo trabajado se deberá otorgar un día de descanso compensatorio adicional en conjunto con el siguiente lapso de días de descanso, sin perjuicio que las partes acuerden una especial forma de distribución o de remuneración de tales días. En este último caso, la remuneración deberá pagarse con un recargo del 50% sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria.

8) Respetar un máximo de días continuos de trabajo: El máximo absoluto de días de trabajo continuos es de 20, siempre que se trate de faenas transitorias. Si se trata de faenas permanentes, será de 12.

9) Respetar una relación máxima entre días de trabajo y de descanso: La máxima relación entre días de trabajo en jornada diurna y descansos podrá ser de 2x1 es decir, por cada dos días de labores corresponde, como mínimo, uno de descanso. En el caso del trabajo nocturno y exposición intensa a contaminantes, dicha relación no superará el 1x1 (uno es a uno), es decir, por cada jornada de trabajo nocturno habrá, a lo menos, un día de descanso.

10) Contemplar el acuerdo de los trabajadores: La Dirección del Trabajo ha establecido que la solicitud de un sistema de distribución excepcional debe ser acompañada por una declaración de la o las organizaciones sindicales existentes en las obras o faenas afectas a la solicitud, en orden a confirmar el carácter de consensual de la jornada y descansos por los que se solicita autorización. En caso que no existan organizaciones sindicales, el mecanismo definido es la consignación de la opinión de los trabajadores afectos a la solicitud de jornada excepcional. Cualesquiera sea la situación, el acuerdo respecto del sistema de distribución solicitado, una vez aprobado debe quedar expresado en los respectivos contratos individuales de trabajo.

Asimismo, en el caso de la solicitud de regularización de un sistema de distribución excepcional de jornada, que se esté aplicando de hecho por parte de un empleador determinado, la Dirección del Trabajo, no obstante sancionar dicho ilícito, investiga si tal solicitud cuenta con el acuerdo de los trabajadores afectos a ella.

11) Cumplir condiciones de higiene y seguridad: El empleador deberá tener en funcionamiento los Instrumentos de Prevención de Riesgos que correspondan (Derecho a Saber, Comité Paritario, Reglamento Interno, Departamento de Prevención de Riesgos). El lugar de trabajo debe cumplir con las condiciones sanitarias básicas exigidas por el Reglamento de Salud en la materia. Los lugares en donde se pernocta deben tener las condiciones mínimas que permitan a los trabajadores tener un descanso reparador.

12) Cumplir algunas exigencias adicionales en caso de trabajo en altura: En aquellas faenas que se encuentran sobre los 2000 m.s.n.m. se deberá contar con un programa de prevención y manejo de situaciones de emergencia; con exámenes preocupacionales a los trabajadores; con cursos de conducción de montaña para los conductores; y con un servicio de atención médica y un sistema de salvataje de emergencia.

13. Descanso anual adicional: Los trabajadores afectos al sistema excepcional de jornadas y descansos gozará de un descanso anual de a lo menos seis días, distribuido en el respectivo período anual, como adicional al período de vacaciones o parcialmente en el año. Este descanso anual podrá ser compensado en dinero, como horas extraordinarias.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Omar, Díaz, Estrella, Frías, Patricio, Jaime Ruiz-Tagle, “Jornada de trabajo en el sector comercio: la experiencia en las grandes tiendas, supermercados y pequeñas tiendas mall”, Cuaderno de Investigación N° 12, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 2000

Ameglio, Eduardo, “La ordenación del tiempo de trabajo, una normativa anacrónica”, Revista Derecho Laboral, N° 190, Montevideo abril/junio 1998

Bonnefond A., Muzet A., Winter-Dill AS., Bailloeuil C., Bitouze F., Bonneau A. "Novative working schedule: introducing one short nap during the night shift", Ergonomics 2001, Aug. 15; 44 (10): 937- 45

Brugere, D., Barrit, J., Butat, C., Cosset, M., Volkoff, S., "Shiftwork, Age and Health: An epidemiological investigation", Int. J. Occup. Environ. Health, 1997, Jul;3 (Supplement 2): S15-S19

Catalán, Carlos, “El Uso del Tiempo y el Consumo de Medios”, Proyecto Fondecyt, inédito, 1999

Castells, M, "La era de la información. Economía, sociedad y cultura", tres volúmenes, Alianza Editorial, España, 1997

Córdova, Víctor M, "Turnos y horarios de trabajo", Asociación Chilena de Seguridad Ediciones, 1999

De Laire, Fernando “La trama invisible o los claroscuros de la flexibilidad” Cuaderno de Investigación N° 8, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 1999

Echeverría, Magdalena, Ugarte, José Luis, Uribe-Echevarría, Verónica y Solís, Valeria, “El otro trabajo: el suministro de personas en las empresas”, Cuaderno de Investigación N° 7, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, segunda edición, 2001

Elias, Norbert, "Sobre el Tiempo", Fondo de Cultura Económica, 1997

Encuesta de Caracterización Socioeconómica, CASEN, 1990-2000, MIDEPLAN

Encuesta DESUC-COPESA, noviembre, 1997

Encuesta Laboral, ENCLA, 1998, 1999 y 2002, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo

Encuesta Nacional del Empleo, ENE, 1990-2002, Instituto Nacional de Estadísticas, INE

Fernández, Emilio et al, Diseño de Turnos de Trabajo, Mutual de Seguridad-Centro de Estudio del Sueño y Turnos de Trabajo, 2003

Folkard, Simon, "Diurnal variation", en: Stress and Fatigue in Human Performance. G.R.J. Hockey (ed) John Wiley & Sons, pag. 245 – 270, 1983

Folkard, Simon., "Circadian performance rhythms: some practical and theoretical implications", Philos Trans Royal Soc. London B Biological Sciences 1990, 12; 327 (1241): 543-553

Folkard, S.& Åkerstedt, T. "Towards a model for prediction of Alertness and/or Fatigue on Different Sleep/Wake Schedules", en: Contemporary Advances in Shiftwork Research. A. Oginski, J.Pokorski & J. Rutenfranz (eds) Krakov Medical Acad. Pp. 231-240, 1987

Fraisse, P., "La Psychologie du Temps", Ed. Masson, 1967

Fraisse., P., "Perception and estimation of time", Ann. Rev. Psychol., 53: 1-36, 1984

Goldin, Adrián, "El trabajo y los mercados", Eudeba, Buenos Aires, 1997

Harvey, David, "La experiencia del espacio y del tiempo". traducción de Serafín Maldonado Aguirre de The Condition of Posmodernity, An Inquire into the Origins of Cultural Change, Great Britain, Cambridge University Pres, 1990

Jáuregui, R., Egea, F., De la Puente, J., "El tiempo en que vivimos y el reparto del trabajo. La gran transformación del trabajo, la jornada laboral y el tiempo libre", Editorial Paidós, España, 1998

Moreno, C., Fischer, F.M., Menna-Barreto, L., "Aplicaciones de la Cronobiología", en: "Cronobiología, principios y aplicaciones." Marquez, N, Menna-Barreto, L., Golombeck, D.A. (eds) Eudeba ED.pp.263 – 280, 1997

OIT, Enciclopedia de Salud Ocupacional, Vol. I, 2002

OIT, "Tiempo y Organización del Trabajo en Chile", Magdalena Echeverría, CONDIT Work Programme on Working Time and Work Organization. Country Studies, inédito, 2002

Ohlsson Ingrid y Benavides Carlos, Tesis de Especialización en Derecho Laboral, Departamento de Relaciones Laborales, Dirección del Trabajo, 2001

Rosa, RR., "Napping at home and alertness on the job in rotating shift workers", Sleep, 1993 Dec.; 16 (3): 727-35 y Rosa, RR; Bonnet MH., "Performance and Alertness on 8 h and 12 h rotating shifts at a natural gas utility", Ergonomics Oct. 1993; 36 (110): 1177- 93

Saito, Y., Sasaki, T., "How Japanese hospital nurses take ps between a day shift and a night shift when they work the two shifts consecutively", *Sgyo Eiseigaku Zasshi*, May 1998; 40(3):67 –74

Vega, Humberto, "El milagro holandés sobre el desempleo", *Revista Mensaje*, agosto, 2001

Vergara, Mónica, "Incremento de remuneraciones asociados a aumento de productividad" *Aportes al Debate Laboral N° 5*, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 1998

Visser, Jelle y Hemerijck, Antón, "A Dutch Miracle. Job Growth, Welfare Reform and Corporatims in the Netherlands", Amsterdam University Press, 1997

Walker, Francisco, "Derecho de las relaciones laborales. Un derecho vivo", Editorial Universitaria, Santiago, 2003