



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**ANÁLISIS PROYECTO REDUCCIÓN JORNADA LABORAL 40 HORAS EN
PRODUCTIVIDAD DE EMPRESAS DE MANUFACTURA**

Tesina de Grado presentada por

Alejandro Cristóbal Millán Vera

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Pablo Isla Madariaga

Octubre de 2023

TITULO DE TESINA: **“ANÁLISIS PROYECTO REDUCCIÓN JORNADA LABORAL 40 HORAS EN PRODUCTIVIDAD DE EMPRESAS DE MANUFACTURA”**

AUTOR: **Alejandro Cristóbal Millán Vera**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad TécnicaFederico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

-
-
-

Santiago, Octubre 2023

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Alejandro Cristóbal Millán Vera.

Fecha: 20 de Octubre de 2023

1. Agradecimientos

“Especial agradecimiento a mi amada esposa y mi familia por su constante apoyo e incansable paciencia, a esta gran escuela que tantas herramientas me ha entregado y a la gran calidad de gente que he tenido la suerte de conocer”

2. Tabla de Contenidos

Contenido

1. Agradecimientos	4
2. Tabla de Contenidos	5
4. Marco Teórico	8
4.1. ¿Por qué existe el debate de la reducción de jornada laboral?	8
4.1.1. Ineficiencia y pérdida en la utilización del capital humano	8
4.1.2. Adecuado balance entre vida laboral y personal.....	10
4.1.3. Limitado avance en la igualdad de género	10
4.1.4. Impacto de largas jornadas en la innovación:	11
4.1.5. Impacto negativo en la salud y el bienestar de los trabajadores	12
4.2. La variable costos productivos en el análisis de la reducción de jornada	13
4.3 Tipo de Cambio	18
4.4 Flexibilidad en el mercado del trabajo.....	20
5. Metodología	23
5.1. Diseño de investigación	23
5.2. Técnica de Recolección de Datos.....	24
5.3. Técnica de Análisis de Datos	26
6. Resultados	27
6.1. Resultados Análisis de Casos: Costos directos en una empresa por rebaja de jornada laboral.....	27
6.1.1 Soprole.....	27
6.1.2. Carozzi	31
6.1.3. CIC	33
6.1.4 Análisis y Recomendaciones	36
6.2. Resultados Entrevistas	39
7. Discusiones y Conclusiones.....	47
8. Referencias.....	52
9. Anexo	53

2.1. Tablas y Gráficos

1) Gráfico N°1 Horas trabajadas por país.....	7
2) Gráfico N°2 PIB per cápita según países.....	7
4) Tabla N°1 Fuerza Laboral.....	9
5) Gráfico N°3 Producto Interno Bruto y Demanda Interna en Chile	12
6) Gráfico N°4 Contribución de cada componente de gasto al PIB.....	12
7) Gráfico N°5 Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB.....	13
8) Tabla N°2 Ocupación (N° de Trabajadores) por sector económico.....	14
9) Gráfico N°6 Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB.....	15
10) Gráfico N°7 Contribución de los componentes de la industria manufacturera al PIB..	16
11) Gráfico N°8: Variación precio del dólar en el tiempo.....	17
12) Gráfico N°9: Tasa de Desocupación en Chile 2011-2023.....	18
11) Gráfico N°10: Inversión en maquinarias y equipos Soprole.....	27
12) Gráfico N°11: Ingresos por hora trabajada Soprole.....	28
13) Gráfico N°12: Remuneraciones y horas trabajadas por años Soprole	28
14) Gráfico N°13: Inversión en propiedades, plantas y equipos Carozzi.....	30
15) Gráfico N°14: Ingresos e inventario por hora total trabajada Carozzi.....	30
16) Gráfico N°15: Remuneraciones y Dotación total Carozzi.....	31
17) Gráfico N°16: Propiedades, planta y equipos empresas CIC.....	32
18) Gráfico N°17: Productividad y N° de empleados empresa CIC.....	33
19) Gráfico N°18: Remuneración y Productividad empresa CIC.....	34

3. Introducción

La ley de rebaja horaria a 40 horas semanales ya está aprobada en Chile. Esto implica un desafío importante para las empresas privadas que deberán adaptar sus operaciones a este nuevo requerimiento. Es interesante entonces analizar y evaluar cómo las organizaciones y principalmente el área industrial responderán a la implementación de la legislación, buscando no impactar de forma significativa sus niveles de servicio, capacidad productiva, tiempos de repuestas y servicio al cliente, entre otras actividades. El desafío que por lo tanto enfrentan las empresas es aplicar la reducción horaria, acomodando sus procesos productivos con el menor efecto posible en la rentabilidad del negocio y en beneficio de los accionistas.

Es por ello que el objetivo de la presente tesis es explorar el impacto que ha tenido y tendrá en términos productivos, la reducción horaria de 40 horas en la empresa privada del rubro de manufactura y cómo los distintos actores de la industria se enfrentan o logran cuantificar el efecto de la implementación de la legislación. Las preguntas de investigación en torno a este objetivo son las siguientes: a) ¿Cómo se está implementando el proyecto de 40 horas de reducción de jornada laboral en empresas chilenas productoras de manufactura?; b) ¿Cuáles son los principales desafíos que se presentan en la implementación del proyecto de reducción de jornada laboral en empresas chilenas productivas?

La forma mediante la cual se llevarán a cabo los objetivos y se desarrollarán las preguntas de investigación es a través del análisis de caso de tres empresas chilenas, dos de las cuales pertenecen al rubro de alimentos y una de manufactura de muebles y colchones. Además, se presentan 30 entrevistas a personas claves dentro de diferentes industrias para apreciar sus distintos desafíos y cómo afectará la visión y la relación con sus empleados.

La tesis se presenta entonces en 3 secciones, la siguiente contiene los antecedentes teóricos de la reducción horaria, los estudios realizados que aportan las diferentes visiones en torno al debate; luego se encuentra la metodología donde se describe la forma mediante la cual se desarrolla el objetivo de la tesis, se presentan las técnicas de recolección de datos y de análisis de los mismos, para pasar entonces a la sección donde se presentan los resultados de la tesis y finalizando con las discusiones y conclusiones.

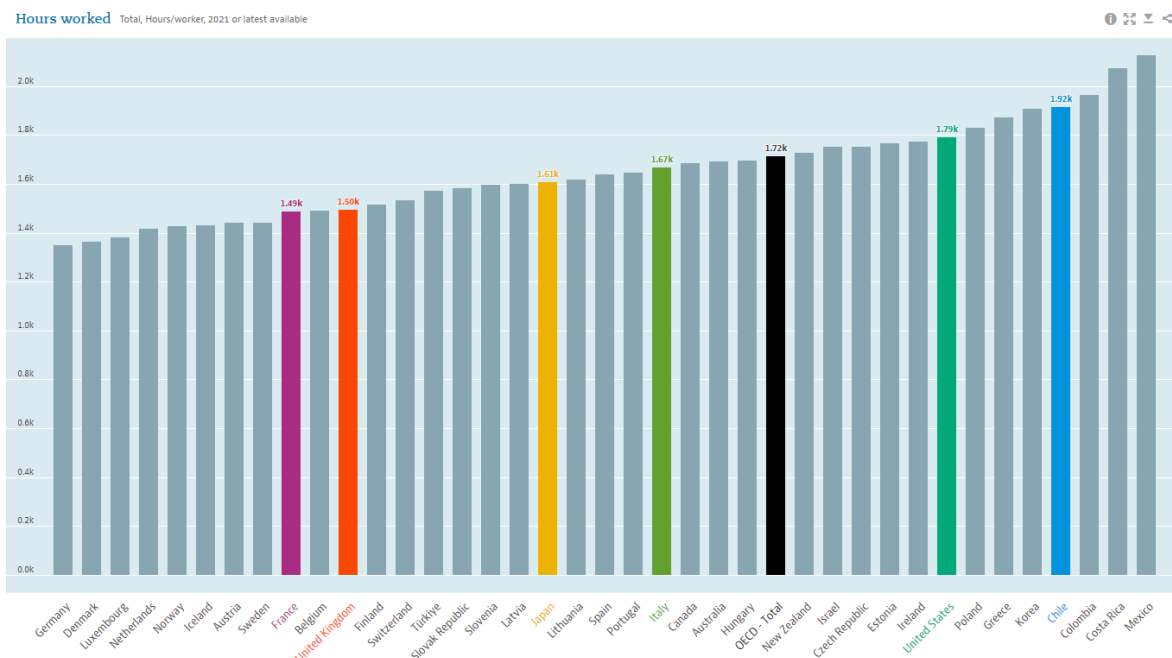
4. Marco Teórico

4.1. ¿Por qué existe el debate de la reducción de jornada laboral?

En el proyecto de ley presentado por el gobierno del presidente Boric, el principal antecedente entregado corresponde al impacto que tiene la reducción de la jornada laboral en la salud y el bienestar de los trabajadores. En este sentido, se asume que mayor cantidad de horas fuera del trabajo, equivalen a un mayor descanso y un tiempo necesario de recuperación del trabajador que, a su vez, disminuye la accidentabilidad, los errores, el ausentismo y conflictos entre la vida personal y laboral. En base a estos problemas que se dan por el trabajo de largas horas es que a continuación se presentan las principales razones presentadas por diferentes autores por las cuales debería existir una reducción en la jornada laboral:

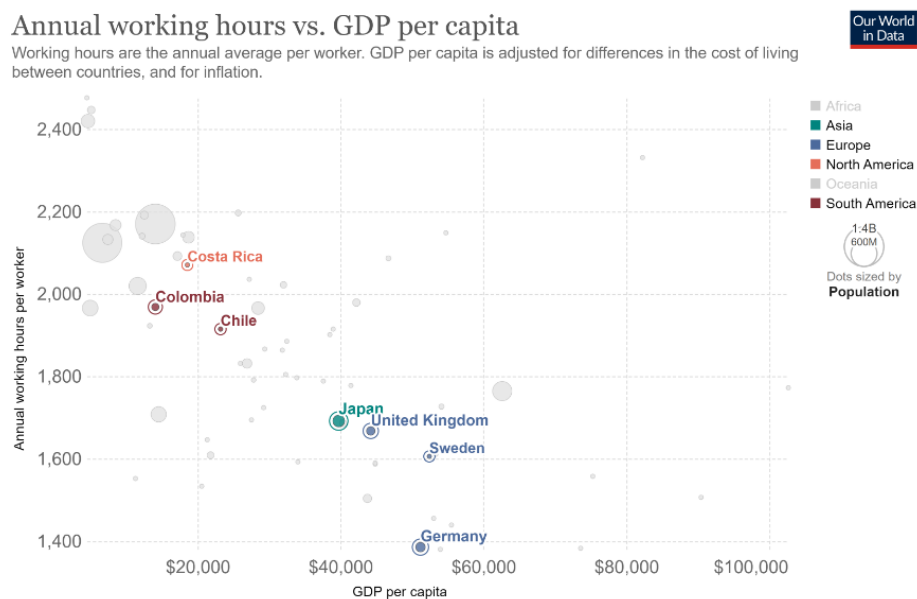
4.1.1. Ineficiencia y pérdida en la utilización del capital humano: En términos macroeconómicos, Chile es el cuarto país de la OCDE con la mayor cantidad de horas trabajadas después de Colombia, Costa Rica y México. Sin embargo, la cantidad de horas trabajadas no puede considerarse un reflejo directo de la productividad del país. Lo que hace la mayoría de los investigadores es comparar la cantidad de horas trabajadas con el PIB de cada país. Sin embargo, al revisar los gráficos N°1 y N°2 se aprecia que los países más ricos no son los que más horas trabajan, pues Chile, a pesar de ser uno de los países con mayor número de horas trabajadas, no se refleja en el PIB per cápita. Esta realidad contrasta con la de Alemania, uno de los países con menos horas trabajadas, pero con un PIB per cápita más alto. Tal como plantea Ono (2018), esta diferencia es una muestra de la ineficiencia que se está dando en la ubicación y utilización de los recursos y del capital humano. Por lo tanto, la productividad es uno de los indicadores fundamentales de abordar tanto en el plan de reducción de la jornada laboral como para el crecimiento macroeconómico del país. Esta mirada se debe llevar a la realidad de cada industria y de cada empresa que se verá forzada a realizar cambios en su jornada y las empresas más productivas tendrán un efecto y un costo menor en el camino de implementación de la política.

Gráfico N° 1 Horas trabajadas por país



Fuente: OCDE Data

Gráfico N°2 PIB per cápita según países



Fuente: OCDE Data

4.1.2. Adecuado balance entre vida laboral y personal: La evidencia ha mostrado que el trabajo durante largas jornadas afecta el adecuado balance que debería existir entre el tiempo libre y las horas de trabajo (Jiménez & Gómez-Urrutia, 2015). Un balance inadecuado puede tener consecuencias negativas en las otras esferas de la vida de una persona. Por ejemplo, Hill, Hawkins, Ferris and Weitzman (2001) mostraron la relación negativa que existe entre el trabajo por largas horas y las relaciones de pareja o familiares, así como también el beneficio que presenta la flexibilidad horaria para generar un correcto balance entre la familia y la vida laboral. De forma similar, Holly y Mohnen (2005) utilizaron datos de panel para demostrar que la cantidad de horas trabajadas no se relaciona necesariamente con mayor satisfacción laboral. Es por ello que se hace importante mantener un adecuado balance entre las horas trabajadas y el tiempo que se dedica a la familia.

4.1.3. Limitado avance en la igualdad de género: A pesar de que hoy en día el avance de la participación de la mujer en el mercado laboral ha sido muy significativo, existe un número importante de mujeres que asumen roles de trabajo de tipo familiar y labores fuera del mercado laboral que le permitan compatibilizar el cuidado de la familia tanto de niños como de adulto mayores. Como se muestra en la tabla 1, sólo desde el 2018 se ve un incremento mayor que los años anteriores en el ingreso de la mujer al mercado laboral, que en el 2020 tiene un retroceso, año que se vio una realidad del doble trabajo de la mujer al enfrentarse al confinamiento debido a la pandemia. Históricamente, la mujer ha debido dividirse entre el cuidado de los niños, las labores del hogar y su trabajo formal. Otro punto importante que muestra la tabla 1 es que la tasa de desempleo de mujeres es mayor a la de los hombres lo que sugiere una brecha importante de género, y la barrera y el impedimento de compatibilizar el rol laboral y la asignación del rol familiar que están desempeñando las mujeres. Esa realidad no es sólo ocurre en Chile, Ono (2018) en su estudio muestra esta problemática también en Japón donde la sociedad es altamente machista y una cultura donde el trabajo duro, por largas horas muestra mayor compromiso y respeto hacia la empresa. Esto hace que sea una barrera importante para el ascenso a cargos de mayor responsabilidad por parte de las mujeres ya que existe menos disposición a realizar horas extras, tienen la responsabilidad de los compromisos no remunerados de la casa y la familia, por lo que es mucho menos probable que sean consideradas para ascensos laborales.

Table 1. Labour force*Annual average estimates*

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Labour force, thousands										
All persons	8 428	8 559	8 720	8 855	8 996	9 241	9 484	9 671	8 808	9 109
Males	4 979	5 029	5 095	5 180	5 237	5 348	5 461	5 541	5 176	5 340
Females	3 450	3 530	3 625	3 675	3 759	3 893	4 024	4 129	3 631	3 769
Unemployed, thousands										
All persons	556	521	566	560	601	643	700	698	938	806
Males	277	272	310	302	330	350	367	370	542	461
Females	278	249	256	258	272	294	332	329	396	345
Employment, thousands										
All persons	7 873	8 039	8 154	8 295	8 394	8 598	8 785	8 972	7 869	8 303
Males	4 701	4 758	4 785	4 878	4 907	4 998	5 093	5 172	4 634	4 879
Females	3 171	3 281	3 369	3 417	3 487	3 599	3 692	3 801	3 235	3 424
Employment (%)										
Males	59.7	59.2	58.7	58.8	58.5	58.1	58.0	57.6	58.9	58.8
Females	40.3	40.8	41.3	41.2	41.5	41.9	42.0	42.4	41.1	41.2
Unemployment rate (% of labour force)										
All persons	6.5	6.1	6.5	6.3	6.7	7.0	7.4	7.2	10.8	8.9
Males	5.5	5.4	6.1	5.8	6.3	6.5	6.7	6.7	10.6	8.6
Females	8.0	7.1	7.1	7.0	7.2	7.6	8.3	8.0	11.0	9.2

Fuente: OCDE Data

4.1.4. Impacto de largas jornadas en la innovación: Para ejemplificar de mejor manera este punto es importante ver la experiencia de Suiza, este país es el segundo en complejidad de sus productos de exportación siendo líder en las industrias farmacéuticas, químicas, en ingeniería eléctrica y mecánica, además de toda la tradición de la banca que se ha modernizado con la automatización de sus procesos de negocios y su inversión en el desarrollo de la startup en Fintech penetrando el sistema financiero a todo nivel, además de ser uno de los centros más innovadores en biotecnología (Derindag et. al, 2021). La innovación de Suiza no es monofactorial y se debe a la cooperación de inversión privada, dada por un sistema político robusto, leyes que protegen los derechos de innovación, sistema de impuestos que incentivan la inversión y el financiamiento en innovación, además de instituciones que logran un marco propicio para todo lo anterior. En este sentido Derindag et. al (2021) destaca un punto muy importante que, junto con el marco institucional, es uno de los factores relevantes que han otorgado a Suiza ser un centro de innovación en el mundo, que es tener un mercado laboral flexible y con una buena calidad de vida. El trabajo repetitivo y extenuante dado por jornadas laborales muy extensas limita la capacidad creativa de los trabajadores, tal como lo plantea Samuel y Kanji (2020) en donde se comprobó que los trabajadores creativos (en este caso, gerentes) consideran contraproducente para su creatividad trabajar largas horas pues impacta en la forma de liderar y hacer negocios. La

creatividad es el inicio de la innovación, la cual es decisiva para la supervivencia de cualquier empresa. Lamentablemente la forma de distribución de trabajo, la necesidad financiera de los trabajadores y el concepto de tener gerentes creativos y disponibles a todo momento ha ido incrementando la carga horaria de estos trabajadores de una forma contraproducente.

4.1.5. Impacto positivo en la salud y el bienestar de los trabajadores: Este argumento es uno de los principales esgrimidos en el debate por la reducción de jornada. Aunque los datos no son concluyentes sobre el efecto de la reducción de la jornada laboral en salarios, empleo y real productividad, la evidencia muestra que sí existe un efecto en el bienestar general de los trabajadores cuando se reduce la cantidad de horas que trabajan. Berniell & Bietenbeck (2017) determinaron que la reducción en la jornada laboral contribuía a mejorar la salud de los trabajadores pues se reducía la cantidad de ingesta de alcohol de los trabajadores al tener que lidiar menos con el estrés causado por el trabajo y la imposibilidad de lidiar adecuadamente con un balance trabajo-familia. Asimismo, dado que los trabajadores tenían más horas libres, aumentaba la posibilidad de realizar actividad física regularmente, y con ello aumentaba la salud del trabajador. Lee (2016) ofrece un argumento similar indicando el efecto positivo de la reducción de jornada laboral en la disminución de la cantidad de accidentes del trabajo pues al estar más descansados, los trabajadores se encontraban más alerta y eran capaces de evaluar y evitar los riesgos del trabajo de forma más activa. Finalmente, Rasposo & Van Ours (2010) mostraron que reducciones moderadas en la jornada laboral tiene efectos positivos en la generación de empleo mejorando el acceso al mercado laboral de personas que se encontraban desempleadas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del trabajo (OIT) realizaron un primer análisis mundial de pérdidas de vida y salud debido a largas jornadas de trabajo. En su estudio muestran que 398.000 personas fallecieron debido a accidentes cerebrovascular y 397.000 por cardiopatía isquémica, lo cual representa un incremento de un 42% desde el año 2000 al 2016 y en caso de los accidentes cerebrovasculares representa un incremento de un 19% para los mismos años. Estas muertes son más frecuentes en personas con jornadas laborales más largas, específicamente que han trabajado 55 horas semanales o más. El 79% de los afectados de estas causas son hombres, dándose mayormente el número de fallecidos en hombres de 60 a 79 años que han trabajado 55

horas o más entre los 45 y 74 años. Como conclusión el estudio indica que el trabajar 55 horas o más a la semana aumenta la probabilidad del riesgo a padecer un accidente cerebrovascular en un 35% y un 17% el riesgo de fallecer por una cardiopatía isquémica (OMS, 2021). En Chile legalmente se trabaja 45 horas más un límite voluntario y de mutuo acuerdo de 12 horas a la semana, dando un total de 57 horas a la semana, por sobre a lo que el estudio nos está recomendando, además de casos recurrentes de empresas de outsourcing con jornadas sobre las 15 horas, rotaciones de turno sin el tiempo debido de descanso entre otras irregularidades y sin nombrar las condiciones que existen en el trabajo informal.

4.2. La variable costos productivos en el análisis de la reducción de jornada

La distribución de la fuerza laboral y la realidad del país está determinada por sus condiciones económicas y la distribución de sus sectores. Este análisis es importante de realizar puesto que va a ser clave para conocer cómo se encuentra el país para implementar el proyecto de reducción de jornada laboral. Es por ello que el siguiente capítulo desarrollará estas temáticas en detalle, identificando el contexto chileno de los últimos años en cuanto al crecimiento (relacionado al Producto Interno Bruto), tipo de cambio y niveles de desempleo.

El PIB (según lo especificado en las cuentas nacionales publicadas por el Banco Central de Chile en el 2022) ha tenido un comportamiento decreciente, incrementado en forma importante por el efecto de la pandemia en el 2020 con un repunte en el 2021 dado principalmente por el consumo de servicios y gasto del gobierno, ambos análisis se aprecian en los gráficos 4 y 5. También se puede ver un fuerte impacto en las exportaciones netas durante el período de pandemia que ya desde el segundo trimestre del 2022 comienzan a tener su contribución positiva al PIB.

Gráfico 3: Producto Interno Bruto y Demanda Interna en Chile

Producto interno bruto (PIB) y demanda interna
(variación porcentual respecto al mismo período año anterior)

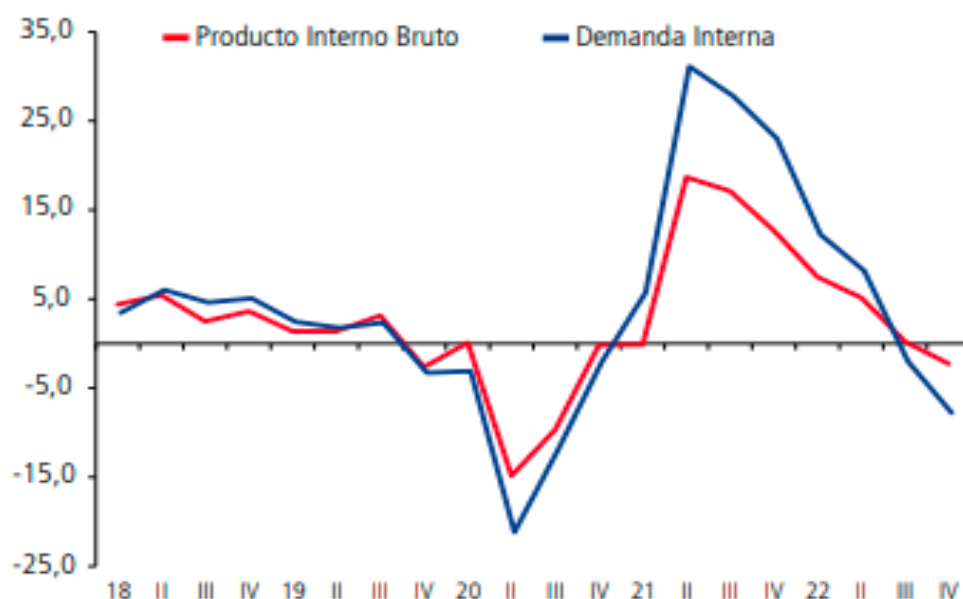
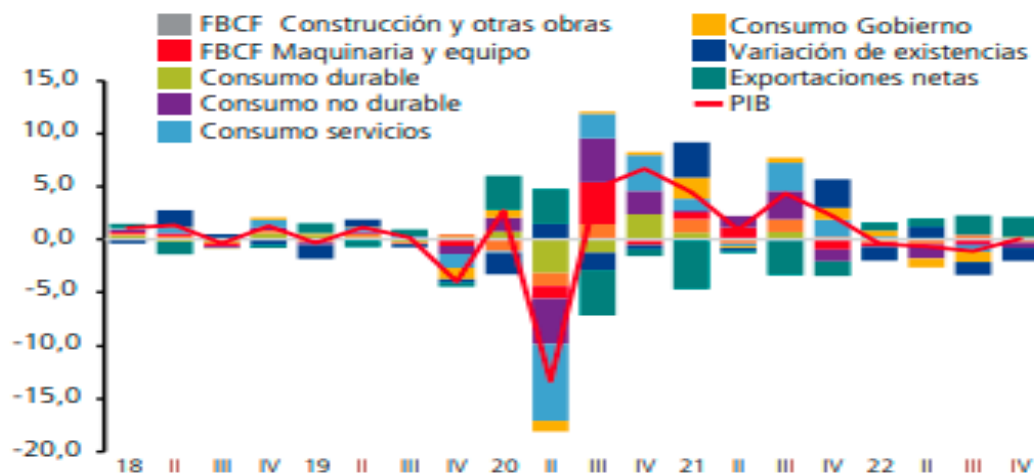


Gráfico 4: Contribución de cada componente de gasto al PIB

Contribución de los componentes del gasto al crecimiento del PIB
(desestacionalizado; contribución porcentual respecto al trimestre anterior)



De igual forma, el repunte dado al PIB se da por consumo en servicios algo de construcción y comercio desde el tercer trimestre del 2020 y parte del 2021, pero sí se aprecia que en años regulares la contribución por sector es mucho más pareja y en ese caso la minería es un aporte importante al PIB, lo cual muestra el Gráfico N°6. Sin embargo, la minería es uno de los sectores que menos empresas y menos trabajadores tiene, empleando sólo al 2% como se aprecia en la Tabla 2. Por el contrario, los sectores que más trabajadores emplean corresponden al sector del Comercio, Construcción, Manufactura y Servicios. En estos 4 sectores se concentra el 60% de la fuerza laboral según los datos presentados por el centro de estudios del Ministerio de Economía durante el 2018.

Gráfico 5: Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB

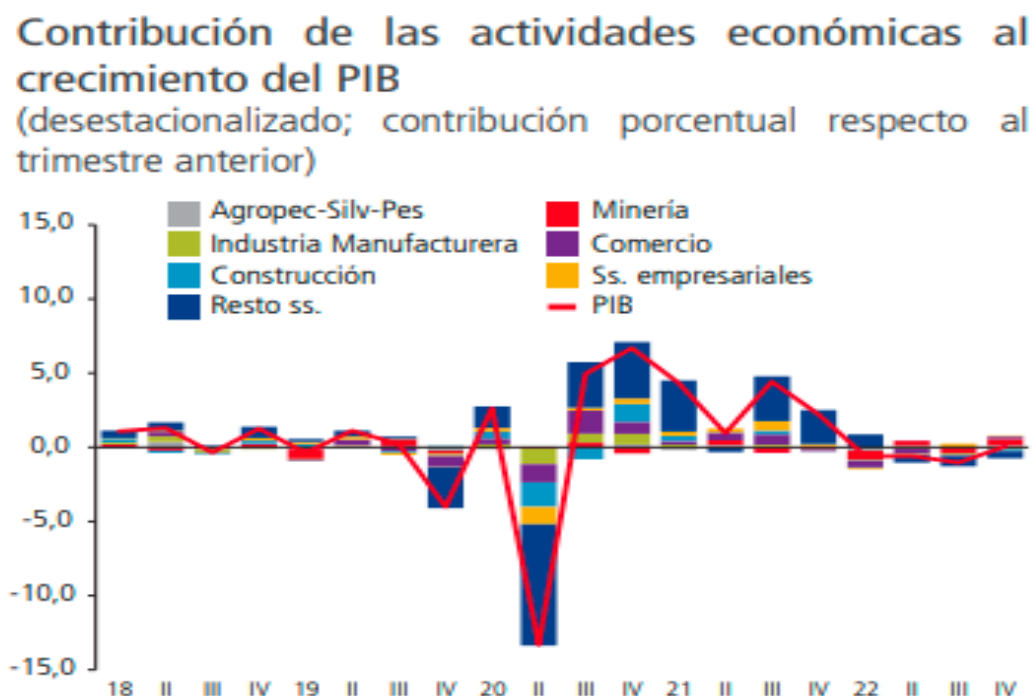


**Tabla 2 Ocupación (N° de Trabajadores) por sector
económico**

Sector económico	N° Total	%	N° Promedio
Comercio	799.122	18%	8
Construcción	668.613	15%	23
Manufactura	659.707	15%	21
Act. de servicios	527.482	12%	24
Agro-silvicultura y Pesca	363.287	8%	12
Transporte	354.624	8%	11
Act. Profesionales	247.541	6%	13
Act de Alojamientos	246.696	6%	15
Act. Financieras	164.519	4%	184
Act. Artísticas	156.393	4%	15
Información y Comunicaciones	113.226	3%	20
Explotación de Minas	73.511	2%	41
EGA	34.882	1%	110
	4.409.603	100%	14

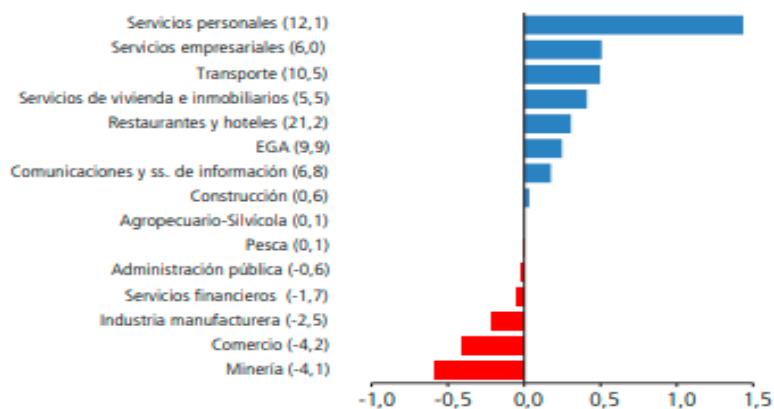
Fuente: Boletín Económico

En esta tesis el foco del análisis estará en la industria de manufactura por cuanto, como vimos anteriormente, concentra la mayor cantidad de trabajadores, por lo que se verá afectada más directamente, comparado con industrias como la minería. Si revisamos el aporte del PIB por sector en el año 2022, la actividad económica fue impulsada por servicios tanto personales, empresariales y de transporte mientras que la industria manufacturera, el comercio y la minería han presentado caídas en el último año, como se presentó en la tabla anterior dos de los sectores que juntos significan el 32% de la fuerza laboral.

Gráfico 6: Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB

Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB

(contribución porcentual respecto al mismo período año anterior)

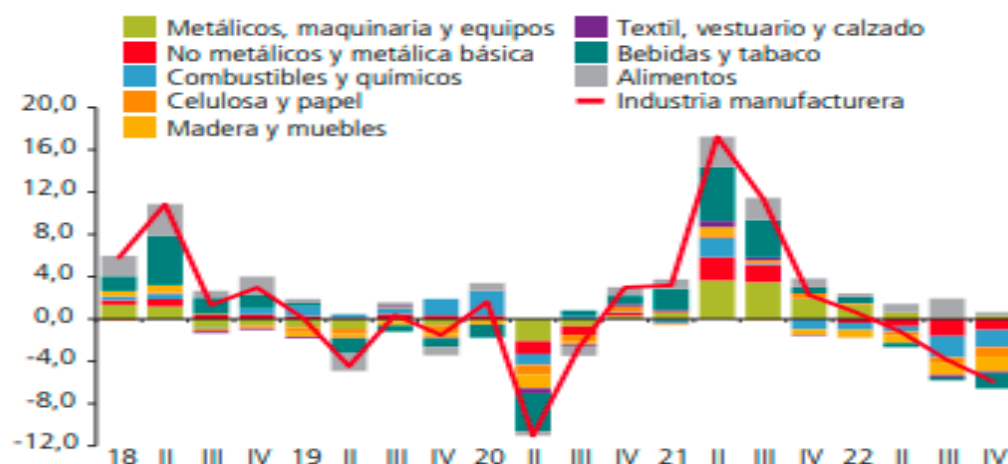


Nota: En paréntesis tasa de variación anual.

La reducción de la industria manufacturera en un 2,5% se da por una reducción en la producción de químicos, cauchos, muebles y maderas. Esta baja en el sector de la manufactura se ve compensada con el alza de los alimentos, productos metálicos, maquinarias y equipos (Gráfico 8). El sector del comercio retrocedió un 4,2% dado principalmente por un retroceso del sector minorista dado por la regulación de la liquidez de las familias.

Gráfico 7: Contribución de los componentes de la industria manufacturera al PIB

Contribución de los componentes de la Industria Manufacturera a la variación del PIB
(contribución porcentual respecto al mismo período año anterior)



4.3 Tipo de Cambio

En términos de competitividad entre las empresas, el tipo de cambio determina los costos de producción principalmente en los sectores industriales que emplean la mayor cantidad de trabajadores, como es manufactura, comercio y construcción. Gran parte de las materias primas, materiales, productos, embalaje, etc. utilizadas por estos sectores son importadas por lo que no sólo influye en los costos de producción, sino que también en los precios que las familias pagan por los productos. El alza sostenida del dólar que se dio en el período post pandemia desde mayo del 2021, logrando su peak en julio del 2022 (Gráfico 9) generó estrés en las empresas que buscaban una forma de compensar estas alzas, sumado a un período de desaceleración económica para estos sectores en cuanto al volumen de venta, impulsan a buscar ahorros a través de la reducción del costo del trabajo o reducción de números de empleados.

Gráfico 8: Variación precio del dólar en el tiempo

Los factores macroeconómicos golpean directamente a las empresas y por ende al ajuste que deben realizar en cuanto a su fuerza laboral. En el gráfico n°10 se presenta la tasa de desocupación desde Enero 2011 a Enero 2023, en donde se ve una tendencia a la baja desde antes del 2011 hasta el 2014 donde empezó a subir progresivamente teniendo su peak en Julio del 2020 llegando a 13,1%, luego tuvo una baja abrupta al liberar las restricciones de movilidad lo que potenció el desarrollo de los servicios personales y transporte. Desde el 2022 las condiciones económicas han presentado desafíos a las compañías con precios de materias primas más altas, una baja importante en la demanda interna con un escenario inflacionario importante, lo que ha empujado a la tasa de desocupación a seguir subiendo hasta un 8,8 en marzo del 2023. Esta tasa de desocupación va a impactar en el costo de la fuerza laboral que tengan que realizar las empresas cuando deban implementar el proyecto de reducción de jornada laboral.

Gráfico 9: Tasa de Desocupación en Chile 2011-2023

4.4 Flexibilidad en el mercado del trabajo

Tal como lo expone Cisneros (2006) las legislaciones laborales deben ser acordes a los eventos contemporáneos que la economía plantea por ejemplo en Latinoamérica se ha pasado desde una economía cerrada con una legislación proteccionista a economías abiertas a mercados globalizados en donde la legislación más que un aporte se volvió un obstáculo al crecimiento económico. Por lo mismo podemos ver desde la década de los 80 un cambio en las estructuras productivas que promueven cambios en las legislaciones laborales flexibilizando el marco legal de la relación empleado/empleador. A pesar de esta constante necesidad de modernizar la legislación laboral Cisneros muestra la diferencia en la aplicación entre Europa y América Latina en la flexibilización laboral, en el cual la idiosincrasia del pueblo latinoamericano ha llevado a tener un acercamiento mucho mas paternalista y populista, evitando cambios radicales por el miedo de revueltas populares y el costo político que conlleva para la clase política.

El balance entre una flexibilización del mercado laboral tanto contractual como horaria (que puede ser tomada como el argumento de la falta de desarrollo de américa latina) con la estabilidad laboral y protección de los empleados al parecer no se ha podido lograr en los países de este lado del mundo. A pesar de tener políticas proteccionistas en la mayoría de los países aún existen altos niveles de informalidad, bajo valor de los sueldos que se contraponen al argumento que la flexibilidad aumenta la inestabilidad laboral, incrementa la

precariedad y el debilitamiento de organización sindical o colectiva (E De la Garza, 2000).

Chile durante el régimen de Augusto Pinochet se realizaron reformas que cambiaron completamente el mercado laboral con la aprobación del plan Laboral de 1979, que tenían el objetivo de eliminar la barrera a la inversión extranjera y una apertura económica de carácter neoliberal, por lo tanto, se debía contar con una regulación laboral que fuera adaptable para cumplir con estos cambios. El Plan Laboral cambió totalmente la forma en relacionarse de los empleados tanto de forma individual como colectiva con los empleadores, fraccionando la labor y el poder de organización de los entes sindicales. Durante ese período Chile fue una de los mercados laborales más flexibles de Latinoamérica con una inversión extranjera importante seguido con un desarrollo económico destacable dentro de la región desde 1984 hasta el 2000 aproximadamente con tasa superiores al 4% y un peak del 11% en 1992. Posterior al proceso de transición hacia la democracia. Ricardo Lagos promueve y aprueba la primera y única rebaja de jornada laboral posterior al plan laboral hasta la ley de este año, que significó llevar la jornada desde 48 a 45 horas semanales. Junto a Michel Bachelet en su periodo desde 2014 al 2018 Chile sufre una re-regularización en los aspectos laborales con la reforma laboral que posee dos focos fundamentales: 1) Ampliar y mejorar la calidad de la negociación colectiva y 2) Fortalecer la participación sindical. Esto se aprecia en su mensaje presidencial del 29 de diciembre de 2014, en el que se señala que: “La experiencia de los países donde los niveles de sindicalización son mayores y la negociación colectiva está más desarrollada indica que, bajo estas condiciones, donde al interior de las empresas se privilegian los espacios de diálogo y colaboración entre trabajadores y empleadores, se pueden establecer acuerdos de mutuo beneficio sobre un amplio espectro de materias, tales como políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, pactos de beneficios asociados al cumplimiento de metas de productividad, organización de regímenes de jornada más flexibles, descansos, políticas de capacitación, entre otras”(Neira & Santander 2017). En este sentido se deja abierta a la “adaptabilidad laboral” en los acuerdos que se puedan generar entre los entes sindicales o representantes de empleados y los empleadores. También existieron medidas que aportaron a la flexibilidad laboral como artículo 25 para choferes y auxiliares de la locomoción colectiva; el artículo 38, que autoriza a la Dirección del Trabajo para fijar jornadas especiales y el artículo 88, que precave un promedio anual de ocho horas, para las variables jornadas del campo, según las condiciones del clima y demás circunstancias

propias de la agricultura (Neira & Santander 2017). Uno de los argumentos para impulsar las medidas de flexibilidad de jornada era la extrema rigidez de la legislación Chilena, punto que puede ser discutible por lo planteado anteriormente, medidas de flexibilidad ya se han venido aplicando y ya existían en reformas anteriores, un ejemplo claro de que no era un problema legislativo fue la gran cantidad de empresas que ajustaron su jornada a 40 horas incluso antes de que la ley se promulgará, por lo que se puede deducir que el problema era la verdadera fuerza de negociación de las partes en la discusión dentro de la relación laboral para llegar a acuerdos ya sean de estructura de turnos, jornada de trabajo o cualquier medidas que fueran provechosas para la productividad del empleador y la calidad de vida del empleado en forma consensuada de ambas partes. Con la promulgación de la ley se da obligatoriedad al cumplimiento de la jornada laboral a 40 horas semanales. Para eso se han dado opciones de mensualización de horas con semanas de 45 horas y semanas de 35 horas. También existe la opción para la jornada excepcional donde se puede mantener jornadas de hasta 42 horas semanales en promedio por ciclo y el exceso de horas trabajadas sobre las 40 horas se compensa con días de descanso adicional o la distribución de la jornada de 4 días de 10 horas y 3 días de descanso. En este aspecto estas medidas permiten a la industria manufacturera aprovechar de mejor manera la incorporación del personal extra que se necesitaría, una mejor distribución y uso de horas extras que ayudarán a disminuir el costo de implementación, que será lo que se solicitará a cada administrado de negocio.

5. Metodología

Este capítulo presenta el marco metodológico de la investigación, la cual fue desarrollada en dos fases, la primera mediante un análisis de casos de estudios con datos secundarios recabados de empresas medianas y grandes con énfasis en producción, y la segunda fase fue mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a jefaturas de empresas de diferentes industrias. Ambas formas de acercarnos al fenómeno de estudio han sido indicadas en la literatura como la mejor manera de explorar la interacción de estructuras, eventos, acciones y contextos para describir y explicar cómo el proyecto de 40 horas se está implementado en las empresas chilenas y los principales desafíos asociados a la misma. Para entender de mejor forma porqué se utilizaron ambas metodologías, es importante 1) especificar las preguntas de investigación, 2) fundamentar la selección de los casos de estudio revisados y, 3) discutir la importancia de la generalización (Wynn y Williams, 2012; Yin, 2003).

Siguiendo estas recomendaciones, las preguntas de esta investigación se presentan a continuación:

- a) ¿Cómo se está implementando el proyecto de 40 horas de reducción de jornada laboral en empresas chilenas productoras de manufactura?
- b) ¿Cuáles son los principales desafíos que se presentan en la implementación del proyecto de reducción de jornada laboral en empresas chilenas productivas?

La selección de los casos de estudio cumple entonces con responder las preguntas de investigación. Asimismo, es importante abordar el tema de la generalización de los resultados utilizando casos de estudio, la idea es ser cautelosos al intentar generalizar los hallazgos de un caso de estudio a la población (Wynn y Williams, 2012).

5.1. Diseño de investigación

Los estudios de casos son la estrategia preferida cuando el foco de la investigación se sitúa en la vida real (Yin, 2003). Los estudios de casos se definen como un “método de investigación que implica investigar una o un pequeño número de entidades o situaciones sociales sobre las cuales se recopilan datos utilizando múltiples fuentes de datos y desarrollar una descripción holística a través de un proceso de investigación iterativo” (Easton, 2020). Se estudiará la implementación del proyecto de 40 horas en su contexto de la vida real (y en diferentes lugares de trabajo), esto facilita la retención de las características significativas de

los eventos de la vida real (Yin, 2003). Además, se implementó un enfoque de estudio de caso debido a la necesidad de acercarse al nivel de la empresa y su contexto para evaluar la realidad de la implementación del proyecto de reducción de jornada y los desafíos de la misma en el terreno. De forma adicional, el contar en primera instancia con análisis de estudios de caso, es decir, de empresas y su preparación para implementar el proyecto de 40 horas, es algo que se ha visto poco en la literatura actual y por lo tanto se considera como una novedad el poder llenar ese vacío con este estudio.

Uno de los usos más comunes de la investigación de estudios de caso es para describir una intervención, en este caso la implementación del proyecto de las 40 horas, y el contexto en el que ha ocurrido, para ilustrar ciertos temas o para explorar aquellas situaciones en las que la intervención que se evalúa puede no tener resultados claros (Schwandt y Gates, 2018). En esta investigación, los estudios de caso desarrollados sirvieron para explorar y describir cómo algunas empresas de manufactura con foco en producción se estaban preparando para implementar el proyecto de reducción de jornada laboral.

En la metodología de caso de estudio se pueden utilizar múltiples casos cuando el tema investigado es demasiado complejo o involucra a demasiados actores (Yin, 2003). La principal ventaja de utilizar múltiples casos de estudio es la comparación, pues al poder comparar los diferentes enfoques es posible que los resultados obtenidos puedan ser más fácilmente interpretables y se lleguen a conclusiones más sólidas (Yin, 2003). Esta investigación utiliza múltiples casos para comparar no solo los resultados del proceso de implementación del proyecto de reducción de jornada sino también los desafíos que presenta la implementación de tal proyecto. Con el análisis de casos como primera instancia, se tuvo la capacidad para comprender el contexto del lugar de trabajo donde ocurre el fenómeno.

La principal razón por la cual se seleccionaron los casos de estudio para el primer análisis con datos secundarios tuvo que ver con el tamaño de las empresas y su rubro productivo. Asumiendo que las entrevistas posteriores se realizarían en empresas también medianas y grandes, y con un rubro eminentemente productivo.

5.2. Técnica de Recolección de Datos

En esta investigación se utilizaron dos estrategias de recolección de datos, la primera estrategia para confeccionar los casos de estudio fue mediante revisión de documentos y

memorias de 3 empresas donde, entre otras cosas, se revisaron los resultados financieros del año, las inversiones realizadas en los últimos años, los ingresos anuales, y la dotación. La segunda estrategia de recolección de datos fue mediante entrevistas para lograr un entendimiento más profundo del tema de investigación (Rubin and Rubin 2011). Las entrevistas son una de las formas más eficientes de recopilar datos empíricos ricos (Denzin y Lincoln, 2018) que brindan acceso a las experiencias subjetivas de las personas y permiten a los investigadores explorar los puntos de vista, las experiencias y las creencias de un individuo sobre asuntos específicos (Brinkmann y Kvale, 2005). La entrevista de investigación es esencialmente una conversación intencional entre dos o más personas mientras se escuchan atentamente las respuestas para explorarlas más a fondo (Saunders et al., 2016).

Existen entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Saunders et al, 2016), cada una con sus propias ventajas y desventajas. Esta investigación utilizó entrevistas semiestructuradas para permitir incorporar la sensibilidad al contexto y la flexibilidad conversacional permitiendo que los entrevistados reflexionaran con sus propias palabras sobre el fenómeno bajo investigación (Brinkman, 2018). En la entrevista se preguntaron temáticas tales como: ¿Cómo se está preparando la empresa para la implementación de la ley?, ¿Existen proyectos de automatización en proceso de evaluación debido a la promulgación de la ley?, Flexibilidad laboral y participación de los distintos actores de la relación laboral en la implementación de la ley de rebaja laboral, entre otros. El objetivo al incluir tales preguntas era obtener la mayor cantidad de información posible sobre el fenómeno que se estaba estudiando, en este caso, la implementación de las 40 horas.

Cada entrevista semiestructurada consistió principalmente en preguntas abiertas para permitir que el encuestado proporcionara la mayor cantidad de detalles posible sobre su experiencia. La misma lista de preguntas se siguió consistentemente con cada informante. En general, el enfoque adoptado para las entrevistas fue bastante flexible, alentando a los entrevistados a hablar extensamente sobre el proyecto de reducción de jornada laboral. La confidencialidad de las respuestas y el anonimato fueron enfatizados durante todo el proceso de entrevistas.

En total se realizaron 30 entrevistas, cuya duración fluctuó entre 30 minutos a 1 hora, donde las respuestas fueron luego transcritas y registradas en un documento para su posterior análisis.

5.3. Técnica de Análisis de Datos

La técnica utilizada en esta investigación para analizar las entrevistas fue el análisis temático. El análisis temático es un método para identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de los datos (Braun y Clarke, 2006; Braun, Clarke y Terry, 2014). Se considera un enfoque más bien flexible que especifica procedimientos analíticos para la codificación y el desarrollo de temas. Braun y Clarke (2006) identifican seis fases que guían el análisis temático: familiarizarse con los datos, generar códigos iniciales, buscar temas, revisar temas, definir y nombrar temas y producir el informe.

El análisis temático realizado se guio por la teoría presentada en la revisión bibliográfica. Con ese marco teórico, se identificaron patrones y temas a partir de las entrevistas, seleccionando cuáles eran de interés para responder las preguntas de investigación. El análisis de datos fue un proceso deductivo, partiendo de la teoría y luego pasando a los datos recopilados.

A partir del análisis temático se originaron ciertos temas y se seleccionaron los patrones y temas de interés e informándolos en el análisis, y el marco teórico ayudó a organizar y dirigir el análisis de datos (Yin, 2003). La codificación inicial comenzó después de que se transcribieran todas las entrevistas. La primera ronda de codificación se realizó recorriendo las entrevistas e identificando patrones. Durante la lectura de las entrevistas, se marcaron las secciones del texto donde se hacían comentarios sobre cada una de las temáticas relevantes del proyecto de reducción de jornada laboral, y además durante el análisis hubo especial atención a los temas generales que se desarrollaban a partir de las preguntas de la entrevista. Este proceso de codificación luego se amplió para considerar todos los demás temas, puntos de discusión y patrones relevantes.

6. Resultados

Los resultados se presentan en dos partes, la primera presenta el análisis de los 3 casos de empresas de manufactura, y la segunda parte presenta los resultados de las entrevistas elaboradas a 30 jefaturas de empresas de distintas industrias, pero principalmente en manufactura.

6.1. Resultados Análisis de Casos: Costos directos en una empresa por rebaja de jornada laboral.

Para analizar los costos directos en los que incurrirá una empresa por concepto de reducción de jornada laboral, se presentan tres casos de estudio de tres empresas de manufactura. Específicamente, se evaluará el desarrollo de los últimos 10 años de 2 empresas de alimentos (Soprole y Carozzi) y una empresa de manufacturera de la industria de muebles y colchones (CIC).

El cálculo de productividad en promedio se realiza con la sumatoria de los ingresos por ventas más el inventario de producto terminado valorizado en (M\$), dividido por el total de horas disponibles trabajadas, que corresponde a la multiplicación de las horas disponibles legales multiplicado por la dotación total del personal. Se toman los siguientes supuestos:

- a) No se considera el aumento de horas disponibles por motivo de horas extras para hacer un valor comparable
- b) Las horas disponibles se multiplican por la dotación ya que son todas las horas que la compañía debe remunerar
- c) Todos los valores son sacados desde las memorias de cada compañía

6.1.1 Soprole

Soprole es una empresa fabricante de productos lácteos que pasó de ser controlada por el grupo neozelandés FONterra al grupo peruano Gloria. Es el líder en el mercado en las familias de yogur y postres, con una fuerte inversión en su planta productiva de alta tecnología y automatización. Posee plantas en Santiago y el sur de Chile. En Santiago posee las plantas de: Leche y jugo UHT, una planta de aguas, margarina, además de la planta de yogur y postres que es la más grande ya que es la que recibe la inversión más fuerte de la compañía. En el sur de Chile cuenta con una planta fabricante de quesos y una planta secadora de leche. Con una inversión de más de 230 mil millones en activos, donde el 30%

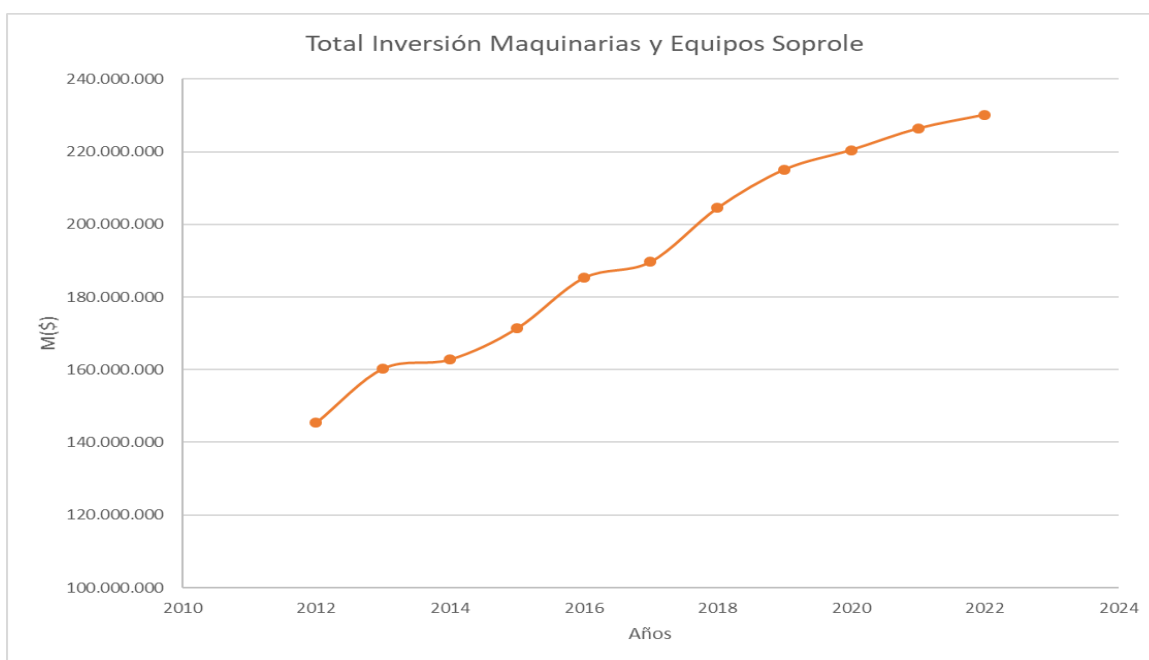
de ese capital esta destinado en la planta de yogur y postres, la cual, bajo el liderazgo de los neozelandeses ha tenido una inversión anual promedio de un 6%, con dos años de inversión muy agresivos. El 2013 esta inversión fue de más de 8.000 millones y el 2016 de más de 10 mil millones.

La última inversión realizada se puede presumir que corresponde a proyectos de automatización con un fuerte impacto en la utilización del personal. Esta reducción se realiza el año 2018 donde Soprole reduce su dotación en 236 colaboradores. Esto confirma la inversión en automatización de sus procesos ya sea en líneas productivas, centro de distribución o procesos de tecnología de la información. Aunque sus ingresos por producto terminado disminuyeron en un 2% (más de 8 mil millones), lograron mantener su nivel de inventario y su productividad aumenta en 12% en comparación al año pasado. Luego su productividad después de tener una pequeña baja en el 2019 en el periodo de pandemia tiene sus saltos más significativos desde el 2019 al 2022, donde la productividad creció en un 37%, pero el aumento del personal fue de sólo un 13%.

Con estos datos se puede indicar que el impacto de la implementación de las 40 horas (suponiendo que se realiza al primer año) sería negativo en cuanto a reducción de capacidad de producción de un 11,11% de horas disponibles. Es decir, para poder mantener la continuidad de la operación (considerando que Soprole tiene su demanda fija y continua casi de la totalidad de la capacidad de planta, centro distribución, además de contar con procesos de recepción de leche continuados las 24 horas los 365 días del año) se debe incurrir en redundancia de horas y nuevos esquemas de turnos con personal adicional. La gran ventaja que tiene esta compañía para enfrentar el nuevo escenario legislativo son sus saltos de productividad y para ese cálculo se realiza el supuesto que durante el 2023 se mantiene el mismo volumen producido para generar los ingresos y el inventario del 2022, con un escenario inflacionario de alto desempleo post pandemia. Dado que es muy poco probable que exista un crecimiento en los volúmenes durante el 2023, mantener el volumen del 2022 se considera aceptable. Si se proyecta el aumento del valor de productividad en el promedio de los 10 últimos años como valor para el 2023, el lograr mantener los ingresos e inventarios por hora trabajada se transforma en un incremento de un 3,2% de la dotación con un incremento en remuneraciones en 161 millones. Lo cual muestra que los proyectos de

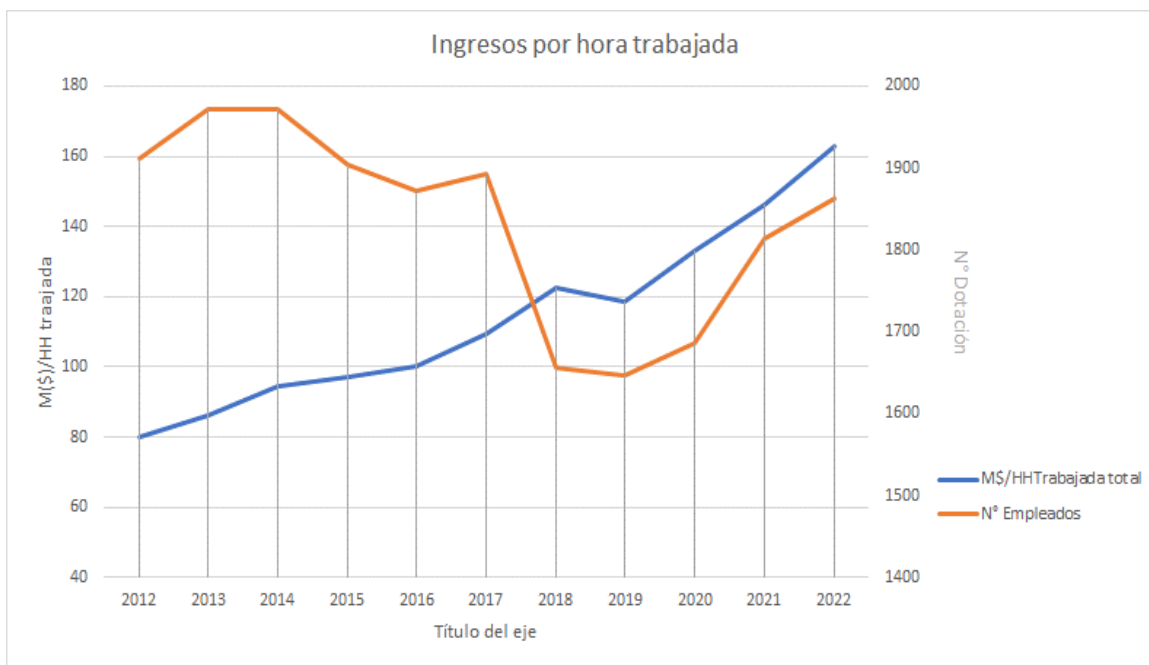
inversión en aumento de capacidad y aumento de productividad tienen en buen pie a esta compañía para la implementación del proyecto de reducción de jornada laboral. Es importante decir que los valores de remuneración dejan fuera el impacto que tendrá el aumento del salario mínimo en el pago de gratificaciones, ya que por los datos analizados se ve que el costo empresa de Soprole en personal es mucho mayor que las otras empresas de los casos de estudio analizados (en el Anexo 1 se entrega el detalle del análisis realizado) y por el nivel de sus operadores sus remuneraciones son más altas que el promedio de la industria en alimentos que posee muchos procesos manuales y sus remuneraciones están cercanas al sueldo mínimo.

Gráfico 10: Inversión en maquinarias y equipos Soprole.



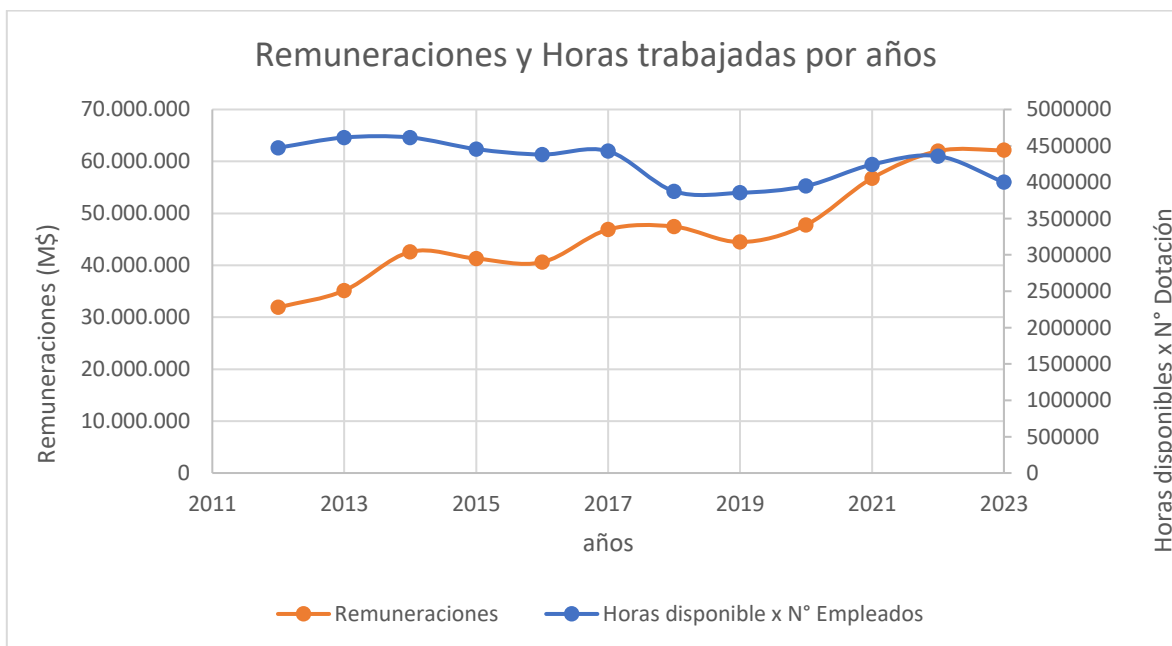
Fuente: Elaboración propia con datos de Memoria Empresa Soprole

Gráfico 11: Ingresos por hora trabajada Soprole



Fuente: Elaboración propia con datos de Memoria Empresa Soprole

Gráfico 12: Remuneraciones y horas trabajadas por años



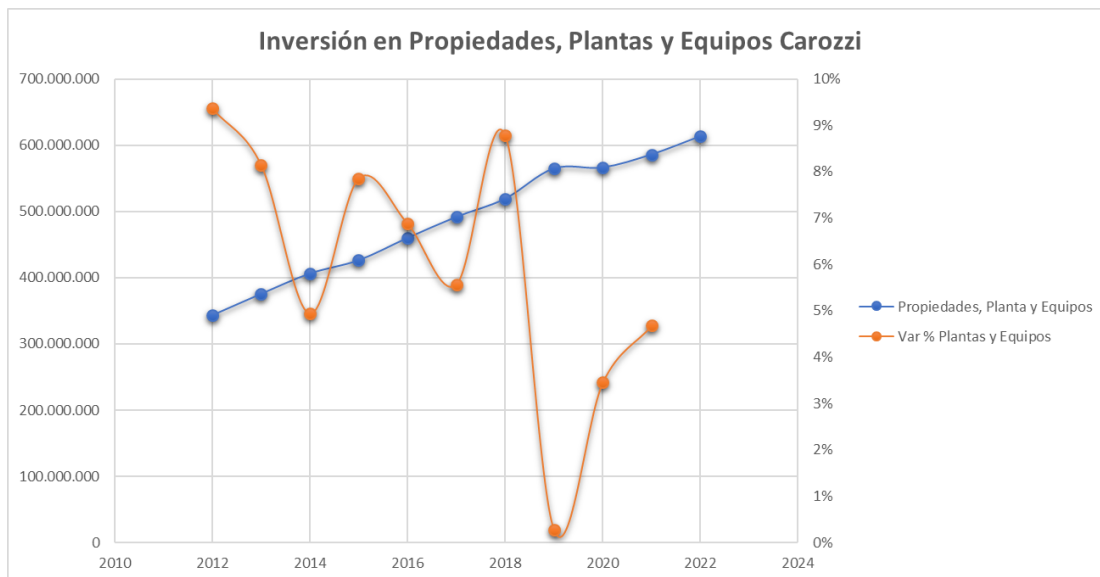
Fuente: Elaboración propia con datos de Memoria Empresa Soprole

6.1.2. Carozzi

Carozzi es una empresa familiar con una historia de mas de 120 años que parte como una molinera y fabricante de pasta en la ciudad de Quilpué transformándose en la principal fabricante de pasta en el país, su expansión ha sido tan importante en la década de los 90 comienza a internacionalizar su fabricación a través de la compra de filiales y alianzas productivas en Argentina, Perú y posteriormente abre una sociedad con Tiger Brand, principal empresa de alimentos de Sudáfrica, lo que permite abrir la empresa al mercado internacional. En el 2012 después de un incendio en las instalaciones de Santiago, Carozzi reinvierte y construye la planta de pastas más moderna de América Latina, con una capacidad de 98.000 toneladas al año con 9 líneas de producción y un nivel de exportación de un 5% hacia Estados Unidos y Centro América. A través de los años Carozzi pasó de solo enfocarse en la producción de pastas a una diversificación importante de sus productos y marcas ofrecidas a los consumidores dentro de la industria de los alimentos dentro de los cuales están cereales, pastas, salsas de tomate, caramelos, chocolates con marcas dentro del holding como Ambrosoli, Pancho Villa, Vivo y la propia marca Carozzi.

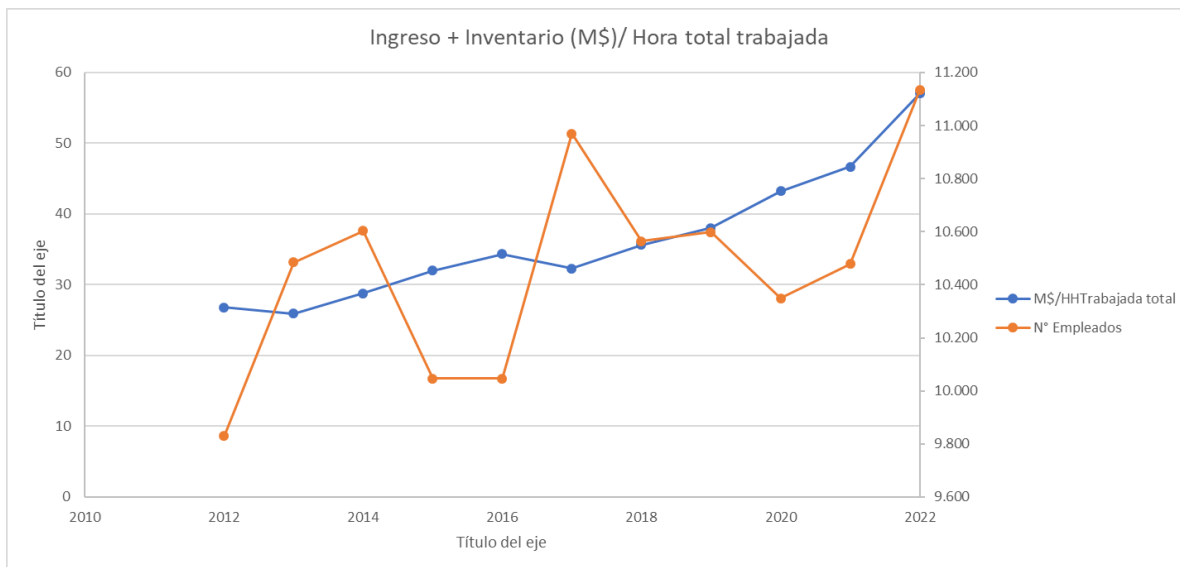
La inversión en plantas y equipos de la empresa en los últimos 10 años tiene un aumento porcentual promedio de 9% anual, sin embargo, en los últimos 5 años no ha superado el 5%, su inversión total fue de 613 mil millones en el 2022 con una dotación que supera los 11.000 empleados y sus ingresos pre pandemia eran del orden de 800.000 millones, con un crecimiento anual del 9% durante los años 2020 y 2021. En el 2022 tienen un crecimiento del 29% junto con un incremento de un 6% en su dotación correspondiente a más de 600 empleados lo que incrementó su gasto en sueldos y salarios un 17%. Considerando que esta compañía ha tenido un incremento promedio de la productividad de un 7% anual, la baja de capacidad por horas disponibles debería ser compensada en un aumento de la dotación de un 5% llegando a 11.700 empleados, lo que significaría un aumento en el costo de remuneraciones de 6.897.133 (M\$) al año. Al igual que el análisis de la empresa anterior esta dotación extra significará redundancia de horas y nuevos esquemas de turnos solo para mantener el ingreso del 2022 con la reducción de las horas disponibles que manda la ley. Es de esperar que el volumen de venta y sus ingresos no logren mantener el nivel del 2022 en el siguiente año debido a la situación inflacionaria y el comportamiento de compra post pandemia de los consumidores.

Gráfico 13: Inversión en propiedades, plantas y equipos Carozzi

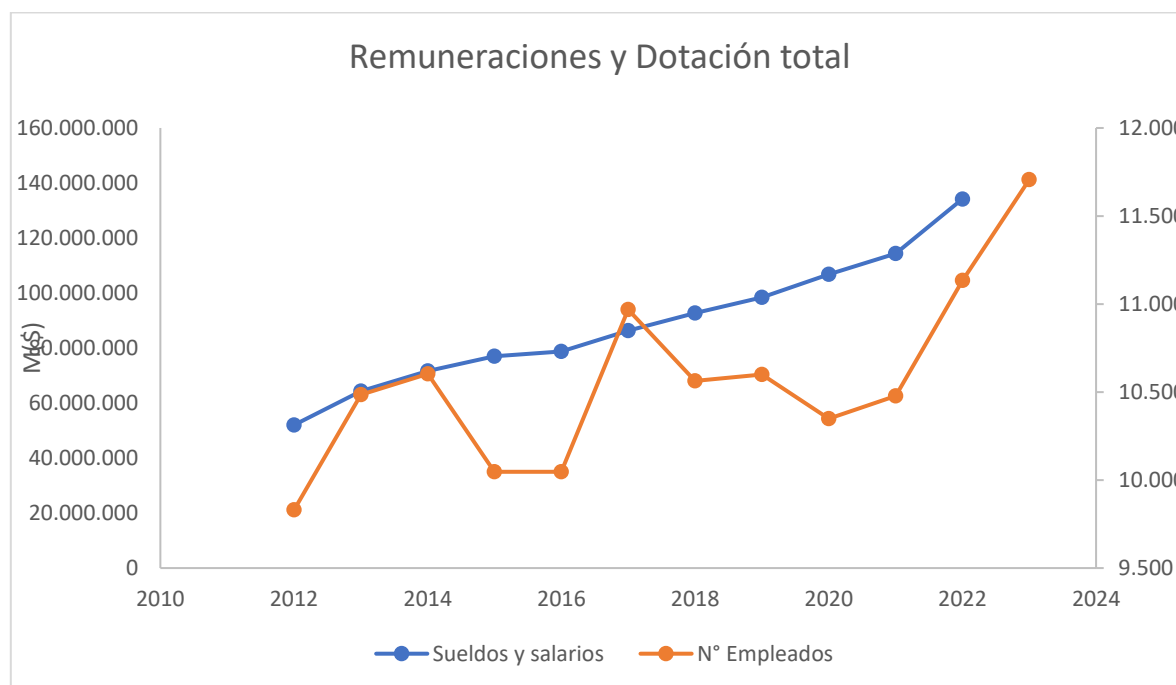


Fuente: Elaboración propia con datos de Memoria Empresa Carozzi

Gráfico 14: Ingresos e inventario por hora total trabajada Carozzi



Fuente: Elaboración propia con datos de Memoria Empresa Carozzi

Gráfico 15: Remuneraciones y Dotación total Carozzi

Fuente: Elaboración propia con datos de Memoria Empresa Carozzi

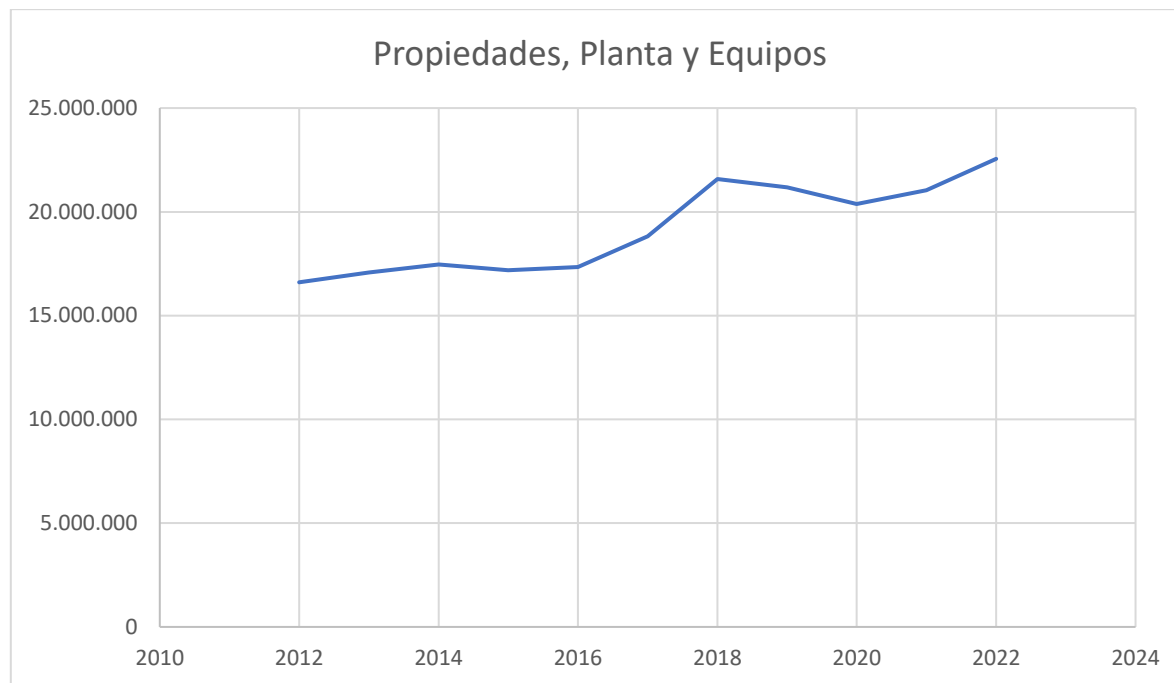
6.1.3. CIC

Para balancear el análisis, se saldrá de la industria de los alimentos que ha tenido condiciones bastante favorables durante la pandemia con crecimientos importantes, y el foco estará en la industria de muebles y colchones, que ha tenido una contribución negativa al PIB en el 2020 y 2022, con una pequeña contribución positiva en el 2021 apalancado por el consumo debido a la gran cantidad de dinero circulante que entró al mercado con las ayudas estatales y la posibilidad de los retiros de fondos de pensiones.

En cuanto a la inversión que ha realizado CIC en los últimos 10 años, entre el 2012 y el 2017 la compañía tuvo una inversión promedio no superior al 3% anual, destacándose la inversión del 2018 que muestra un incremento del 15%. Esta inversión, por lo declarado en su memoria anual, se debe al fortalecimiento y mejoramiento de sus procesos de tecnología de la información. El requerimiento de las tiendas más el proceso logístico de distribución, entrega e instalación de sus productos presenta nuevos desafíos que requieren un nivel de inversión mayor al promedio presentado en los años anteriores. El otro punto importante en inversión

se da el 2022, el cual corresponde a la apertura de nuevas tiendas y la continuidad de las mejoras tecnológicas en el área de logística.

Gráfico 16: Propiedades, planta y equipos empresas CIC

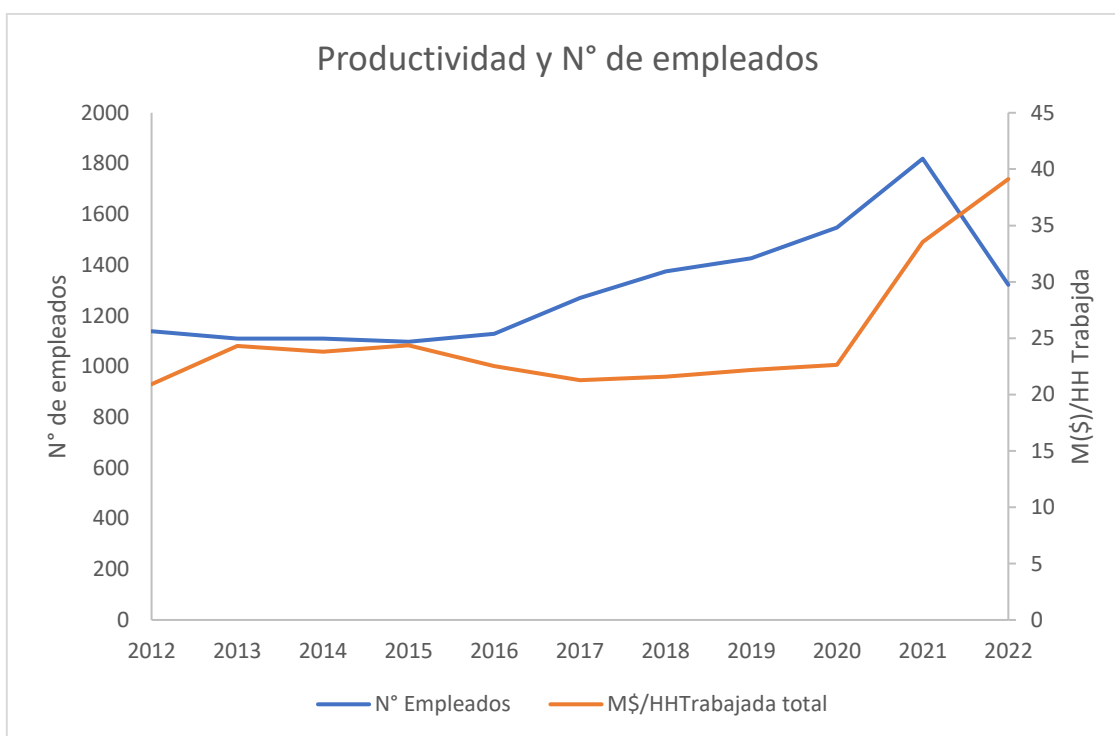


Fuente: Elaboración propia con datos de Memoria Empresa CIC

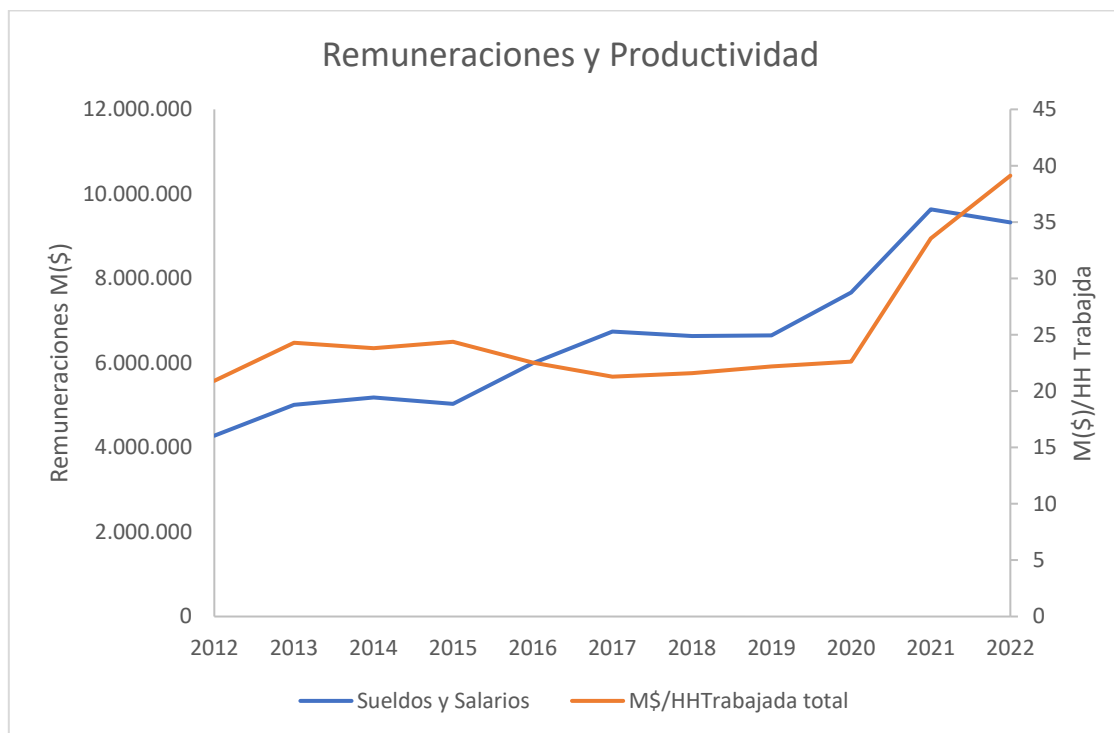
Como se explica en el párrafo anterior las inversiones no han sido un aporte significativo al incremento en productividad de CIC ya que se ha mantenido plana e incluso en una pendiente negativa desde el 2012 al 2020. El 2021 experimentó un alza debido a una mayor cantidad de ingresos por venta, dado por el incremento del consumo y en el 2022 también se grafica un alza pero que se debe a una reducción de la dotación en un 27% y una baja en los ingresos por ventas de un 18% que generó una gran cantidad de producto en inventario lo que desvirtúa el indicador. La reducción de la dotación fue una estrategia de ahorro para afrontar el alza de las materias primas y los altos costos de almacenaje de producto terminado. Aislado los saltos de productividad del 2021 y 2022 que son por eventos externos y como medida reactiva más que el aumento de productividad debido a inversión, se puede suponer que para el próximo año el aumento en productividad no llegará a mas de 1%, que es el promedio de los 10 años anteriores. Por lo tanto, para poder solventar la reducción del 11% de horas disponibles que conlleva la implementación de la ley de 40

horas, la compañía deberá volver a contratar a 151 empleados, que corresponde al 30% del ahorro generado durante el 2022 con el despido de 497 personas para poder aplicar la ley y mantener los niveles de ingresos del 2022, que ya están muy por debajo del peak que tuvieron durante el 2021. Lo favorable es que por el tipo de industria, su inventario no es caducable, a diferencia de las empresas analizadas anteriormente, por lo que el alto nivel de inventario puede ayudar en la transición a la implementación de las 40 horas con el costo de almacenaje externo, costos de daño, mermas y pérdida de valor que involucra tener poca rotación del inventario de producto terminado.

Gráfico 17: Productividad y N° de empleados empresa CIC



Fuente: Elaboración propia con datos de Memoria Empresa CIC

Gráfico 18: Remuneración y Productividad empresa CIC

Fuente: Elaboración propia con datos de Memoria Empresa Carozzi

6.1.4 Análisis y Recomendaciones

De forma comparada entre los diferentes casos de estudio analizados, Soprole es la empresa que presenta el mejor indicador de productividad que las otras dos empresas, respaldado con una política de inversión consistente en los 10 últimos años donde el foco ha estado en su planta de yogur incorporando proyectos de automatización en sus líneas de producción y centro de distribución. Esto la deja en un buen pie para asumir la rebaja de jornada laboral con un incremento mucho menor de dotación que las horas productivas perdidas debido a la implementación de la nueva ley. De las tres empresas Soprole es la que presenta el costo empresa mayor, sin embargo, será la empresa que tendrá un gasto menor en incremento de remuneraciones, por lo que ese aumento de remuneraciones será una pérdida de margen casi despreciable para los accionistas.

Por otro lado, Carozzi a pesar de tener una planta de pastas muy automatizada con una gran capacidad productiva (98.000 toneladas al año) tiene una gran diversificación de productos y distintas plantas que aún presentan un grado de utilización de mano de obra

considerable. Ese factor se puede ver tanto en su indicador de productividad como en la gran dotación que necesita para producir el volumen vendido más el inventario de producto terminado. Sin embargo, Carozzi presenta una pendiente positiva en valores de productividad en forma consistente a pesar que su política de inversión no presenta la misma consistencia. Esto ayuda a que la dotación necesaria para asumir la rebaja de la jornada laboral no sea mayor al 5%. Por lo mostrado en los gráficos, Carozzi tiende a ajustar su dotación bastante seguido con despidos importantes en el 2014 y 2018 pero eventualmente vuelve a tener la necesidad de contratar más personal, lo que hoy la tiene con una dotación de mas de 11.000 empleados.

De los tres casos de estudios, la empresa que está en peor condición para afrontar la implementación de la reducción de jornada laboral es CIC, ya que prácticamente no tiene política de inversión consistente en activos fijos para el mejoramiento de la productividad. Los saltos de inversión que se dan tanto el 2018 como el 2021, por lo rescatado de las memorias, se lee como una política reactiva frente a las necesidades y nuevos desafíos que el mercado les va exigiendo. Desafíos que el 2022 fueron los más complejos con un alza consistente de las materias primas, el tipo de cambio, además de las restricciones y altos costos de transporte para los productos importados. Justamente en este último punto es donde CIC basa su modelo de negocio, tanto en la importación de muebles ya fabricados como la importación de materias primas como telas, alambres y químicos (para la producción de espuma) entre otros. Junto a esos desafíos, dado que Chile presenta una realidad inflacionaria que significó una baja fuerte en el volumen de venta, se espera que con el crecimiento esperado para el 2023, que no se vuelvan a alcanzar los valores de ingreso por venta del 2021. CIC generó una baja en mano de obra como medida paliativa de ahorro frente a estas alzas, pero la implementación de la ley generará una reducción de un 30% de ese ahorro. Es por ello que se argumenta que esta empresa no podrá implementar la ley de 40 horas sin generar algún impacto considerable en las ganancias de sus accionistas.

Frente al escenario descrito, se presentan tres posibles recomendaciones para las empresas manufactureras. La primera es que la incorporación de la ley sea sin cambios a su estructura de capacidad de planta y dotación, que puede ser una opción para empresas cuyas plantas no tengan una demanda completa y tengan la capacidad de aumentar o disminuir

turnos dependiendo de la estacionalidad o movimientos de la demanda. Para estas empresas la posibilidad de flexibilizar y promediar las horas dentro del mes que permite la ley, ayudaría en una estructura de turnos que permitan aumentar la capacidad de la planta sin incurrir en el gasto de horas extras. Lo anterior es una posibilidad ágil de cambio de capacidad de la planta. Sin embargo, las empresas analizadas tienen una demanda completa y cualquier reducción de horas productivas generará impacto significativo en el beneficio de los accionistas y en el precio de la acción, debido a la demanda no cubierta que alguien más verá la oportunidad de cubrir.

La segunda recomendación se refiere a la incorporación de inversiones en automatización y simplificación de su portfolio de productos. En este caso Soprole es la empresa que tiene la mayor ventaja por el camino ya recorrido en sus inversiones anuales y en el tipo de producto ofrecido, le permiten tener líneas altamente automatizadas con pocos formatos y gran volumen de venta. CIC podría ir incorporando automatización dentro de sus líneas de semielaborados para mejorar su productividad y poder afrontar de mejor manera situaciones como las actuales donde los volúmenes de venta son bajos, las materias primas estuvieron al alza y el costo de la mano de obra seguirá encareciéndose. Sin olvidar que durante el periodo de los retiros y ayudas sociales por la pandemia la disponibilidad de trabajo ofrecido comenzó a escasear, por lo que buscar inversionistas para financiar un plan de proyectos de automatización importantes, son una alternativa real para CIC, que podría empezar a perder inversionistas luego de implementada la reducción de la jornada laboral.

Finalmente, la tercera recomendación es que las empresas que tienen operaciones en distintos países pueden ver como una oportunidad invertir y comenzar a trasladar parte y quizás toda su operación productiva a otro país con costos de mano de obra mucho más baratos. Por ejemplo, Carozzi, a pesar de tener una inversión importante en activos fijos en Chile, sus operaciones internacionales son una alternativa atractiva para sus producciones. Perú, donde Carozzi también cuenta con operaciones, es un país que su ley laboral establece una jornada ordinaria de 48 horas semanales con las 2 primeras horas extras pagadas a un 25% y posterior a la tercera hora a un 35%, el sueldo mínimo para el 2022 está en 1025 soles, que corresponden 221.789 pesos chilenos. Lo único que no hace atractivo es su inestabilidad política e infraestructura para el transporte y exportación. Sin embargo, es una economía que

desde el 2000 viene con crecimientos del PIB del orden del 5 al 7% anual, por lo que su infraestructura mejorará en el corto plazo y será muy atractivo para las empresas extranjeras tener sus plantas productivas en ese país, si logran dar estabilidad y confianza a la inversión extranjera en términos políticos. Por eso también es interesante cual será la política de inversión del grupo Gloria (grupo peruano) frente a Soprole con los cambios legislativos que vienen como la implementación de las 40 horas, aumento del sueldo mínimo y reforma tributaria, quizás sea un incentivo a potenciar sus operaciones fuera de Chile.

6.2. Resultados Entrevistas

Se realizaron 30 entrevistas a jefaturas de empresas de diferentes rubros para identificar la realidad de la implementación de la ley sobre reducción de jornada laboral a 40 horas en sus respectivas compañías. Los sectores entrevistados fueron empresas de alimentos, agricultura, salud, manufactura (papel y plásticos), transporte y logística, financieras, y venta de químicos. El análisis se presenta diferenciado por industria para poder visualizar cómo cada una enfrenta la aplicación de la ley y sus desafíos.

En general una gran mayoría aún desconoce el plan asignado por el gobierno de implementación de la reducción de jornada laboral, aunque podría indicarse que al momento de este estudio, todavía es bastante prematuro para que las empresas cuenten con acciones concretas hacia la implementación del proyecto de las 40 horas. Sin embargo, hay empresas, como las financieras, que sí han avanzado hacia la implementación, con una aplicación rápida de la ley. Esto es incluso mostrado como beneficio para captar nuevos talentos, ya que son quienes aprecian de mayor forma la flexibilidad horaria, el balance de la vida personal y laboral, al igual que la flexibilidad en presencialidad y trabajo remoto, es por ello que presentarlo como un beneficio adicional es relevante para algunas empresas. Cuando se pregunta específicamente cómo las empresas están trabajando para adaptarse al proyecto de 40 horas, en la mayoría de las respuestas existe un desconocimiento o específicamente no existen acciones concretas para la implementación. Lo algunas empresas han comenzado a hacer es generar acciones a nivel del personal administrativo en rebaja horaria del día viernes, pero en general las empresas que tienen sectores de operaciones grandes donde emplean una gran cantidad de gente, distribuidas en turnos, han indicado tener los menores cambios posibles en su forma actual de trabajo.

Las empresas de manufactura, transporte, ventas y servicios entrevistadas indican que no han implementado aún la ley, pero que tomarán un camino gradual siguiendo lo determinado por el gobierno. Esto implica que dentro del primer año sólo reducirán una hora, 2,5 horas en los próximos 2 años, para finalmente llegar a las 40 horas en un plazo de 5 años. Por lo mismo en los cargos de mandos medios se ve que no existe un plan definido para la implementación más eficiente de la ley. Las únicas empresas donde se observa que ya comenzaron con planes definidos, aparte de las financieras, son empresas manufactureras que cuentan con sindicatos importantes, empresas como Soprole, CCU y Softys, que ya tienen nociones de la implementación y el costo asociado a la misma. Con lo anterior, se puede visualizar que la contraparte sindical es importante en empujar y en poner el tema de rebaja horario sobre la mesa, en las diferentes negociaciones llevadas a cabo con la empresa.

En la industria papelera han sido más precavidos, y ya cuentan con un acuerdo para compensar la rebaja horaria con horas extras, lo cual puede considerarse una estrategia un poco riesgosa considerando que las horas extras son acordadas y no obligatorias o impuestas al trabajador. De igual forma, en el área de la Salud ya se está viendo la necesidad de aumentar la dotación para compensar la rebaja horaria con días compensados ya que proyectan que sus turnos se mantendrán iguales. Por el contrario, en el sector de la Agricultura existe un nivel mayor de flexibilidad ya que su jornada se rige por las disposiciones del Reglamento N° 45, que establece una duración que no excede un promedio anual de 7,5 horas diarias y un promedio semanal de 45 horas, por lo que tienen mayor espacio de maniobra para cumplir la rebaja horaria. A pesar de este grado de flexibilidad que otorga mayores opciones, según la ley actual el exceso de horas trabajadas, por sobre las 40 horas semanales se compensará con días libres. Es por eso que al entrevistar al gerente de operaciones de una importante lechera indica que:

“Tenemos opciones de adecuarnos a la rebaja de horas, pero nos implicará un costo extra” (Entrevistado G, p.2).

En el rubro del transporte ocurre algo similar ya que se rige por un tipo de ordenamiento de jornada laboral mensual, correspondiente al Artículo 25 bis del código del trabajo, que indica que no se excederá de 180 horas mensuales, y que no se podrán distribuir

en menos de 21 días (Código Del Trabajo, 2012). En este caso, el código permite la creación de turnos de jornadas excepcionales, por ejemplo, 15x15, 7x7 o 4x3 donde para la implementación de la rebaja horaria se necesitará cubrir el tiempo de descanso extra que estipula la ley para esas jornadas. El transporte como comenta el entrevistado, es un rubro que presenta desafíos importantes ya que viene sufriendo una escasez de conductores importante, quienes además cuentan con un gran poder sindical que trabaja por rama como una organización gremial. Eso sumado al elevado y continuo aumento de los costos de combustibles y a la rebaja horaria, presenta importantes desafíos para este tipo de industria. Estos factores les dan a los choferes un gran poder de negociación en el acuerdo que puedan llegar con su empleador. Por lo rescatado en la entrevista, la organización de turnos no será modificada y aún no el empleador, trabajadores y dirigentes sindicales no se han sentado a negociar sobre la disposición de tener más choferes para cubrir períodos de descanso extras.

Respecto a la segunda pregunta de investigación sobre las actividades, planes o proyectos que se han pensado implementar para enfrentar los desafíos del proyecto de 40 horas, la mayoría de las empresas entrevistadas no cuenta con planes definidos para el proceso de implementación y posterior. Solo las industrias de alimentos y bebidas entrevistadas ya tienen planes de automatización, planes de inversión para mejorar la eficiencia y productividad. Por ejemplo, Soprole indica que:

“Se están evaluando varias alternativas para reducir el impacto. Entre ellas automatización de fin de línea (empacado), aumento de capacidad de envasado y mejora de eficiencia” (Entrevistado S, p.4).

Se podría argumentar que, en general, dado que la industria de los alimentos es la que tiene menor grado de automatización, se han mantenido con una alta cantidad de personas, debido a que el retorno de los proyectos de automatización es a muy largo plazo y no son financieramente viables por el poco volumen producido, la variabilidad, complejidad del portafolios de productos sumado a la disponibilidad y al costo del trabajo. Sin embargo, hoy estos proyectos ya comienzan a ser atractivos principalmente porque el costo de la tecnología va bajando y el costo del trabajo se va incrementando dada la rebaja de jornada, el aumento del sueldo mínimo (que afecta a la gratificación también) y los cambios en el porcentaje de

ahorro previsional. Todos estos cambios, como se aprecia en las entrevistas, han aumentado la disposición de las empresas a automatizar y apurar los proyectos que puedan reemplazar personas en tareas repetitivas y que no necesiten un conocimiento específico. Es por ello que, en empresas entrevistadas del área de la salud y papelería su plan inmediato es recalcular el sobre costo de los días compensados y horas extras que se deben incurrir con la aplicación de la ley, para poder seguir operando. Es decir, aumentarán el OPEX de la compañía, pero probablemente verán formas de incremento de los CAPEX para reducir estos sobre costos.

Respecto a los principales desafíos que se observan al implementar el proyecto de las 40 horas en plantas productivas o sectores de operaciones que tienen un funcionamiento continuo, existe un acuerdo en forma transversal que el principal desafío es mantener el servicio y la continuidad operacional manteniendo los costos competitivos. Para eso la productividad es el término más repetido dentro de las entrevistas en donde, por ejemplo dentro de las personas entrevistadas hablan de: “Tiempo efectivo de trabajo, reorganización de turnos y como hacer el mismo trabajo o mas en el menor tiempo que estará disponible”. Similar a lo anterior, en el área de Mantenimiento de una importante embotelladora se está pensando no implementar cambios en la dotación esperando el mismo nivel de servicio trabajando menos horas. Para entonces lograr mantener la continuidad operacional, el entrevistado sostiene la necesidad de cambiar la priorización de las mantenciones de equipos enfocándose solo en los equipos críticos. Esto él lo plantea como un gran riesgo, pues generaría una baja en la calidad de su servicio por las horas menos disponibles para realizar las labores de mantenimiento, lo cual además podría afectar directamente la continuidad operacional de la planta.

“En mi caso será hacer el mismo trabajo con el mismo recurso humano y técnico. Claramente una posibilidad sería bajar la calidad, alcance de las revisiones. Ojalá que no. Quizá usar herramientas para evaluar el riesgo, acotar los procesos de revisión y evaluación, enfocándolos únicamente en puntos críticos. Pero claramente habrá un riesgo”
(Entrevistado J, p.5)

En la industria Agrícola el aumento de dotación es algo que está instalado en la agenda para la implementación del proyecto de 40 horas, y el riesgo que existe en esta industria es el aumento de los costos que afecte la rentabilidad del negocio. La persona entrevistada tiene su trabajo en una importante productora de leche que vende su producto a grandes

industriales, donde estos últimos poseen un poder de negociación muy alto y existe una fórmula de pago de leche muy compleja y multifactorial, existiendo incertidumbre para el agricultor sobre sus ganancias finales. Por lo mismo, el traspaso del costo del producto al industrial no es directo y bastante difícil de realizar, por lo que este aumento de costo en dotación afectará directamente a los inversionistas de este tipo de negocio.

Frente a esta necesidad de aumento de productividad, de tener horas efectivas de trabajo, evitando las horas ociosas, buscando recuperar los niveles de producción o entrega de servicio que existían antes de la rebaja horaria con las horas disponibles que existirán, con una implementación completa de la ley, es que cabe la pregunta de si existen nuevos incentivos y nuevas decisiones para invertir en proyectos de automatización. Gran parte de las respuestas indican que los proyectos de mejora o automatización son parte de la cultura de cada empresa y no son consecuencia de la implementación de la ley. A partir del análisis de las entrevistas y de los casos de estudios, se puede argumentar que los rubros que emplean una cantidad importante de mano de obra como plantas productivas de alimentos, manufacturera y farmacéuticas, muestran una proclividad importante a buscar proyectos de automatización para la baja de personal en tareas repetitivas, como final de líneas, transporte entre sectores dentro de la compañía, mejora en los equipos para tener saltos de productividad importantes. Sólo en la industria Agrícola el entrevistado mantiene que es un rubro donde los proyectos de automatización aún son muy caros para implementarlos y no son viables financieramente.

De igual forma, en el área de la Salud, los entrevistados indican que el servicio prestado no se puede automatizar por el momento y que necesitan del trabajador, debido principalmente a su expertice y lo específico del servicio que se provee. No obstante, todos los trámites accesorios al servicio de salud, como compra de bono, solicitudes de hora, atención inicial de clientes, sistemas de pago, etc., ya son sistemas automáticos. Similarmente, en el caso del transporte aún no existe y no es legal que los vehículos sean autónomos, pero, al igual que en el caso del rubro de la salud, cuentan con un nivel importante de automatización en los procesos de back-office; todo el CRM (Customer Relationship Managment) ya está sistematizado y varios procesos internos se están automatizando, al igual que los procesos de finanzas, control gestión, tecnología de la información vienen con

proyectos de automatización que están enfocados a tener menos personas y ser mucho más eficientes.

A pesar de tal digitalización, esta no se debe a la previsión de la industria en torno a la rebaja de jornada horaria, sino que fue producto de la pandemia, donde, debido a los confinamientos y el aumento acelerado del teletrabajo, los procesos en los servicios públicos, la logística en los centros de distribución, y las ventas se vieron forzados a hacer un cambio tecnológico importante que aumentó significativamente la producción de las empresas. De no haber podido realizar estos cambios, las empresas corrían el riesgo de quedar fuera de operación. Entonces, se puede indicar que, según lo comentado por los entrevistados, el proyecto de rebaja laboral no tendría el mismo efecto acelerador respecto a la implementación de tecnología que sí tuvo la pandemia. No obstante, se argumenta que sí será un factor que podría inclinar la balanza para invertir en este tipo de proyectos.

Hasta el momento se revisado cómo la rebaja horaria afectaría la operación, el nivel de servicio, los costos y los planes de inversión de las compañías, pero existe un lado importante que no se ha analizado, y se refiere a cómo se está trabajando con los actores representante de los trabajadores y cómo la organización y la flexibilidad que aporta la ley afectará a los distintos equipos de trabajo. Para eso se consulta a los entrevistados con quiénes se encuentran trabajando y/o colaborando para implementar el proyecto de rebaja de jornada laboral. Como se ha visto en el análisis hasta ahora, la mayoría de las empresas entrevistadas aún no cuentan con planes definidos de implementación y se tomarán todo el plazo que el ente legislador les entrega para generar la rebaja horaria. En general, las empresas entrevistadas consideran que este tema es un hito o deber exclusivo de las gerencias de Operaciones y Recursos Humanos, siendo ellos los que deben organizar planes para abordar y enfrentar el proyecto. Sólo en las empresas manufactureras los entrevistados admiten la importancia de la participación de los sindicatos como un ente que los puede ayudar en la implementación, y que presenta propuestas en beneficio de sus socios. Por ejemplo, en la papelería ya están en conversaciones con el sindicato para mantener el horario actual y pagar las 5 horas que están fuera de la ley como horas extras.

“Ya ha realizado conversaciones con los sindicatos correspondientes. Lo que hará es compensar las 5 horas extras para completar 45 semanales” (Entrevistado SA, p.3).

Sin embargo, esta estrategia es riesgosa saben que el sindicato puede buscar cumplir con el espíritu de la ley, que es mejorar el balance entre el trabajo y la vida personal de los trabajadores, oponiéndose a la ejecución de las horas extras. Por lo mismo se ve la conversación con los representantes de los trabajadores está subvalorada, (de las 30 entrevistas solo 3 entrevistados nombraron a los sindicatos) cuando podría utilizarse de forma más frecuente y como una forma de apoyo en la implementación de la ley, el resto lo ve solo como un cambio en el horario de ingreso y salida de su jornada.

Otro punto de la ley donde los sindicatos o representantes de los trabajadores podrían participar para mejorar la implementación es cuando la empresa decida acogerse a la adaptación de la jornada 4x3. Esto inevitablemente podría conllevar a la contratación de personal extra y/o a un aumento en el promedio mensual de horas que la ley permite realizar, por lo que se le da opciones a la empresa de generar el trabajo continuo desde lunes a sábado sin tener la necesidad de generar horas extras, las cuales en varias empresas son un ingreso considerable para los trabajadores de sueldos inferiores y trabajos básicos. Respecto a lo anterior, y a modo de ejemplo sobre cómo los sindicatos podrían ayudar a la empresa en la conversación con trabajadores para una implementación sin problemas de la ley, es que una de las empresas entrevistadas del rubro de alimentos, se consultó a los trabajadores sobre el beneficio de incorporar la jornada 4x3. Lo comunicado por los trabajadores depende de su género, pues la mayoría de las mujeres prefieren mantener el trabajo de 5 días con jornadas diarias más cortas. En cambio, los hombres están de acuerdo en trabajar 4 días y descansar 3. La razón de esto es que la mayoría de las mujeres operadoras siguen realizando labores del hogar posterior al trabajo, tienen el cuidado directo de sus hijos, y/o pueden estar encargadas de algún pariente o familiar, por lo que una jornada de 10 horas diarias, más 40 o 45 min de almuerzo, además del traslado desde y hacia su lugar de trabajo, significaría estar 12 horas fuera del hogar y eso les afecta mucho su rutina diaria. En cambio, el hombre puede tener menor tipo de responsabilidades parentales y/o de cuidado de personas mayores, por lo que no le afectaría mucho su rutina. Más aún, generalmente los hombres, al ser con frecuencia el principal ingreso del hogar, buscan alargar su jornada normal, realizando horas extras, por lo que el cambio de jornada lo afecta más de forma económica que de disposición de tiempo.

Finalmente, respecto a si la ley laboral debería tener mayor flexibilidad para la implementación del proyecto de 40 horas, nuevamente los entrevistados demuestran poca familiaridad con el proyecto. A pesar de ser gerentes y jefes de área, tienen mucha desinformación respecto a las posibilidades de manejo de jornada que la ley propone, como por ejemplo, la posibilidad de realizar una jornada semanal de 4 días laborales teniendo 3 días de descanso, poder hacer semanas de 42 horas en procesos continuos con compensación de días libres, la posibilidad de hacer ciclos mensuales con semanas de 45 y 35 horas manteniendo el promedio mensual en 40, o si existe afiliación y acuerdo sindical, la jornada del ciclo puede ser de hasta 52 horas semanales. Todas estas opciones de flexibilización de la jornada que aportan a que la implementación sea menos costosa para la empresa y para que el empleador pueda adaptar la jornada a la realidad de cada compañía sin mayores problemas, no han sido estudiadas correctamente. Lo que preocupa de este punto, es que son estos mismos mandos medios quienes son llamados a generar la implementación de la rebaja horaria, y no conocen a cabalidad las posibilidades otorgadas por la ley, la ayuda que podrían tener de distintos equipos de trabajo, ni la flexibilidad respecto a la progresión que la ley entrega en la implementación. Del mismo modo tampoco existe claridad en otros aspectos que sí afectan incluso a las empresas que ya tienen implementadas las 40 horas como son la reducción de márgenes de aplicación del artículo 22, la banda horaria para padres y madres con hijos hasta los 12 años de 2 horas en el ingreso o adelanto de la jornada laboral, además de la compensación de horas extraordinarias con feriados. Estos son aspectos de la ley que, por las entrevistas realizadas, no están siendo abordadas y se espera que el área de Recursos Humanos y/o el departamento legal de cada empresa les entregue las directrices de la interpretación de estos aspectos a sus jefaturas y mandos medios.

7. Discusiones y Conclusiones

La aplicación e implementación de la nueva ley de rebaja laboral tiene como espíritu la mejora de la calidad de vida de los trabajadores. Con ello plantea desafíos importantes para el mercado del trabajo, ya que se argumenta que las empresas tratarán de mitigar el exceso del costo de la implementación de esta ley, manteniendo el nivel de servicio y los niveles productivos, con una rebaja del 12% de su jornada laboral. Para esto la ley tiene una medida de incentivo de la productividad dando opciones de flexibilidad, que, acordadas con los trabajadores, ayudarán a implementar la rebaja de la jornada para que sea menos costosa y con mayores posibilidades de adaptación a la realidad de cada industria.

Una de las razones que se ha presentado en seminarios como beneficios directos de esta ley es el aumento de la empleabilidad, que como se presentó en el análisis de los casos de estudio de las 3 empresas manufactureras, se deberá incurrir en un aumento del personal, al menos en el corto plazo, hasta que los proyectos de automatización logren los saltos de productividad que puedan asumir este costo adicional por más personal en las plantas. En este análisis, también se vio que hay empresas mejor preparadas que otras para afrontar la ley de rebaja horaria, por lo tanto, sus costos por aumento de dotación serán menores. Esto se reafirma en las entrevistas realizadas donde todas las empresas, aunque considerando distintos tiempos y dependiendo de sus posibilidades de inversión, buscan mejorar sus procesos con proyectos de automatización que logren mantener la productividad con la misma dotación, pero en menor tiempo.

Respondiendo la primera pregunta de investigación sobre los desafíos principales de las industrias chilenas para la implementación del proyecto de las 40 horas, los resultados muestran que hay temas de desconocimiento de la ley, limitada preparación de las empresas para enfrentar la rebaja horaria y la poca inclusión de representantes de los trabajadores en la implementación, que puedan apoyar a las empresas. El poco conocimiento de los administradores de las empresas entrevistadas en la interpretación y en las medidas de flexibilidad en la distribución de la jornada, se presenta como el principal desafío. Hay desconocimiento además de cosas más prácticas de la ley, como el impacto en la interpretación del artículo 22 y los casos en que la Dirección del Trabajo pueda determinar qué funciones son aplicables a la excepción de la jornada laboral. Esto es preocupante pues

son los mandos medios los llamados a implementar la normativa. En términos prácticos, por ejemplo, deberán indicar cómo se llevarán a cabo funciones que actualmente se rigen por el artículo 22, personal que tiene supervisión directa pero cuya remuneración tiene un factor variable donde la reducción de la jornada puede influir en su remuneración. Muchos entrevistados aún no tienen claridad de cuáles serán los criterios que la Dirección del Trabajo aplicará para cada caso.

No existe preparación de las empresas para implementar la ley, por lo que mantendrán la gradualidad con la que cuenta la ley. Todas las empresas entrevistadas que tienen un alto número de personal para sus operaciones diarias o que ofrecen servicios continuos, seguirán el total del plazo gradual dado por el gobierno para la implementación de la rebaja horaria, siguiendo la idea de que “el futuro será mejor”, con una pandemia controlada, una inflación que va bajando y tasas que también deberían ir bajando con una esperada reactivación del comercio. Esto podría brindar un escenario mejor para adaptarse a la ley sin tener un efecto tan fuerte en los costos de los servicios en los próximos 5 años, pero continúan siendo presunciones fuera del control de las empresas, por lo que podría ser más lógico que presentaran planes de trabajo para prepararse de mejor forma para la implementación de la ley. De igual manera este plazo da la posibilidad de implementar proyectos tecnológicos que optimicen procesos y evitar la contratación de personal adicional que pueda disparar los costos. Con todo, las empresas son llamadas a prever los impactos en vez de actuar de forma reactiva a los desafíos de la ley.

Los sindicatos tienen una labor importante en los acuerdos de distribución de jornada que se den dentro de la empresa y el cuidado del cumplimiento de las jornadas, sobre todo en procesos de desvinculación en contra ciclos y los respectivos cálculos de IPAS. El cumplimiento y negociación de las ventanas de ingreso de jornadas, el manejo del teletrabajo y la modificación del artículo 22 son todos procesos en los cuales pueden aportar, pero aparte de su rol fiscalizador y denunciante de malas prácticas laborales, también tienen un rol de responsabilidad en mantener la viabilidad económica del negocio dentro de las negociaciones colectivas. Esto porque la ley chilena en general, refuerza la participación de representante de trabajadores, y del sindicalismo, lo cual abre la puerta a contar con mayores opciones de flexibilidad por el acuerdo que se puede generar entre ambas partes. Por eso se puede decir

que la ley actual fija el tope máximo de horas de la jornada laboral, pues la legislación anterior ya permitía la rebaja horaria con previo acuerdo de empleados y empleadores basándose en el concepto de “adaptabilidad laboral” descrito al inicio de este documento.

A modo general, las medidas de flexibilidad tienen como gran propósito ayudar a las empresas en el aumento de productividad y lograr flexibilizar el recurso del trabajo a las necesidades de cada empresa. Es importante ver que estas medidas introducidas en la ley apoyan a las organizaciones e incluso les otorgan mejores condiciones a aquellas quienes cuentan con sindicatos y afiliación sindical, como el aumento del tope de horas realizadas a 52 horas. Existe actualmente en el parlamento proyectos en trámite que afectan directamente los costos y productividad, que aumentarían la rigidez de la legislación laboral. Algunos ejemplos son: “Eliminar el tope de la Indemnización por Años de Servicio (IPAS)” (Boletín 14698-13); “Restricciones al fuero Sindical (Boletín 14685-13); “Restricciones para la necesidad de las empresas” (Boletín 15446-13); la “Gratificación legal sin tope y permitir que la opción del 25% de las remuneraciones anuales del trabajador solamente sea factible si dicho monto supera el 30% de las utilidades líquidas” (Boletín 13240-13). Todas estas medidas, además de otros proyectos que están actualmente en trámite podrían rigidizar la norma en términos contractuales y de remuneraciones que son costos directos para la empresa afectando la empleabilidad al aumentar el costo tanto de contratar como de despedir, generando un efecto adverso al que se intenta lograr con las medidas de flexibilización de la ley de 40 horas.

Es importante la preparación de las organizaciones para la implementación de la ley de rebaja horaria dadas las condiciones macroeconómicas del país. Las empresas chilenas, desde el 2018, vienen en un contexto de muy bajo crecimiento del PIB, con una baja en el 2020 debido a las medidas de confinamiento a consecuencia de la pandemia que paralizó el crecimiento y dejó a muchas empresas en una situación muy precaria. Durante el 2021 el crecimiento se recupera solventado por el consumo de bienes y servicios gracias a la posibilidad de retiro de fondos de pensiones y ayudas gubernamentales. En este contexto la industria manufacturera tiene un repunte pero que dura sólo un par de trimestres y en el 2022 vuelve a caer la participación de la industria en el crecimiento del PIB, industria que emplea el 15% de la fuerza laboral. Como se vio en el análisis de las empresas, las empresas de

alimentos se vieron favorecidas con un crecimiento de su demanda exponencial por las medidas de confinamiento, al igual que la industria de colchones y muebles que ven aumentadas sus ventas por este alto nivel de circulante que estaba en el mercado durante el 2021. Sin embargo, por las medidas restrictivas en China, el alto nivel inflacionario, el tipo de cambio que se disparó, los costos de transporte aumentaron sobremanera, además de los costos de importación de insumos y materia prima, obligaron a las empresas a generar medidas de ahorro. Es el ejemplo de CIC, como lo explica en su memoria, donde realizó una disminución en su dotación en un 27% y muchas empresas debieron hacer lo mismo, lo que se ve reflejado en los índices de desempleo que aún se mantienen sobre el 8%. En este escenario inflacionario que afecta fuertemente el consumo, se suma el aumento de los costos por las políticas de aumento del sueldo mínimo escalonado hasta los 500 mil pesos, que en muchas empresas además afecta en el cálculo de las gratificaciones aumentando el pago por las mismas, la rebaja de jornada laboral de una reducción del 12% de su capacidad en la jornada y el futuro aumento del porcentaje de ahorro previsional, muestran un escenario bastante adverso y de un nivel de desafío importante principalmente para las pequeñas y medianas empresas en donde estos cambios pueden mover la aguja en la finanzas del negocio. Es por eso que la pequeña y mediana empresa “manufacturera” necesita crear nuevas formas de trabajo que no sean fácilmente reemplazable o automatizables, ya que para ellos el costo de implementar estos proyectos están fuera de sus capacidades, y puedan competir con una propuesta de valor diferente.

El gran espíritu de la ley de rebaja horaria es la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y la única forma que el gobierno tiene para proteger a los trabajadores es manteniéndolos fuera de la informalidad. En Chile la tasa de ocupación informal para el trimestre móvil abr23 – Jun23 es de un 27,2% (INE, 2023) un 2,5% en 12 meses, o sea se agregaron más de 50.000 personas a esta situación. Es importante tener protección y mejoras en términos laborales y la inclusión de los sindicatos es fundamental para lograr buenos acuerdos, pero deben existir medidas más potentes para el incentivo de la empleabilidad, la inversión privada y la creación de trabajo formal, por lo que se puede rescatar de las entrevistas y el análisis horizontal de las tres compañías analizadas es que la búsqueda constante de proyectos productividad, automatización, medidas de ahorro, búsqueda constante de costos competitivos van en la dirección de prescindir de personas sobre todo

que el costo de contratar, despedir y gratificar va a seguir en aumento. Por lo tanto, puede que un gran número de personas sigan cayendo en la informalidad, fuera de la protección y mejoramiento de la vida que el estado espera lograr. Si no se aplican medidas que apunten al crecimiento económico y el incentivo de la inversión, todas estas medidas de bienestar hacia la población no tendrán un sustento a largo plazo afectando a la gente que se propone ayudar.

8. Referencias

- Cisneros, I. (2006). Los procesos de flexibilidad laboral en América Latina: experiencias y resultados Manuel Alejandro. Comercio exterior, 56(6).
- Del Trabajo, C. (2012). Código del trabajo. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005
- Derindag, O. F., Lambovska, M., & Todorova, D. (2021). Innovation development factors: Switzerland experience. Pressburg Economic Review, 1(1), 57-65.
- Dirección del Trabajo. (2017). “Ubicación Centro de Consultas Laborales”, Revisado el 07 de Enero de 2017.
- de la Garza, E. (2000). “La flexibilidad del trabajo en América Latina”, Tratado latinoamericano de sociología del trabajo, Colegio de México.
- González, J., & Portugal, M. (2018). Reforma Laboral Chilena,¿ Un avance concreto para el sindicalismo o una continuación renovada del Plan Laboral impuesto por la Dictadura Militar?. *Revista Pilquen*, 21(4), 32-42.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49-58.
- Instituto Nacional de Estadísticas, (2023). “Estadísticas del Mercado Laboral” <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral>, revisado Julio, 2023.
- Jiménez, A., & Gómez-Urrutia, V. (2015). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 11(2), 289-302.
- OMS (2021) <https://www.who.int/es/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo>
- Ono, H. (2018). Why do the Japanese work long hours. *Japan labor issues*, 2(5), 35-49.
- Samuel, R., & Kanji, S. (2020). Valuing creativity, feeling overworked and working hours: Male workers and the New Spirit of Capitalism. *Time & Society*, 29(1), 51–73. <https://doi.org/10.1177/0961463X18820730>
- Thayer Arteaga William. 2002. Texto y Comentario del Código del Trabajo. Santiago de Chile. Editorial Jurídica de Chile. p. 75.

9. Anexo

Datos recopilados desde las memorias empresa Soprole desde el 2012 al 2022

Soprole	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
N° Empleados	1912	1972	1972	1904	1872	1892	1656	1647	1687	1813	1863	1922,821101
Trabajadores	1260	1271	1214	1208	1172	1147	939	931	958	1058	1107	
Ingresos (M\$)	\$ 342.140.750	\$ 367.533.986	\$ 412.883.952	\$ 412.511.377	\$ 415.178.229	\$ 452.556.013	\$ 443.827.842	\$ 430.400.211	\$ 489.405.000	\$ 582.879.609	\$ 665.345.187	
Inventario	15.061.365	30.599.756	24.131.903	20.070.718	22.980.522	31.735.512	30.532.798	25.904.061	36.595.805	36.544.749	44.513.733	
Ingresos+ Inventario PT	357.202.115	398.133.742	437.015.855	432.582.095	438.158.751	484.291.525	474.360.640	456.304.272	526.000.805	619.424.358	709.858.920	709.858.920
Horas disponibles (45 H)	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2.080
Horas disponibles (40 H)								2080	2080	2080	2080	
Total horas trabajadas	4474080	4614480	4614480	4455360	4380480	4427280	3875040	3853980	3947580	4242420	4.359.420	3999467,89
Total horas trabajadas (trabajador)	2948400	2974140	2840760	2826720	2742480	2683980	2197260	2178540	2241720	2475720	2590380	
M\$/HHTrabajada total	79,83811532	86,27922149	94,70533083	97,09251217	100,0252828	109,3880498	122,4143854	118,3981941	133,2463953	146,0073161	162,8333402	177,4883408
M\$/HHTrabajada trabajador	121,1511718	133,8651651	153,8376544	153,0332311	159,767346	180,4378293	215,8873506	209,4541629	234,6416167	250,1996825	274,0365969	
Remuneración 1	16.853.735	16.870.953	18.093.171	41.288.848	40.597.065	46.891.576	47.455.559	44.471.410	47.766.455	56.771.079	61.989.671	
Remuneración 2	15.046.807	18.265.066	24.488.310									
Remuneración Total	\$ 31.900.542	\$ 35.136.019	\$ 42.581.481	\$ 41.288.848	\$ 40.597.065	\$ 46.891.576	\$ 47.455.559	\$ 44.471.410	\$ 47.766.455	\$ 56.771.079	\$ 61.989.671	\$ 62.151.188
Remuneración x empleado anual	16684,38389	17817,45385	21593,0431	21685,31933	21686,46635	24784,13108	28656,73853	27001,46327	28314,43687	31313,33646	33274,11218	\$ 161.517
Remuneración x empleado mensual	1390,365324	1484,787821	1799,420259	1807,109944	1807,205529	2065,344257	2388,061544	2250,121939	2359,536406	2609,444705	2772,842682	
Incremento en remuneraciones		10%	21%	-3%	-2%	16%	1%	-6%	7%	19%	9%	7%
Variacion en Productividad		10%	15%	-1%	4%	13%	20%	-3%	12%	7%	10%	9%
Variacion en Ingresos		7%	12%	0%	1%	9%	-2%	-3%	14%	19%	14%	

Datos recopilados desde las memorias empresa Carozzi desde el 2012 al 2022

Carozzi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
N° Empleados	9.830	10.485	10.603	10.047	10.047	10.969	10.564	10.599	10.349	10.478	11.134	11.706
Trabajadores									8539		9004	
Ingresos (M\$)	559.533.333	577.426.480	658.186.338	690.681.447	742.065.487	759.953.939	799.631.029	877.893.758	959.843.451	1.048.199.180	1.350.590.195	
Inventario PT	57.031.198	59.319.185	55.578.450	61.303.289	65.783.426	68.679.976	80.680.115	65.741.714	87.316.500	96.152.489	135.302.948	
Ingresos + Inventario PT (M\$)	616.564.531	636.745.665	713.764.788	751.984.736	807.848.913	828.633.915	880.311.144	943.635.472	1.047.159.951	1.144.351.669	1.485.893.143	1.485.893.143
Sueldos y salarios	\$ 52.002.336	\$ 64.267.024	\$ 71.598.872	\$ 77.028.127	\$ 78.703.551	\$ 86.324.429	\$ 92.696.821	\$ 98.452.537	\$ 106.802.145	\$ 114.340.714	\$ 134.180.582	\$ 141.077.715
Propiedades, Planta y Equipos	343.775.399	375.966.657	406.599.017	426.687.138	460.221.900	491.888.919	519.292.326	564.900.381	566.436.449	586.022.149	613.449.623	
Horas disponibles (45 H)	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	
Horas disponibles (40 H)												2080
Total horas trabajadas	23002200	24534900	24811020	23509980	23509980	25667460	24719760	24801660	24216660	24518520	26.053.560	24349121,5
Total horas trabajadas (trabajador)	18401760	19627920	19848816	18807984	18807984	20533968	19775808	19841328	19373328	19614816	20842848	
M\$/HHTrabajada total	26,8045896	25,95264969	28,768055	31,98576673	34,36195662	32,28344039	35,61163798	38,04727071	43,24130376	46,67295045	57,03224983	61,02450732
M\$/HHTrabajada trabajador	33,50573701	32,44081212	35,96006875	39,98220841	42,95244578	40,35430049	44,51454747	47,55908838	54,05162969	58,34118806	71,29031229	
Salario x empleado año	5290,166429	6129,425274	6752,699425	7666,778839	7833,537474	7869,854043	8774,784267	9288,851495	10320,04493	10912,456	12051,42644	
Salario x empleado mes	440,8472024	510,7854395	562,7249521	638,8982366	652,7947895	655,8211703	731,2320223	774,070958	860,0037443	909,3713336	1004,285537	
Propiedades, Planta y Equipos		9%	8%	5%	8%	7%	6%	9%	0%	3%	5%	6%
Ingresos + Inventario PT (M\$)		3%	14%	5%	7%	2%	5%	10%	9%	9%	29%	
Dotación		7%	1%	-5%	0%	9%	-4%	0%	-2%	1%	6%	
M\$/HHTrabajada total		-3%	11%	11%	7%	-6%	10%	7%	14%	8%	22%	
Sueldos y salarios		24%	11%	8%	2%	10%	7%	6%	8%	7%	17%	

Datos recopilados desde las memorias empresa CIC desde 2012 al 2022.

CIC	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
N° Empleados	1138	1.110	1.110	1.097	1.129	1.270	1375	1.426	1.548	1.819	1.322
Trabajadores	968	992	986	960	1.018	1.125	1238	1.271	1.381	1.672	1189,8
Ingresos (M\$)	49.826.874	57.167.316	54.765.201	56.728.314	55.326.781	59.013.613	63.337.076	68.131.235	79.329.850	134.674.441	110.487.873
Inventario PT	5.870.676	5.951.462	7.079.360	5.814.180	4.171.830	4.211.930	6.155.719	5.875.605	2.629.295	8.063.248	10.524.191
Ingreso (M\$) + Inventario PT	55.697.550	63.118.778	61.844.561	62.542.494	59.498.611	63.225.543	69.492.795	74.006.840	81.959.145	142.737.689	121.012.064
Sueldos y Salarios	-4.278.693	-5.010.103	-5.182.100	-5.029.819	-5.993.613	-6.740.803	-6.636.012	-6.652.977	-7.666.237	-9.634.328	-9.325.401
Propiedades, Planta y Equipos	16.606.261	17.075.952	17.469.527	17.180.701	17.335.377	18.823.774	21.588.269	21.177.098	20.386.288	21.039.871	22.553.467
Horas disponibles (45 H)	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340	2340
Horas disponibles (40 H)											2080
Total horas trabajadas	2662920	2597400	2597400	2566980	2641860	2971800	3217500	3336840	3622320	4256460	3093480
Total horas trabajadas (trabajador)	2265120	2321280	2307240	2246400	2382120	2632500	2896920	2974140	3231540	3912480	2784132
M\$/HHTrabajada total	20,9159682	24,3007538	23,8101798	24,3642311	22,5214852	21,2751676	21,5983823	22,17872	22,6261471	33,53436635	39,11842456
M\$/HHTrabajada trabajador	24,5892271	27,1913677	26,8045635	27,8412099	24,9771678	24,0173003	23,9885102	24,8834419	25,3622561	36,48266291	43,46491617
Salario x empleado año	-3759,83568	-4513,60631	-4668,55856	-4585,06746	-5308,78034	-5307,7189	-4826,19055	-4665,48177	-4952,34948	-5296,496976	-7054,009834
Salario x empleado mes	-313,31964	-376,133859	-389,046547	-382,088955	-442,398361	-442,309908	-402,182545	-388,790147	-412,69579	-441,374748	-587,8341528
Propiedades, Planta y Equipos		3%	2%	-2%	1%	9%	15%	-2%	-4%	3%	7%
M\$/HHTrabajada total		16%	-2%	2%	-8%	-6%	2%	3%	2%	48%	17%