

**“Descripción y Evaluación del Proceso de  
Desvinculación en la Empresa Privada  
Chilena, Análisis de Tres Empresas”**

Pía Burgos.  
**Gonzalo Monje de la Peña.**  
José Antonio Muga.  
**2003.**



<b>CAPITULO 1 .</b>	<b>1</b>
<b>Introduccion: . .</b>	<b>1</b>
<b>HIPOTESIS: .</b>	<b>1</b>
<b>OBJETIVO GENERAL: .</b>	<b>2</b>
<b>Objetivos específicos: .</b>	<b>2</b>
<b>METODOLOGIA: .</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO 2 .</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO: .</b>	<b>5</b>
<b>Panorama actual de la reducción de personal:una interpretación .</b>	<b>6</b>
<b>¿POR QUÉ RECURRIR A UNA REDUCCIÓN DE PERSONAL? . .</b>	<b>7</b>
<b>¿CÓMO ENFRENTAR A LOS EMPLEADOS? .</b>	<b>8</b>
<b>SOBREVIVIENTES . .</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO 3 .</b>	<b>13</b>
<b>Tipos de desvinculamiento .</b>	<b>13</b>
<b>Despidos masivos o downsizing . .</b>	<b>13</b>
<b>¿A QUIÉN AFECTA? . .</b>	<b>14</b>
<b>¿POR QUÉ ES UN AJUSTE TAN RADICAL? .</b>	<b>14</b>
<b>ENFOQUES ALTERNATIVOS . .</b>	<b>15</b>
<b>RIGHTSIZING . .</b>	<b>16</b>
<b>EL "SINDROME DE LOS SOBREVIVIENTES" . .</b>	<b>16</b>
<b>El despido: Una realidad difícil de administrar .</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO 4. ETAPAS EN LA REDUCCIÓN DE PERSONAL .</b>	<b>19</b>
<b>1.-Decisión de reducir personal: .</b>	<b>19</b>
<b>2.-Fase de anuncio de la reducción de personal. .</b>	<b>20</b>
<b>3.-Ejecución de los despidos. .</b>	<b>20</b>
<b>4.-Ajustes. .</b>	<b>21</b>
<b>CAPITULO 5. MARCO LEGAL .</b>	<b>23</b>

Terminación de la relación laboral: Algunos aspectos de carácter doctrinario . .	23
LA INDEMNIZACIÓN POR TÉRMINO DE LA RELACIÓN LABORAL . .	25
Derecho a la indemnización desde el punto de vista legal: .	25
<b>CAPITULO 6. ANALISIS DE LAS TRES EMPRESAS CHILENAS: . .</b>	<b>27</b>
<b>EMPRESA 1: Empresa Minera, Gestión Importaciones: .</b>	<b>27</b>
1.- Decisión de reducir personal: . .	28
2.- Anuncio de reducción de personal: .	28
3.- Ejecución de los despidos: . .	28
4.- Ajuste: .	29
Preguntas: .	29
<b>EMPRESA 2: EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES: .</b>	<b>31</b>
1.- Decisión de reducir personal: . .	31
2.- Anuncio de la reducción: . .	32
3.- Ejecución de los despidos: . .	32
4.- Ajuste: .	32
Preguntas: .	32
<b>EMPRESA 3 : FALABELLA . .</b>	<b>33</b>
Preguntas: .	34
<b>CONCLUSIONES: .</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografía .</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS: . .</b>	<b>43</b>
ANEXO 1: .	43
TITULO V. De la Terminación del Contrato de Trabajo y Estabilidad en el Empleo	43
ANEXO 2: PLANES DE EGRESO EMPRESA MINERA– CHILE . .	53
PLAN DE EGRESO ROL A . .	53
PLAN DE EGRESO ROL B . .	54

# CAPITULO 1

## Introduccion:

Desde hace un tiempo hemos estado viendo como han ocurrido cambios en la forma en que se toma en cuenta a los trabajadores, sin duda uno de los elementos mas importantes que distingue a una empresa es el recurso humano, siendo este generalmente el que le da las competencias centrales, ventajas comparativas frente a la competencia, etc. En los países desarrollados, se le ha dado mucha importancia al recurso humano, de hecho existen procesos muy complejos de evaluación de desempeño, de desvinculación y debido a esto queremos ver como ha absorbido Chile estos conocimientos, sabiendo que nuestro país esta casi a la par en tecnología, queremos saber si lo esta o no en cuanto a como se usa el recurso humano, para esto específicamente abocamos nuestro estudio al análisis de desvinculación en la empresa privada, haciendo un análisis de tres grandes empresas chilenas, usando una metodología explicada mas adelante.

## HIPOTESIS:

1.- Las causales de despido mencionadas en el Código del Trabajo no se asemejan a las de una empresa privada.

2.- La desvinculación incorpora un paquete de beneficios mayor al legalmente establecido en el Código del Trabajo.

3.- La desvinculación no implica que la razón sea un mal desempeño.

4.- Dentro del proceso de desvinculación hay Políticas de Retención.

5.- La desvinculación de personal mejora el desempeño de la empresa.

6.- El proceso de desvinculación genera traumas al interior de la empresa y en la vida personal de los trabajadores.

7.- La desvinculación es un proceso complejo, que no termina con el despido de personal.

8.- El éxito de la desvinculación depende de que esta se lleve a cabo por personal entendido y capacitado en el tema.

## **OBJETIVO GENERAL:**

1.- Realizar un estudio sobre como se llevan a cabo procesos de reducción de personal en nuestro país. A nivel de “gran empresa”, es en este tipo de empresas donde se utilizan las mayores inversiones en Recursos Humanos.

## **Objetivos específicos:**

1.- Analizar lo que dice la teoría respecto a este tema. Saber que es lo que dicen distintos autores respecto a la reducción de personal.

2.- Analizar tres empresas chilenas que han llevado a cabo una reducción de personal por distintos motivos y ver como es que la han llevado a cabo.

3.- Realizar un paralelo entre lo ocurre en la realidad versus lo que dice la teoría, este objetivo busca ver si el proceso de desvinculación de personal, ha sido tomado como tal o ha sido una simple reducción de personal.

## **METODOLOGIA:**

Este seminario consta principalmente de cuatro partes, marco teórico, hipótesis, investigación cualitativa y conclusiones.

El marco teórico esta basado en bibliografía de Recursos Humanos, es decir libros, papers, tesis, etc. Y este consta de dos áreas bien definidas, el marco teórico propiamente tal y el marco legal, que es lo que dicen las leyes laborales en cuanto a los despidos.

Según lo que dice la teoría y las leyes laborales nosotros nos planteamos hipótesis sobre lo que ocurre en la realidad.

Investigación cualitativa, esta es la parte en que hacemos la investigación en tres empresas, una de telecomunicaciones nacional, una empresa minera nacional y Falabella, sobre como llevan a cabo ellas el proceso de desvinculación o despidos. Esta investigación va a ser orientada en base a las hipótesis formuladas, por lo tanto se podrá concluir si se aceptan o rechazan estas, esto último será la base para la cuarta parte, es decir las conclusiones.





## CAPITULO 2

### MARCO TEÓRICO:

Alguna de las motivaciones que comúnmente llevan a una organización a reducir personal son: la necesidad de reestructurar sus organizaciones, efectuar un recorte de gastos y mejorar sus niveles de eficiencia.

América Latina no ha sido la excepción, aunque, según algunos analistas norteamericanos, el fenómeno puede estar apenas comenzando para regiones como la nuestra.

En estos tiempos las empresas enfrentan un medio que cambia continuamente y en el cual cada vez tiene que competir con más empresas producto de la globalización.

Ha habido un cambio en la última década sobre lo que producía rendimiento y efectividad organizativa. Hace diez años se consideraban indudables cuatro afirmaciones:

- En primer lugar, las organizaciones más grandes eran las mejores.
- En segundo lugar, el crecimiento continuo es un proceso natural y deseable en el desarrollo organizativo. Si una organización o unidad no crecía se entendía como un estancamiento y una improductividad.

- En tercer lugar, la adaptabilidad y flexibilidad organizacional se asociaban con pérdida de recursos, débil acoplamiento y excedentes de personal. Se permitía este personal sobrante para responder a las amenazas y oportunidades del entorno.
- Por último, la consistencia y la congruencia eran garantía de una organización efectiva.

Un nuevo enfoque más competitivo y político ha llevado a otro conjunto de afirmaciones que no son opuestas a las anteriores sino complementarias:

- • Tanto empresas pequeñas como empresas grandes pueden significar empresas "mejor". Las organizaciones han aprendido la lección de que el tamaño es a veces una desventaja, una excesiva responsabilidad.
- • El aplanamiento, al igual que el crecimiento, es también natural y deseable en algunas fases del desarrollo organizativo.
- • Un fuerte acoplamiento y una mano de obra equilibrada (no sobrante) también se puede asociar a la adaptabilidad y flexibilidad.
- • Los conflictos y la inconsistencia, al igual que la congruencia y la consistencia, son también indicadores de la eficiencia organizativa.

Las empresas han entendido el papel fundamental que el cambio estructural está jugando en las nuevas organizaciones. Este cambio estructural significa a menudo reducción de personal.

Además hay que considerar que producto de la reducción de personal se ven afectados no sólo aquellos quienes son despedidos, sino que además aquellos que permanecen en la empresa, quienes manifiestan sensaciones de temor por nuevas reducciones de personal y también muestran una cierta depresión por la pérdida de los compañeros de trabajo.

Por lo tanto, la manera de enfrentar la reducción de personal afecta de manera significativa la calidad de los resultados, tanto al interior de la organización, sobrevivientes y productividad, como a los mismos individuos que son desvinculados. Por esto este proceso debe ser una decisión planificada y conducida en forma metódica para alcanzar los propósitos que la inspiran.

## **Panorama actual de la reducción de personal: una interpretación**

La reducción de personal es una práctica ampliamente difundida en la gestión contemporánea de la empresa. Aproximadamente a partir de 1980 se observa un nuevo cariz en su empleo, ella deja de ser una medida de aplicación circunstancial y extrema para corregir problemas que amenazan la viabilidad de las empresas, se constituye en un instrumento de uso frecuente mediante el cual se procura que estas ganen en eficiencia y

---

flexibilidad.

## ¿POR QUÉ RECURRIR A UNA REDUCCIÓN DE PERSONAL?

A pesar de todo, existen algunas empresas que logran implementar con eficacia una reducción de personal, y es posible identificar algunos elementos comunes en ellas. Para que una reducción de personal se lleve a cabo con efectividad, debe existir un propósito claro, credibilidad y una clara comunicación de dicho propósito. Por ejemplo, las compañías que recurran a la eliminación de cargos para responder a dificultades que se originen en el mercado, pueden hacerlo con claridad y credibilidad estableciendo criterios definidos para la recontratación en caso de que se recupere el mercado. De lo contrario, los empleados sospecharán, a menudo con buenos motivos, que el mercado se utiliza como chivo expiatorio de otras clases de cambio, lo que generará escepticismo y dificultará la implementación de dichos cambios.

Por otra parte, las empresas pueden recurrir a la reducción de personal como una forma para cambiar la combinación de especialidades y atributos de su personal. Desde este punto de vista, la reducción de personal puede constituir una pequeña parte de una estrategia de mejoramiento continuo y de renovación. Una vez más, resultará fundamental comunicar con claridad dicha estrategia y su razón de ser. Los empleados tendrán buenos motivos para querer saber cómo encajan en el plan y, de lo contrario, lo que podrían hacer al respecto.

Una tercera razón es la que esbozan ciertas empresas que empiezan con vastos imperios sin focalización alguna y que desean concentrarse en capacidades fundamentales, para lo cual adoptan el modelo “fundamental-más-contratista”. Aquellas empresas que hasta ahora no hayan prestado mucha atención a este modelo, seguramente descubrirán que no todos los empleados son fundamentales.

Una versión de este enfoque se puede apreciar en muchas de las decisiones que tomará Jack Welch durante su paso por General Electric. Al poco tiempo de haber asumido su cargo, a Welch se le conocía como “Jack, el Neutron”, por deshacerse de todos los empleados y sólo dejar intactas las instalaciones. Pero con el tiempo, los empleados llegaron a comprender la lógica de los planes de Welch y el nivel de esfuerzo que se requeriría para salvar sus puestos.

Los gerentes pueden considerar que alguno de estos enfoques, a todos ellos, resultan necesarios según lo que sepan de los mercados y los desafíos competitivos que enfrenten, sin embargo, ninguno de los enfoques tendrá posibilidades de éxito si su implementación es confusa. Podrían imaginarse buenos motivos para enmascarar un despido impulsado por condiciones del mercado bajo la apariencia de reestructuración, o viceversa.

No obstante, cuando los empleados olfatean estas artimañas, las consecuencias

pueden ser devastadoras.

## **¿CÓMO ENFRENTAR A LOS EMPLEADOS?**

No obstante, muchos gerentes deben recurrir a los despidos. La mayoría de los empleados considera este proceso difícil y desagradable.

Muchos de los problemas de una reducción de personal, aunque no todos ellos, pueden asociarse con el bajo nivel de confianza entre quienes toman las decisiones y quienes las reciben. Por lo general, una justificación convincente para la reducción de personal resultará tremendamente útil. Debiera aportar razones objetivas para la decisión de eliminar determinados cargos y a determinadas personas, y comunicar claramente dichos motivos y criterios.

Sin embargo, en este sentido, el prerequisite es que debe existir dicha justificación. Si en el proceso de implementar una reducción de personal, los gerentes se dan cuenta de que constituye una vía mediocre para seguir adelante, tanto mejor para todos los involucrados. Los empleados conservan su trabajo y los gerentes se evitan dolores de cabeza. Pero puede que éste no siempre sea el caso. Ciertas organizaciones efectivamente se enfrentan a contracciones significativas del mercado, y otras se encuentran con una combinación de recursos humanos que les impide competir eficazmente. ¿Qué debieran hacer?

Lo interesante es que existe poca evidencia persuasiva en cuanto a que una reducción de personal exija de una planificación detallada y anticipada. De hecho, un estudio de Clint Chadwick y Steve Walston, demuestra lo contrario. De un total de más de cien hospitales que experimentaron una reestructuración, el estudio reveló que la implementación de una reducción de personal detallada y diseñada con anticipación se asociaba con un desempeño posterior más mediocre. Los ejecutivos del hospital señalaron que esto era plausible. Aquellos hospitales que contaban con planes de reducción de personal detallados, permanecían atrapados en procedimientos que impedían abordar problemas más profundos. En cambio, los que se concentraban en desafíos estratégicos, lograban que los detalles emergieran en conversaciones con los empleados.

De manera más general, puede que estos planes fracasen porque se basan en organigramas y no toman en cuenta la importancia de las redes informales de empleados. Cuando una reducción de personal saca a un empleado de una ubicación importante dentro de dicha red, ya sea de manera voluntaria o involuntaria, los resultados pueden ser devastadores. Tal como demostraron los académicos, Debra Dougherty y el desaparecido Ned Bowman, una reducción de personal puede desbaratar redes que resultan esenciales para el desempeño sostenido, como aquellas que permiten innovación. De hecho, el aspecto humano de una reducción de personal es más importante que la planificación detallada. No existen suficientes palabras amables capaces de amortiguar totalmente lo desagradable que resulta perder el trabajo. Aun

---

cuando la pérdida monetaria no sea pronunciada, existe un impacto psicológico.

Quizás parezca sencillo para los empleados racionalizar un despido ocasionado por el derrumbe repentino de la economía, pues la pérdida del trabajo no refleja su valía personal. Pero este proceso puede resultar más debilitante que un despido ocasionado directamente por el fracaso en el desempeño. Un despido puede inducir un sentido de vulnerabilidad o pérdida de control que puede resultar estresante y desmotivador. Es importante comprender lo anterior al enfocar la reducción de personal.

Los propios gerentes se encuentran en una posición peculiar en lo que se refiere a la reducción de personal. Los despidos los diseñan y llevan a cabo personas específicas, no fuerzas incorpóreas, pero los gerentes también se encuentran en el extremo receptor. Su trabajo y responsabilidades cambian, y tanto ellos como sus colegas suelen ser el blanco de la eliminación de cargos. No cabe duda de que la disminución de los supuestamente abultados “Mandos Medios” a menudo constituye el foco de una reducción de personal. Comprender que los gerentes juegan este doble papel también resulta crucial para desarrollar un enfoque razonable de la reducción de personal.

Si bien otorgar apoyo a los empleados despedidos puede ser importante, los problemas con aquellos que permanecen en la empresa seguramente constituyen el meollo de las dificultades para alcanzar las metas de desempeño, después de que se ha llevado a cabo una reducción de personal. Una reducción afecta enormemente a los empleados que quedan y los métodos que escojan los gerentes para ejecutar los despidos encierran un poderoso mensaje para los “sobrevivientes” en cuanto a su relación con el empleador.

El grado de dignidad demostrado a sus colegas durante un proceso de despidos afectara la manera en la que esperan ser tratados los empleados que quedan. En las guías prácticas de reducción de personal se recomienda sacar rápido a los empleados de las instalaciones, mantenerlos alejado de los colegas que quedan en la empresa, y generalmente asegurarse de que no puedan dañar a la compañía. Aquellos gerentes que sigan estas pautas descubrirán que este tipo de atropellos a la dignidad de los empleados despierta sentimientos de compasión e indignación por parte de los empleados que quedan.

Asimismo, las organizaciones a veces evitan las notificaciones muy anticipadas. Pero esto hace que cundan los rumores y constituye una falta de respeto. Una notificación anticipada permite que los empleados despedidos tengan tiempo para explorar las opciones, y también para que tanto ellos como los que quedan en la empresa se ajusten a los cambios. Además, transmite un mensaje de interés a quienes se quedan.

La justicia del procedimiento también es importante. Los empleados “sobrevivientes” reaccionarán negativamente ante una reducción de personal que dé impresión de imponerse de forma arbitraria, sobre todo cuando los empleados estaban muy comprometidos con la empresa. Una serie de estudios –en especial aquellas de los académicos, Joel Brockner y colegas- demuestra que la percepción de la justicia de los despidos por parte de los empleados que quedan tiene múltiples efectos en los esfuerzos posteriores y el desempeño.

No obstante, lo que puede ser injusto para una empresa quizá sea razonable para

otra. Por ejemplo, las exigencias para eliminar personas (en lugar de costos) pueden desembocar en que los empleados despedidos regresen al trabajo como contratistas mejor pagados. Esto pareciera algo extraño. Sin embargo, no es efectuar ahorros pero si transformar la combinación de trabajadores fundamentales en contratistas – y esto se tiene claro- entonces, puede que políticas de esta naturaleza resulten más lógicas.

## **SOBREVIVIENTES**

Al margen de la claridad y credibilidad de los canales de comunicación, una reducción de personal posiblemente aumente el nivel de estrés y genera sentimientos de inseguridad entre los sobrevivientes. Las exigencias para elevar la productividad así como el esfuerzo por adaptarse a los cambios laborales y a los cambios estructurales, probablemente generen más estrés. Sería un disparate pensar que se pueden eliminar las fuentes de estrés, pues mayor productividad, resignaciones de los empleados y cambios organizacionales son justamente los requisitos de una eficaz reducción de personal.

En este sentido, también resultan útiles las investigaciones desarrolladas por Brockner y otros. No toda la inseguridad generada por una reducción de personal es negativa. Los sobrevivientes no querrán ser el blanco la próxima vez, por lo que están motivados. De hecho, los niveles de inseguridad moderados pueden ayudar, no así los niveles elevados. Cuando las personas se siguen sintiendo inseguras a pesar de realizar sus mejores esfuerzos, se deteriora la motivación. En lugar de centrarse en el bien de la empresa, estos empleados se concentrarán en protegerse a sí mismos.

Después de más de una década de reducción de personal, los empleados estadounidenses comprenden que no pueden depender de la garantía de un empleo definitivo. Los europeos están llegando a esta misma conclusión. Tal como señala Peter Capella, los empleadores han insistido en este punto los empleados se han tomado a pecho la lección, saltando de un trabajo a otro y comprometiéndose menos con la organización, sobre todo en los restringidos mercados de trabajo de los noventa.

Son pocos los empleados inteligentes que esperan un mejor trato cuando hay un aumento del desempleo, más bien, ante la disminución de oportunidades, seguramente se preocuparán aún más por protegerse a sí mismos. Capelli señala que aunque los empleadores desean ofrecer promesas de empleo a más largo plazo, los empleados no creen en ellas.

De tal manera que los empleadores debieran considerar la forma de ofrecer una seguridad más global aun cuando generen más inseguridad local, evaluando el interés de los empleados por desarrollar capacidades. Aquellos empleados que creen que su organización está comprometida con mantenerlos “empleables”, responderán con un mayor nivel de compromiso. Dichas organizaciones posiblemente también conservarán a aquellos trabajadores talentosos que tienen opciones en el mercado del trabajo.

Puede que las circunstancias que conducen a una reducción de costos constituyan un obstáculo para que las empresas se concentren desarrollar a su personal, pues las

exigencias a corto plazo dificultan asumir una perspectiva más amplia. Estos desafíos se ven intensificados por lo difícil que resulta para las empresas escuchar a los empleados para asegurarse de que comprenden el tipo de especialidades deseadas, y existen pocas estructuras para esta clase de intercambio de información.

Para dar un ejemplo, en un estudio realizado recientemente a empleados de centros de llamadas con mis colegas, Steffanie Wilk y Rosemary Batt, descubrimos que las personas tenían una clara idea de las especialidades que necesitaban para avanzar tanto dentro como fuera de su organización.

Particularmente, sabían que ayudaba contar con especialidades técnicas generales y con experiencia en una variedad de aplicaciones computacionales. Sin embargo, en sus organizaciones sólo se les ofrecía capacitación en lo que se refería a sus cargos actuales. En caso de tener que optar por una reducción de personal, estos empleadores se enfrentarían a un personal asustado y resistente.





## CAPITULO 3

### Tipos de desvinculamiento

**Downsizing** es el proceso por el cual se reestructura una empresa reduciendo su tamaño para mejorar su eficiencia y/o disminuir costos y **Outplacement** es la desvinculación programada o asistida, para la búsqueda de un nuevo empleo o reorientación a una nueva actividad profesional por cuenta propia.

### Despidos masivos o downsizing

Downsizing es un término acuñado recientemente en el mundo empresarial y significa una contracción o disminución del tamaño de la organización, la cual se caracteriza por el despido masivo de personal.

Si bien los cierres y aperturas de empresas han sido una característica de la dinámica del mercado, el downsizing es diferente al proceso normal de acomodo, incluso en economías tan dinámicas como la de Estados Unidos.

Los desplazamientos masivos de personal han sido más notorios en las grandes

corporaciones. General Electric desplaza a más de 100.000 empleados, IBM tiene ahora la mitad del personal que tenía hace diez años, tras recortar más de 200.000 plazas.

La lista es larga y las cifras sólo en Estados Unidos suman varios millones de trabajadores en los últimos años.

América Latina no ha sido la excepción, aunque, según algunos analistas norteamericanos, el fenómeno puede estar apenas comenzando para regiones como la nuestra.

## **¿A QUIÉN AFECTA?**

Una de las características del downsizing se refiere al tipo de trabajadores que afecta. Tradicionalmente la estabilidad en el trabajo ha sido mayor en empresas grandes, en empleos que exigen estudios superiores, en niveles de dirección y en posiciones mejor remuneradas.

El downsizing rompe esta tradición, desplazando a todo tipo de empleados. Factores como la eficiencia, la educación, la antigüedad y experiencia, ya no constituyen inmunidad.

El empleado, sea operario calificado o profesional, debe dar un enfoque mucho más agresivo, actualizado y versátil a su perfil para hacer frente a un fenómeno que en absoluto se presenta como pasajero.

## **¿POR QUÉ ES UN AJUSTE TAN RADICAL?**

Las causas, en el ámbito global, están centradas en el alto desarrollo tecnológico y la creciente competitividad internacional. En las empresas norteamericanas las causas son similares, dado que, por la apertura de mercados, deben hacer frente a estándares internacionales de calidad y costo.

Las estrategias y prácticas relacionadas con este enfoque son básicamente seis:

1. Outsourcing. Desde hace algunos años se ha intensificado la tendencia a contratar servicios o productos a otras empresas, en vez de hacerlos o fabricarlos en la propia organización, lo que se conoce como outsourcing.

El outsourcing ha generado en Estados Unidos un nuevo concepto corporativo: The Hollow Corporation, es decir la corporación "vacía", que se caracteriza por haber dejado de producir la mayoría de los componentes de sus productos –a veces todos- y los ha contratado externamente o ha decidido producirlos en otros países.

2. Introducción de nueva tecnología. "Las empresas consideran que la automatización es su única forma de sobrevivir", dice Martin Haegele, jefe del departamento de robótica del principal centro sobre automatización de Alemania. Los

---

análisis plantean que sólo la gran dependencia de la automatización le ha permitido a Europa mantenerse competitiva en ciertos sectores industriales. Normalmente la nueva tecnología implica personal con otro perfil y no en menor cantidad.

3. "Poda" organizacional. Cuando las organizaciones tienen épocas de "vacas gordas" tienden a crecer desordenadamente y crean unidades o aumentan personal de servicios, de dirección, de apoyo y asesoría. Cuando las condiciones cambian, muchos de los servicios simplemente se eliminan o se recargan de forma parcial a otros trabajadores. En este caso es común que se hable que se ha quitado "la grasa" a la organización.

4. Las fusiones y adquisiciones de compañías. La eliminación de duplicaciones o el cambio a procedimientos más eficientes llevan a disminuciones de personal. De acuerdo con The Wall Street Journal, en 1993 el volumen de fusiones y adquisiciones fue de diez millones de dólares en América Latina, en 1996 se había triplicado esta cifra y, a setiembre de 1997, el volumen era muy superior al alcanzado en todo el año anterior.

5. Otras estrategias gerenciales. Una de las estrategias que con más fuerzas se difunde a nivel gerencial es la de concentración, la cual implica que la empresa se concentre sólo en aquel o aquellos productos o servicios en que puede ser altamente competitiva. La concentración ha provocado naturalmente el desplazamiento de personal.

6. La reingeniería. La aplicación de ciertos enfoques gerenciales recientes, como la reingeniería, pueden provocar grandes desplazamientos de personal, aunque no necesariamente tiene que ser así en todos los casos.

## ENFOQUES ALTERNATIVOS

Reconocidos analistas, como Hamel y Prahalad, de las Escuelas de Negocios de Londres y Michigan, indican que el downsizing es producto más bien del adormecimiento de los niveles gerenciales.

Señalan que las empresas que han sido más agresivas en reducciones de personal se caracterizan por "estar en la galería principal de empresa débilmente o mal administradas".

Muchas veces se recurre al downsizing cuando no se ha actuado inteligentemente y a tiempo para preparar a la organización ante las amenazas y cambios del entorno.

Alternativamente al downsizing, muchas empresas están trabajando en el personal, en que la participación activa y con alto grado de compromiso de todos los trabajadores permitan altos niveles de productividad. El Centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts, dirigido por Peter Senge, es uno de los focos de desarrollo de este enfoque alternativo.

## **RIGHTSIZING**

El cambio organizacional no es fácil, pero la experiencia acumulada es muy valiosa. Un error común es partir solo de la intuición y experiencia de los altos ejecutivos.

Muchas empresas que trabajaron con downsizing han tenido que reconocer el alto costo de sus errores, ya que han tenido que recontractar personal, perder clientes por el deterioro de los servicios y la falta de personal experimentado, lo que se ha denominado rightsizing, es decir, diseño del "tamaño correcto" de la organización.

## **EL "SINDROME DE LOS SOBREVIVIENTES"**

Uno de los aspectos más delicados del downsizing se refiere a las consecuencias que éste produce en el personal que no es despedido, lo cual es denominado por los psicólogos como el "síndrome del sobreviviente".

Los que permanecen en la empresa han vivido el despido de compañeros, amigos, jefes, subordinados, con quienes han compartido años.

La gerencia tiene que enfrentar adecuadamente este síndrome, el cual está muy ligado a la forma en que la empresa trate al personal despedido, no sólo por razones humanas, sino que además se crea un clima de temor, de pérdida de compromiso y de rompimiento de los vínculos de lealtad entre empresa y empleado que puede ser funesto para futuros proyectos de la empresa.

El diseño cuidadoso de este proceso es un factor crucial.

## **El despido: Una realidad difícil de administrar**

Pocos son los problemas dentro de la empresa que involucran tan fuertemente y en forma casi equivalente a empresarios y trabajadores. Despedir y ser despedidos es difícil. Ante esta realidad es conveniente usar al máximo la creatividad empresarial.

Sin duda que el despido es una de las realidades empresariales más difíciles de administrar. Es un paso duro para el que despide como para el despedido. En la mayoría de los casos es una decisión que nadie quisiera afrontar, que todos quisiéramos pasar por alto o, intentar al menos, que no nos toque muy de cerca. Tanto es así que algunos prefieren renunciar antes de verse sometidos al estrés que implica una reducción de personal.

El despido es una medida extrema, una sanción que será más o menos dolorosa

dependiendo de cómo y en qué contexto se aplique. Primero, están aquellos despidos que se generan por una falta grave a la ética o moral de parte de los empleados, donde es necesario actuar rápidamente ya que no revisten de mayores cuestionamientos. Por otra parte, existen despidos que se generan después de aproximaciones sucesivas, después de haber retroalimentado constantemente los problemas, errores y faltas. Estos son más fáciles por ambas partes pues existe una preparación previa. En este sentido las evaluaciones de desempeño son clave como herramienta válida para que tanto empleados como empleadores, puedan reconocer sus errores y tengan la posibilidad de rectificarlos antes de recurrir a la máxima pena.

Tal vez las situaciones más complicadas se produzcan en aquellos despidos que se generan por causas ajenas al desempeño del trabajador y aquí podemos mencionar aquellas por readecuación de la empresa a los nuevos requerimientos del mercado: reingeniería, avances tecnológicos, crisis financieras, reducción de costos, etc. Obviamente en estos casos el problema moral que se presenta al que despide es bastante más duro de afrontar. Pero...¿ Qué hacer en vez de despedir? Más allá de distintas medidas y sobre todo cuando aún usando la creatividad no se puede mantener más al personal dentro de la empresa, existen dos conceptos de gran importancia: "empleabilidad" y "outplacement". Ambos tienen relación con la responsabilidad que les compete a la empresa con sus miembros más allá de su desempeño al interior de ella.

La empleabilidad supone que la empresa deba formar a sus empleados con un abanico grande de habilidades, las que le permitan reinsertarse rápidamente en el mercado. El "outplacement" significa dar al trabajador, cuando el despido es inminente, facilidades para conseguir otro trabajo dando capacitación, orientación y asesoría. Con todo, nunca hay que olvidar que detrás de cada despido- pactado, anunciado, necesario, esperado o no- existe una persona. Una persona que es herida en su dignidad de hombre.



# CAPITULO 4. ETAPAS EN LA REDUCCIÓN DE PERSONAL

## 1.-Decisión de reducir personal:

Esta etapa consiste en como la organización decide que necesita prescindir de algunos empleados. Es decir, cuando se reconoce que hay ciertos acontecimientos que están haciendo necesario recortar personal de forma de mejorar el desempeño de la empresa en la industria.

Es obvio que el manejo de una reducción de personal ha de ser preparada. Sus consecuencias tanto respecto a la productividad como a la moral del personal son demasiado importantes para que este tipo de cambio sea improvisado.

Un equipo constituido de representantes de las autoridades y de profesionales de recursos humanos deben dedicarse a la conducción de este cambio elaborando un programa racional y definido para llevarlo a cabo de la manera más constructiva y coherente posible.

Se deben definir de manera exacta:

- El numero de personas afectadas por la reducción

- Los criterios según los cuales decidieron elegir tal o tal categoría de gente
- Un plan de comunicación de parte de las autoridades dirigido por parte de la jefatura y por otra parte a los empleados para anunciar el porque y el como de la reducción de personal

## **2.-Fase de anuncio de la reducción de personal.**

Esta fase forma parte de una estrategia global de la empresa y permite proteger las relaciones laborales futuras.

Fue reconocido el hecho de que este tipo de decisión se acepta mejor cuando se desarrolla una política de transparencia de parte de las autoridades a pesar de que no se puedan evitar reacciones negativas. Así, el personal siente que las autoridades se preocupan de su futuro y que les pesa mucho tomar tales decisiones. El personal suele preferir actitudes francas y claridad.

Esta fase se divide en dos:

- - Comunicación con la jefatura: Es una etapa esencial en el buen manejo del cambio. Así, las autoridades pueden contar con el apoyo de la jefatura que trabaja más cerca de los empleados y que puede ayudar mejor a los que son afectados por el despido. Es una gran ayuda para los profesionales de recursos humanos.
- Comunicación con los empleados. Esta fase ha de ser muy bien preparada. Deben contener datos precisos como:
  - El anuncio de las medidas
  - El numero de personas afectadas
  - Los criterios que llevaron a las autoridades tomar esta decisión
  - El hecho de que les pesa despedir a gente (Este tipo de "liderazgo desde el corazón" es fundamental para la recuperación y el éxito de las organizaciones que pasan por *downsizing*\*)
  - El plan preciso de las etapas del procedimiento
  - Las medidas de ayuda para las personas afectadas

Para que se desarrollen sentimientos de equidad, solidaridad y que la gente sea tratada de la manera mas respetuosa posible.

## **3.-Ejecución de los despidos.**



Se trata de la realización de lo que fue anunciado anteriormente. En esta fase, la jefatura tiene un papel mucho mas activo. Uno de los roles de los ejecutivos en este momento es velar por el buen desarrollo del procedimiento para que sean respetadas las decisiones anunciadas y que no falte credibilidad.

La jefatura tiene un papel de personalización del despido. Ellos se dedican a anunciar a sus subalternos su despido. Han de ser muy preparados para esta entrevista, dadas las emociones que se pueden generar. A pesar de los datos de información precisos que proporcionan al empleado, deben expresar tristeza y valorar su contribución durante el tiempo cuando trabajo en la empresa.

Además, necesitan una gran capacidad para escuchar a las reacciones de los empleados. "hágales saber que lo que están experimentando es totalmente normal dadas las circunstancias"\*.

### **4.-Ajustes.**

Es una fase de vuelta a la normalidad.

Las autoridades deben anunciar el término de los despidos. Los ejecutivos y la jefatura trabajan juntos para favorecer el retorno a la confianza y que el personal vuelva a involucrarse y contribuir a la competitividad de la empresa. Porque "Los sobrevivientes de la reducción de personal en una organización a menudo se sienten deprimidos, paranoicos, enojados, estupefactos y traicionados. Si se agrega menor compromiso, emprendimiento y espontaneidad, se llega a lo que se denomina "enfermedad del sobreviviente de los despidos", un estado paralizante causado por el profundo cambio en el contrato laboral psicológico en-tre los individuos y las organizaciones"\*.

Desde un punto de vista técnico, las autoridades desarrollan una planificación respecto a la manera como se compensan los despidos concretamente (outsourcing, trabajo temporal...).



## CAPITULO 5. MARCO LEGAL

### **Terminación de la relación laboral: Algunos aspectos de carácter doctrinario**

Las normas jurídicas sobre término de la relación laboral se debaten, en la actualidad, entre dos criterios opuestos: el que privilegia “la estabilidad en el empleo” y quienes optan por la “libertad de despido”.

Entre ambas concepciones dan posiciones intermedias. Comenzaremos definiendo conceptos:

Libertad de despido: consiste en que el empleador tiene la más amplia autonomía para despedir a un trabajador, en el momento que estime conveniente, sin expresar razón alguna y sin obligación de pagar indemnización.

En términos absolutos la “estabilidad del empleo” que algunos denominan propiedad “propiedad del empleo”, se caracteriza fundamentalmente porque el trabajador no puede ser despedido por el empleador, salvo motivo grave previamente establecido por ley y con la autorización previa de un tribunal competente. En caso que el empleador despida al trabajador, debe ser reincorporado.

En la actualidad ninguno de los dos planteamientos extremos se reflejan en las

normas laborales, las que tienden a optar por posiciones intermedias.

Sin embargo, no hay duda que algunas legislaciones se acercan más a alguna de las dos posiciones.

Una estabilidad relativa en el empleo se caracteriza por:

- La existencia de una causal de despido preestablecida, mas o menos amplia;
- El pago de una indemnización legal en caso de despido justificado, vinculada a los años de servicios laborales; y,
- La innecesaria autorización previa de la autoridad para que el empleador pueda efectuar el despido.

### **CONTENIDO GLOBAL DE LA LEGISLACION VIGENTE A LA FECHA, INCLUIDAS LAS REFORMAS DE LA LEY N° 19.759 DE 2001**

La Ley N° 19.759 de 2001 estableció algunos cambios importantes en materia de terminación de la relación laboral, las que principalmente se refieren a aumentar las indemnizaciones cuando exista un despido injustificado, indebido o improcedente por parte del empleador; en los demás casos la legislación no varía sustancialmente, significando esto que en los casos de términos de contrato por causales justificadas no hubo aumento de indemnizaciones.

Antes de hacer un estudio pormenorizado y sintético de las normas de la legislación vigente, tratando sucesivamente los temas de indemnizaciones por término de la relación laboral, causales que eximen de la indemnización y los fueros, señalaremos cuáles son sus características más salientes en su contenido global:

- Se dispone, por regla , el término de la relación laboral con expresión de causa , debiendo el empleador dar un motivo para poner fin a la relación laboral de un trabajador, además de pagar la indemnización respectiva si correspondiere;
- La indemnización legal de un mes de remuneración por año servido en la empresa, siempre con un tope de 330 días de remuneración para los trabajadores contratados a contar del 14 de agosto de 1981. Asimismo, se establece un tope de 90 unidades de fomento como máximo de remuneración para ser considerada para los efectos del cálculo de la indemnización;
- Existen causales que eximen de pago de indemnización al empleador;
- En todo caso, por la vía del instrumento colectivo, pueden pactarse indemnizaciones superiores a las legales;
- Se intenta incursionar en la indemnización a todo evento de carácter previsional, asociada al régimen de pensiones, con un carácter voluntario y parcial, salvo en el caso de trabajadoras de casa particular;
- Se mantiene la falta de restricción para despidos colectivos, lo que significa que los despidos masivos y/o intempestivos son perfectamente legales;
- Existe un Seguro de Cesantía creado por Ley N° 19.728 de 14 de mayo de 2001.

---

## LA INDEMNIZACIÓN POR TÉRMINO DE LA RELACIÓN LABORAL

Concepto:

Esta indemnización surgió, como se ha visto, de los contratos colectivos y de las actas de avenimiento, con el objeto de proteger al trabajador que era despedido de la empresa.

La aludida indemnización es de naturaleza laboral y no previsional, por ser su pago de cargo del empleador, no obstante el hecho que no posea el carácter de remuneración para ningún efecto legal y la circunstancia que, por regla general, no sea tributable. A juicio del autor, posee dos características: por una parte reconoce años de servicio en la empresa, vale decir, antigüedad en el trabajo, y por otra, pretende que el empleador deba compensar el perjuicio que le produce al trabajador la cesantía consiguiente.

La legislación chilena no se pronuncia directamente acerca de la naturaleza jurídica de la indemnización.

Por tratarse de una indemnización de libre despido, aun cuando el despido debe ser causado, su carácter resulta claramente compensatorio.

También por ser eventual y no a todo evento, posee un sentido aleatorio sujeto a la voluntad del empleador de poner término al contrato de trabajo.

Desde el punto de vista de los trabajadores, la indemnización es muy importante, en tanto significa un reconocimiento de una tarea cumplida y también una ayuda para afrontar la cesantía.

### Derecho a la indemnización desde el punto de vista legal:

El derecho de indemnización nace, por regla general, cuando el empleador despide al trabajador invocando las causales del artículo 161 del Código del Trabajo, vale decir, necesidades de la empresa, establecimiento o servicio, tales como las derivadas de la racionalización o modernización de los mismos, bajas en la productividad, cambios en las condiciones del mercado o de la economía, que hagan necesaria la separación de uno o mas trabajadores. Cabe hacer presente que la Ley N° 19.759 suprimió la frase “falta de adecuación o técnica del trabajador”.

A juicio de algunos, este cambio hace más difícil la aplicación de la causal de necesidades de la empresa.

Adicionalmente a este derecho, al trabajador debe dársele un aviso previo con al

menos 30 días de anticipación o pagársele alternativamente una indemnización equivalente a 30 días de remuneración (cuarto inciso, artículo 162, Código del Trabajo).

Para los casos más específicos de desvinculación se puede ver la información en el anexo 1, el que contiene todo lo que corresponde legalmente en caso de despido, según la ley vigente.

# CAPITULO 6. ANALISIS DE LAS TRES EMPRESAS CHILENAS:

## **EMPRESA 1: Empresa Minera, Gestión Importaciones:**

La historia de Empresa Minera comienza con la promulgación de la reforma constitucional que nacionalizó el cobre el 11 de julio de 1971. La creación de la Corporación Nacional del Cobre de Chile como se la conoce en la actualidad fue formalizada por decreto el 1 de abril de 1976.

Empresa Minera fue constituida como una empresa del Estado que agrupaba los yacimientos existentes en una sola Corporación, minera, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Contexto:

Período: 1997 - 1998

La liberalización del comercio internacional a nivel mundial y en particular en Chile, ha significado reducción de aranceles, suscripción de acuerdos comerciales y eliminación de restricciones al comercio exterior. Esto ha implicado que la gestión aduanera ha tenido un cambio muy importante, que se sintetiza en una simplificación de las normas y

procedimientos por una parte y por otra ha perdido incidencia económica en los resultados de las empresas la gestión aduanera.

La Empresa Minera definió a partir del año 1990 en su misión el “maximizar su excedentes para el Estado de Chile”, por lo cual se requirió de toda la organización el alineamiento de su planificación.

## **1.- Decisión de reducir personal:**

---

Producto de un diseño de plan estratégico orientado a contribuir a la misión y adecuarse a los cambios del mercado fue que se decidió que se necesitaba reducir personal.

El plan que se diseño se orientó fundamentalmente a cumplir con un “plan de negocio”, el objetivo en sí no era despedir personal, si no que como consecuencias de la aplicación de las medidas indicadas más adelante se identificaron oportunidades de personal redundante:

- Incorporar las mejores prácticas
- Uso de Tecnología Informática, fundamentalmente EDI (Transferencia Electrónica de Datos)
- Diseño de cargos con poli funcionalidad.

Solo una vez establecidos los perfiles de competencia se buscó optimizar el calce de las personas que disponíamos con las competencias requeridas. Un criterio que resulto fundamental en esta actividad fue lograr constituir un verdadero equipo de trabajo, más que un conjunto de estrellas. Esto último significó que en más de un caso no se consideraran personal que habían tenido un desempeño de excelencia o presentaban alta competencia pero con coincidían con el perfil dentro de equipo.

## **2.- Anuncio de reducción de personal:**

---

Una vez establecidos los lineamientos centrales de plan estratégico se invito a participar a los dirigentes sindicales, de quienes se recogieron una serie de observaciones, tanto en plano operacional como inquietudes respecto de beneficios y condiciones para las personas que se debían retirar.

Se concordó un plan de egreso especial, el que incluía una serie de beneficios adicionales a los contenidos en los contratos colectivos de trabajo.

Definido el número de personas y los beneficios a otorgar a las personas que se retirarían, se ofreció al plan de egreso a todos los trabajadores que cumplían los requisitos en cuanto a edad y antigüedad en la empresa.

## **3.- Ejecución de los despidos:**

---

Personas despedidas



---

	Original	Final
Supervisores o Rol A	3	1
Empleados	12	8
Total	15	9

El principal conflicto que se presentó tuvo su origen en que se retiraban dos de las personas que habían tenido un desempeño destacado en su trayectoria profesional y que eran percibidos por sus pares como irremplazables. Incluso se corrieron rumores que esto era una acción de la administración para que colapsara el área y se debiera cerrar.

#### 4.- Ajuste:

---

Se definió un completo programa de capacitación que significó que los trabajadores estuvieran durante un mes con dedicación exclusiva a la adquisición de nuevas competencias.

La dirección superior del área dio una dedicación especial al equipo recién formado, efectuando evaluaciones periódicas del avance y la correspondiente retroalimentación al equipo.

La creación de relaciones de un verdadero equipo de trabajo fue un desafío del proyecto, correspondiéndole al jefe del área un rol de coaching.

Después de seis meses de funcionamiento de la nueva organización se procedió a otorgar un ascenso al personal involucrado en los cambios.

El equipo alcanzó los objetivos propuestos y se muestra como un grupo motivado y de alto rendimiento.

#### Preguntas:

---

1.- Cuales son las causales de despido más comunes que ocupan en la empresa?

- En general el despido es una de las últimas instancias, y se aplica a faltas de probidad, debidamente probada, una vez cumplido con un acucioso proceso de investigación.
- En los últimos años se ha aplicado programas especiales de desvinculación. Orientados fundamentalmente a ajustar las dotaciones a las reales necesidades, derivadas de planes de reingeniería y mejoramiento continuo.

2.- Son estas causales semejantes a las que se mencionan en el código del trabajo?

- Se ajustan irrestrictamente a las disposiciones legales

3.- Existe desvinculación dentro de la empresa por motivos distintos al mal desempeño?

- El mal desempeño es abordado con otras herramientas de gestión de personal,

destinadas a su recuperación. Prácticamente no se despide al personal por esta causal.

4.- Que beneficios se otorgan al empleado que ha sido desvinculado de la empresa, son estos mayores que los legalmente establecidos por el código del trabajo?

- Los beneficios están establecidos en los contratos colectivos de trabajo y son superiores a los legales. Básicamente corresponde a que se aplican topes a los años indemnizables.
- En el caso de los planes especiales de desvinculación, estos incluyen por los general beneficios adicionales orientados a la población que se aplica, por ejemplo, centrado en beneficios de extraordinarios de salud, educacionales para los hijos o condonación de deudas.

5.- En el proceso de desvinculación se aplica en alguna instancia política de retención?

- Por lo general no, solo cosas muy especiales en que las competencias sean estratégicas y/o de obtención en el mercado sea de especial dificultad.

6.- La desvinculación se hace con el fin de mejorar el desempeño de la empresa? Siempre ocurre esto?

- La desvinculación esta alineada con la planificación estratégica, por lo tanto las desvinculaciones se han orientado a salvaguardar los valores de la organización y a alcanzar alto niveles de excelencia.

7.-Que pasa con los trabajadores que se quedan en la empresa, con respecto a su desempeño y también en respecto a su vida personal?

- La percepción es que el personal queda satisfecho y confiados por que se respetan los acuerdos, que la desvinculación obedece a intereses superiores de la organización y que están debidamente informados.
- En algunas oportunidades se han entregado compensaciones económicas a los trabajadores que se quedan, en particular, cuando producto de la desvinculación ha se han generado incrementos significativos en la productividad.

8.- Como evalúan en la empresa el desempeño de los trabajadores?

- La empresa cuenta con un completo y complejo sistema de gestión y desarrollo de las personas, dentro del cual la evaluación de desempeño es uno de los componentes y debidamente interrelacionado con el resto de los componentes del sistema.

En particular la evaluación de desempeño es un proceso anual, que se inicia con el establecimiento de los objetivos o metas a alcanzar en el período, registro de hechos significativos durante el período y la retroalimentación con el trabajador, donde se entregan las observaciones efectuadas (positivas y negativas) y se establecen

compromiso para el próximo período.

9.- En que momento el proceso de desvinculación se da por terminado?

- En el momento que se firman los correspondientes finiquitos y se entregan los beneficios o compensaciones acordadas.

10.- Cual es la capacitación del personal encargado del proceso de desvinculación?

- En general se entiende que es una actividad dentro de las funciones y responsabilidades de la gestión y desarrollo de las personas, por tanto no ha existido una capacitación especial, focalizada en este aspecto.

## **EMPRESA 2: EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES:**

Es una compañía con clara orientación hacia el cliente y opera con

Un objetivo claro: ser la empresa preferida de telefonía móvil en Chile. Tiene cobertura en todo el territorio chileno, desde Arica a Punta Arenas.

Entrega servicios de primera calidad en telefonía móvil, tanto para personas como para empresas. Todos sus productos son muy competitivos, ya que están centrados en satisfacer las necesidades específicas de los distintos tipos de clientes.

Contexto:

La competencia en telefonía celular se vuelve muy fuerte en el país hacia el año 2001.

Esta empresa se ve en la necesidad de hacer una reorganización de forma competir de igual a igual con otras empresas. Además, la empresa estaba presentando un problema con su fuerza de venta, se trataba de gente (vendedores) con un perfil bastante complejo. En general los vendedores eran personas bastante conflictivas.

La empresa misma manejaba toda su fuerza de venta directa.

Algo muy importante de tener en cuenta es que existe un alto grado de importancia en el rol que juega el recurso humano. Se muestra un alto grado de compromiso y eficiencia, asociado a los trabajadores. La participación de ellos dentro de la organización es fundamental junto con el grado de adaptabilidad de estos a las nuevas condiciones del ambiente competitivo. La flexibilidad y eficiencia logrados por los trabajadores es un punto importante dentro de esta compañía.

### **1.- Decisión de reducir personal:**

---

La principal razón fue que la eficiencia de la empresa estaba peligrando debido a amenazas por parte de los trabajadores de sindicalizarse. Para la compañía esto iba a significar problemas ya que iba a ser muy caro mantener el sindicato. Además, como

parte de una evolución natural de la empresa esta requería una reorganización. En general todas las empresas externalizan este tipo de servicios, por lo cual se esperaba que con esta empresa sucediera lo mismo.

Eran 80 personas las que estaban en esta situación de despido. No se pensó en hacer más suave este proceso ya que se estaba tratando con personas muy conflictivas y además se les pensaba dar la posibilidad de seguir trabajando a aquellas que así lo quisieran. Por otro lado se pensaba que el personal viendo lo que estaba ocurriendo en otras empresas del rubro, se imaginaría que esta reestructuración venía en camino.

## **2.- Anuncio de la reducción:**

---

Este se hizo en un desayuno que se organizó con motivo de comunicarles a los empleados que debían abandonar la empresa y que podían retirar a la salida los finiquitos pero que junto a esto había un distribuidor muy serio que esperaba contratarlos. Este distribuidor era una empresa mediante la cual se iba a externalizar este servicio. Es decir, quienes quisieran seguir trabajando para la empresa lo podían hacer pero a través de esta otra empresa especializada. De los 80 que se estaban despidiendo 60 aceptaron el empleo con esta empresa de outsourcing.

## **3.- Ejecución de los despidos:**

---

Fueron despedidos 20 empleados.

La empresa quedó organizada igual pero con muy pocos vendedores

Propios. Los mejores vendedores quedaron dentro de la empresa ubicados en las ventas a empresas y sucursales. Estos no estaban dentro de los 80 que iban a ser despedidos. Los otros 60 quedaron en la empresa de outsourcing.

## **4.- Ajuste:**

---

Se le comunicó a toda la empresa lo que había sucedido y no tuvo un

Gran impacto ya que se consideró que se les había dado posibilidades a todas las personas que habían salido de la empresa. Además, de lo mencionado anteriormente respecto a que los trabajadores esperaban un cambio de este tipo.

## **Preguntas:**

---

1.- ¿Cuáles son las causales de despido más comunes que ocupan en la empresa?

En general la causa más común es el mal desempeño en lo laboral.

2.- ¿Son estas causales semejantes a las que se mencionan en el código del trabajo?

Todo lo que se hace está estrictamente basado en lo que dice el código del trabajo.

Las causas de despido siempre son de acuerdo a lo que dice la ley.

3.- ¿Existe desvinculación dentro de la empresa por motivos distintos al mal desempeño?

No. Siempre es por mal desempeño.

4.- ¿Qué beneficios se otorgan al empleado que ha sido desvinculado de la empresa, son estos mayores que los legalmente establecidos por el código del trabajo?

Nos regimos a lo que dice exactamente la ley. Nunca es más ni menos de lo que dice el código del trabajo. La empresa tampoco cuenta con los recursos para dar mayores beneficios.

5.- En el proceso de desvinculación ¿se aplica en alguna instancia política de retención?

Solo en el caso cuando la persona en cuestión tiene un desempeño excepcional.

6.- ¿La desvinculación se hace con el fin de mejorar el desempeño de la empresa? ¿Siempre ocurre esto?

En general sí, ya que las personas despedidas estaban teniendo un mal desempeño y se busca que sean reemplazadas por personas más competentes. Y en la mayoría de los casos resulta mejorar el desempeño efectivamente.

7.- ¿Qué pasa con los trabajadores que se quedan en la empresa, con respecto a su desempeño y también en respecto a su vida personal?

En general no ha sido demasiado traumático para aquellos que quedan en la empresa, ya que el proceso de desvinculación fue justo para todos.

8.- Como evalúan en la empresa el desempeño de los trabajadores?

En general bastante bien.

9.- ¿En qué momento el proceso de desvinculación se da por terminado?

Cuando el trabajador firma el finiquito.

10.- ¿Cuál es la capacitación del personal encargado del proceso de desvinculación?

Son profesionales capacitados psicólogos y técnicos en administración de personal.

## EMPRESA 3 : FALABELLA

Falabella es una de las empresas más grandes de Chile y la tienda por departamentos más importante de Sudamérica, con presencia en Argentina y Perú. Su origen se remonta a 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en el país.

En esta empresa no obtuvimos información sobre algún caso específico de reducción de personal, sino que solo las respuestas al cuestionario que usamos para ver si se aceptan o rechazan las hipótesis sobre las cuales estamos haciendo este seminario.

## **Preguntas:**

---

1.- Cuales son las causales de despido mas comunes que ocupan en la empresa?

Una es término de contrato en el plazo. Generalmente nosotros aquí trabajamos con dos contratos a plazo fijo y después pasa a uno indefinido.

Y necesidades de la empresa derivada de la racionalización tiene que ser un caso muy puntual, pero generalmente el despido es por termino de contrato....la renuncia es por termino de contrato, es cíclico, de repente hay mas o menos renunciaciones, dependiendo de la temporada, incluso depende del año, de hecho en esta época la gente tiene mayor facilidad para encontrar trabajo, claro, porque hay mayor movimiento, para la gente que esta dentro del mercado que para la que esta entrando. Yo diría que es por término de contrato, ya que hay mucho contrato de gente temporal, de hecho hay muy poca gente contratada indefinidamente.

Esto hablando de la gente que trabaja en las tiendas, que esta contratada para la temporada de navidad o escolar, etc. Pero acá en la casa matriz si es que hay un despido tiene que ser o por termino de contrato o por necesidades de la empresa derivada de la racionalización, tu siempre tienes que ponerle un apellido a la necesidad de la empresa, siempre tienes que tener un respaldo de lo que estas haciendo, eso es básicamente

2.- ¿Son estas causales semejantes a las que se mencionan en el código del trabajo?

Es que generalmente tu tratas de no invocar esa tipo de causales para no dañar a la persona, si tu vas a pedir otro trabajo generalmente te piden el finiquito anterior para ver la causal por la que tu te fuiste...si tu le pones que llega tarde, que falta, etc., al fin y al cabo lo vas a finiquitar y dejar amarrado porque no va a tener donde encontrar trabajo, finalmente le buscas una opción que sea mas viable por ejemplo poner que fue por necesidades de la empresa, es algo muy típico que no te afecta mayormente el currículum

3.- Existe desvinculación dentro de la empresa por motivos distintos al mal desempeño?

Si, claro que si, lo que te decía de la reestructuración de repente hay áreas que tienes que reestructurarlas, vale decir reducir personal, entonces estas finiquitando por ese tema o lo que te digo yo “por eso se toma mucha gente a plazo fijo”, ya que es mucho mas fácil la desvinculación

4.- Que beneficios se otorgan al empleado que ha sido desvinculado de la empresa, son estos mayores que los legalmente establecidos por el código del trabajo?

Si, porque en Falabella no tienes tope de pago de indemnización. Tu por ley pagas un máximo de 11 años, en cambio en Falabella, no hay ese tope, de hecho hay trabajadores que llevan 45 años trabajando con nosotros, aquí se paga hasta el ultimo peso, se paga la movilización, colación de cada año de servicio que tuviste en la empresa, esto se hace así por política de la empresa desde sus inicios y de ha mantenido en el tiempo, se debe en gran medida para mantener la buena imagen de la empresa.

5.- En el proceso de desvinculación se aplica en alguna instancia política de

retención?

No.

6.- La desvinculación se hace con el fin de mejorar el desempeño de la empresa?  
Siempre ocurre esto?

Yo creo que siempre que desvinculas a una persona es por un motivo de mejorar, cuando ya no tienes que trabajo darle o algo así.

Si vas a desvincular a una persona y te quedas con el puesto vacío y te entorpece el trabajo no lo haces.

Generalmente cuando se toma una decisión, sobre todo cuando es con gente que lleva muchos años, que ya tiene conocimientos de funcionamiento de la empresa, cuando se les despide es por alguna cuestión muy específica, problemas en el desempeño, cuando están tapando procesos, estas haciendo que se demore.

Cuando la gente lleva mucho tiempo se forma un círculo vicioso, se dan vueltas siempre en lo mismo, ya no busca expectativas porque esta cómoda, entonces generalmente, cuando se toma una decisión de esa manera igual es una decisión drástica porque tienes una persona con relación personal con la empresa, tiene lazos creados con la empresa, con lo que es la estructura, entonces es difícil, es una determinación que si la vas a tomar tienes que estar muy seguro de lo que estas haciendo porque de repente si o si tienes que reponer la persona, entonces vas a tener que hacer todo de nuevo, partes de cero, tienes que formar la persona nueva para el cargo que estas dejando vacante.

Esto además se le suma que esta es una empresa clásica, muy tradicional, entonces las políticas que hay son de mucho tiempo atrás igual tienes que acomodarlas, porque para los tiempos de hoy no puedes ocupar una política tan antigua, pero si la política es pareja, ya que la empresa es demasiado conservadora

7.-Que pasa con los trabajadores que se quedan en la empresa, con respecto a su desempeño y también en respecto a su vida personal?

Existen evaluaciones de desempeño, en algunas áreas. Y según esta te genera un bono en plata entonces eso te desarrollo el desempeño laboral y profesional.

Cuando se desvincula en alguna área se trata de ser lo mas bajo perfil posible, esa es la idea, que no genere conflicto, se escoge una hora en la que sea posible que tome sus cosas personales, sin mayor problema, que no genere un ambiente muy tenso, que puede durar un mes, pero la gracia es poder hacerlo de tal manera que no te genere tanta tensión en la gente, siempre vas a tener por un tiempo, una semana, un mes, una sensación de inseguridad que es muy normal para estos casos, pero mas allá de eso no te provoca ningún conflicto.

Hay que ser muy criterioso.

8.- Como evalúan en la empresa el desempeño de los trabajadores?

Se evalúa de forma objetiva y subjetiva, según esta te dan un bono, se hace cada seis meses.

La parte objetiva se mide según las metas

La parte subjetiva se hace por Relación interpersonales, motivación por el trabajo.

9.- En que momento el proceso de desvinculación se da por terminado?

Cuando se firma el finiquito.

10.- Cual es la capacitación del personal encargado del proceso de desvinculación?

Ninguna en especial, queda mas a criterio personal, creo que no existe una capacitación adecuada, cada caso es distinto, no hay un esquema.



---

## CONCLUSIONES:

Ante las exigencias de los mercados y los analistas, la eliminación de cargos constituye una vía rápida para alcanzar los objetivos financieros trazados. Puede que efectivamente los gerentes se den cuenta de que existen otros enfoques mejores que la reducción de personal para solucionar los problemas que enfrentan. No obstante, Una reducción de personal efectiva se caracteriza por un propósito claro y creíble, una comunicación en ambos sentidos, y preocupación por el bienestar tanto psicológico como económico de los empleados.

Esto refleja una administración eficaz de los recursos humanos y estratégicos. Aquellas organizaciones capaces de implementar una reducción de personal exitosa, seguramente constituyen organizaciones bien administradas. Y por el contrario una organización mal administrada seguramente fracasaría en un proceso de reducción de personal

La reducción de personal ha dejado de ser una medida a la cual se recurre para sortear situaciones extremas de crisis económicas o para salvar problemas temporales en el funcionamiento de las empresas.

Actualmente la reducción de personal goza de gran popularidad, ha adquirido el estatus de herramienta que se aplica frecuentemente porque supuestamente permite mejorar eficiencia. Sin embargo, el poder efectivo de la reducción de personal para mejorar desempeño es motivo de una gran controversia porque su aplicación suele tener efectos no esperados que cuestionan hasta qué grado tiene realmente sentido disminuir el tamaño de la fuerza laboral.

La reducción de personal deja consecuencias, como el deterioro que se produce en la moral de trabajo; los gastos en capacitación que se deben incurrir para formar a los empleados que permanecen en la empresa; el mayor uso de trabajadores temporales o subcontratistas; el incremento en horas extras: pérdida de personas valiosas; y mayores costos en indemnizaciones que las esperadas.

Pensamos que la reducción de personal tiene un alto riesgo de constituirse en una medida sin ninguna o poca efectividad cuando dentro de la empresa no existe una comprensión cabal de lo que significa dicha medida. Es decir para que tenga un efecto positivo, al menos los empleados deben entender el por que de la reducción de personal.

La reducción de personal es una decisión de cambio que debe ser planificada y conducida en forma meticulosa para que siga un cierto orden que permita un avance hacia los propósitos que la motivan.

Si la medida se ampara en la improvisación, en la que no se percibe la complejidad del proceso, se abre allí un cauce para la irracionalidad que puede desvirtuar en plenitud el sentido de la reducción de personal.

Para llevar a cabo la reducción de personal se debe establecer el número y tipo de personas que serán afectadas por la medida. Esto es complejo debido a las consecuencias en la parte operativa de la empresa.

Si la decisión es hecha con ligereza, con un pensar que ignora los efectos que la reducción de personal pueda tener sobre el sistema y en sus relaciones con el entorno, pueden haber con alta probabilidad efectos perturbadores graves que se explican por haber seguido un proceder inadecuado en la decisión. Es en esta instancia también donde cabe concebir la reducción de personal como un proceso de cambio, anticipando las actividades que se deberán llevar a cabo en las fases siguientes para así imprimir un cauce constructivo al proceso. Se entiende que a las altas autoridades de las empresas tienen una gran responsabilidad en estas decisiones y que de manera ineludible les compete ejercer liderazgo durante todo el proceso.

La segunda fase corresponde a la materialización de la reducción propiamente tal, esto comprende llevar a la práctica un conjunto de actividades que deben culminar con la salida del personal que ha sido seleccionado para tales efectos. Esto pasa porque primeramente deba ocurrir una comunicación que explique a la gente de la empresa la decisión que se ha tomado y las razones que se consideraron. Luego, se debe afrontar la sensible labor de comunicar a las víctimas de la reducción y sobre el difícil trance que les tocará vivir. A las jefaturas directas de esas personas les cabe asumir esa responsabilidad entregando reconocimiento, apoyo y clarificando los tiempos y formas en que se materializará el término del vínculo laboral.

El trato que la empresa brinde a los afectados por la reducción es motivo de una atenta observación por parte de la gente que permanece en la empresa, es un precedente de lo que les podría ocurrir al ser ellos las víctimas de eventuales nuevos despidos. Esta es una etapa que demanda un esfuerzo deliberado de conducción por parte de las autoridades haciendo evidente su compromiso con el destino de la empresa y la situación que afecta a los trabajadores, especialmente la de aquéllos que tendrán que abandonarla.

Por último una vez finalizada la reducción de personal se da inicio a la tercera fase. Ésta tiene por propósito reconstituir la confianza y moral de trabajo que inevitablemente se ha visto deteriorada por la incertidumbre y conmoción que provocan los despidos. A las autoridades y profesionales de los recursos humanos les compete un papel protagonista en la reparación, especialmente en la declaración de un nuevo proyecto para la empresa que renueve la confianza, entusiasmo y compromiso por parte de los trabajadores. Indispensable es que esa declaración considere de manera explícita una promesa razonable de estabilidad laboral que dé pie a un nuevo contrato psicológico de los trabajadores con la empresa. Esto pasa por aclarar si la actual dotación será responsable a plenitud del desempeño de funciones o si se va a recurrir a trabajadores externos para suplir la disminución de la fuerza laboral. Cualquiera sea la decisión que finalmente se adopte ella trae consigo la necesidad de introducir diversos tipos de ajustes para que finalmente las actividades de la empresa tomen un curso de normalidad.

Esta descripción entrega cierta idea del nivel de complejidad que guarda la reducción de personal, resultará evidente que esa decisión no se remite a la mera salida de gente de la empresa. Como lo hemos hecho ver es una decisión de cambio que requiere de planificación y conducción no tan sólo porque se afectan inevitablemente las relaciones humanas sino también porque las consecuencias suelen ser profundas en el plano del funcionamiento operativo y estratégico de la empresa. Para que el proceso de cambio progrese en forma efectiva es indispensable que las altas autoridades en conjunto con los encargados de la gestión de los recursos humanos planifiquen y conduzcan la transición tomando en cuenta las tres fases antes descritas.

Terminamos haciendo presente que la reducción de personal, más allá del profesionalismo y competencia técnica con que se la maneje, produce fracturas importantes en la moral de trabajo, y qué decir del sufrimiento humano al que da lugar en el caso de las personas que pierden sus trabajos.

A continuación vamos ver como quedan nuestras hipótesis, según lo que pudimos investigar en las distintas empresas:

1.- Las causales de despido mencionadas en el Código del Trabajo no se asemejan a las de una empresa privada.

No existe una tendencia clara a las causales de despido, las tres empresas son muy distintas entre si, en cuanto al rubro y también en cuanto a los enfoques administrativos, hay tradicionales, modernas, etc.

2.- La desvinculación incorpora un paquete de beneficios mayor al legalmente establecido en el Código del Trabajo.

En el análisis que hemos hecho vimos que dos de las tres empresas estudiadas si incorpora un paquete de beneficios mayor a lo estipulados por el código del trabajo, creemos que esto claramente marca una tendencia de como operan las grandes empresas privadas en Chile.

3.- La desvinculación no implica que la razón sea un mal desempeño.

Dependiendo de como opere la empresa, el tipo de contrato que esta use, vimos que existen empresas que si reducen personal por distintas razones al mal desempeño y otra

que solo se rige para reducir personal si este tiene mal desempeño.

4.- Dentro del proceso de desvinculación hay Políticas de Retención.

En dos de las empresas si se aplica, paro para casos excepcionales, como de competencias específicas, etc. por lo que existe una tendencia a que se aplique este tipo de políticas.

5.- La desvinculación de personal mejora el desempeño de la empresa.

Si, la razón más poderosa de la desvinculación se hace con el propósito de mejorar desempeño, en esto hay unanimidad.

6.- El proceso de desvinculación genera traumas al interior de la empresa y en la vida personal de los trabajadores.

Dos de las tres empresas no evalúan si existe o no traumas al interior de la empresa después de un proceso de desvinculación, solo una deja claro que no tiene este problema debido a la transparencia y justificación del proceso de desvinculación

7.- La desvinculación es un proceso complejo, que no termina con el despido de personal.

Existe unanimidad de que la desvinculación termina cuando se firma el finiquito.

8.- El éxito de la desvinculación depende de que esta se lleve a cabo por personal entendido y capacitado en el tema.

Existe una tendencia no tener personal especialmente capacitado para esta función, queda a criterio personal el como y cuando de la desvinculación, específicamente cuando se le comunica al empleado.

Luego de ver como quedaron las hipótesis planteadas, podemos inferir que en Chile se esta viviendo un cambio en la forma de administrar el personal, ya que algunas medidas de administración de recursos Humanos muy vanguardistas se han implementado y otras no, y además estas medidas son mis dispares entre las distintas empresas, por lo tanto existe un proceso de cambio, pero un una etapa prematura aun.

## Bibliografía

- 1.- Carmen de la Calle, Gestión de Recursos Humanos ([www.eglobal.net](http://www.eglobal.net))
- 2.-Humberto Quezada, Sub Gerente de Q+M Consultores Asociados, Director de RR.HH. ( [www.chilecapacita.cl](http://www.chilecapacita.cl) )
- 3.-Revista Economía y Administración, Eduardo Acuña Aguirre.
- 4.-El Downsizing y Como Sobrevivir, Managment y Medios, ([www.mym.co.cl](http://www.mym.co.cl))
- 5.- Derecho de Las Relaciones Laborales, Francisco Walker.
- 6.- “Outplacement” una alternativa laboral, Macarena Echeverría.
- 7.- El polémico Downsizing, Arturo Jofre [www.itcr.ac.cr/carreras/maetec/articulo.htm](http://www.itcr.ac.cr/carreras/maetec/articulo.htm)
- 8.- El despido: una realidad difícil de administrar, Revista Desafío.  
<http://www.areaminera.com/DesarrolloPersonal/37.act> .
- 9.- EL DIARIO, Ediciones Financieras “Managment en Recursos Humanos”. “Mitos y Métodos de la Reducción de Personal”. Larry Hunter.
- 10.- EL DIARIO, Ediciones Financieras “Managment en Recursos Humanos”. “Mitos y Métodos de la Reducción de Personal”, Comentario. Eduardo Acuña.



## ANEXOS:

### ANEXO 1:

#### TITULO V. De la Terminación del Contrato de Trabajo y Estabilidad en el Empleo

---

Art. 159. El contrato de trabajo terminará en los siguientes casos:

- 1.- Mutuo acuerdo de las partes.
- 2.- Renuncia del trabajador, dando aviso a su empleador con treinta días de anticipación, a lo menos.
- 3.- Muerte del trabajador.
- 4.- Vencimiento del plazo convenido en el contrato. La duración del contrato de plazo fijo no podrá exceder de un año.

El trabajador que hubiere prestado servicios discontinuos en virtud de más de dos contratos a plazo, durante doce meses o más en un período de quince meses, contados

desde la primera contratación, se presumirá legalmente que ha sido contratado por una duración indefinida.

Tratándose de gerentes o personas que tengan un título profesional o técnico otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, la duración del contrato no podrá exceder de dos años.

El hecho de continuar el trabajador prestando servicios con conocimiento del empleador después de expirado el plazo, lo transforma en contrato de duración indefinida. Igual efecto producirá la segunda renovación de un contrato de plazo fijo.

5.- Conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato.

6.- Caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 160. El contrato de trabajo termina sin derecho a indemnización alguna cuando el empleador le ponga término invocando una o más de las siguientes causales:

1.- Falta de probidad, vías de hecho, injurias o conducta inmoral grave debidamente comprobada.

2.- Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador.

3.- No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra.

4.- Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:

a) la salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de la faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o de quien lo represente, y

b) la negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato.

5.- Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores, o a la salud de éstos.

6.- El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.

7.- Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.

Art. 161. Sin perjuicio de lo señalado en los artículos precedentes, el empleador podrá poner término al contrato de trabajo invocando como causal las necesidades de la



---

empresa, establecimiento o servicio, tales como las derivadas de la racionalización o modernización de los mismos, bajas en la productividad, cambios en las condiciones del mercado o de la economía, que hagan necesaria la separación de uno o más trabajadores, y la falta de adecuación laboral o técnica del trabajador.

En el caso de los trabajadores que tengan poder para representar al empleador, tales como gerentes, subgerentes, agentes o apoderados, siempre que, en todos estos casos, estén dotados, a lo menos, de facultades generales de administración, y en el caso de los trabajadores de casa particular, el contrato de trabajo podrá, además, terminar por desahucio escrito del empleador, el que deberá darse con treinta días de anticipación, a lo menos, con copia a la Inspección del Trabajo respectiva. Sin embargo, no se requerirá esta anticipación cuando el empleador pague al trabajador, al momento de la terminación, una indemnización en dinero efectivo equivalente a la última remuneración mensual devengada. Regirá también esta norma tratándose de cargos o empleos de la exclusiva confianza del empleador, cuyo carácter de tales emane de la naturaleza de los mismos.

Las causales señaladas en los incisos anteriores no podrán ser invocadas con respecto a trabajadores que gocen de licencia por enfermedad común, accidente del trabajo o enfermedad profesional, otorgada en conformidad a las normas legales vigentes que regulan la materia.

Art. 162. Si el contrato de trabajo termina de acuerdo con los números 4, 5 ó 6 del artículo 159, o si el empleador le pusiere término por aplicación de una o más de las causales señaladas en el artículo 160, deberá comunicarlo por escrito al trabajador, personalmente o por carta certificada enviada al domicilio señalado en el contrato, expresando la o las causales invocadas y los hechos en que se funda.

Esta comunicación se entregará o deberá enviarse, dentro de los tres días hábiles siguientes al de la separación del trabajador. Si se tratare de la causal señalada en el número 6 del artículo 159, el plazo será de seis días hábiles.

Deberá enviarse copia del aviso mencionado en el inciso anterior a la respectiva Inspección del Trabajo, dentro del mismo plazo. Las Inspecciones del Trabajo, tendrán un registro de las comunicaciones de terminación de contrato que se les envíen, el que se mantendrá actualizado con los avisos recibidos en los últimos treinta días hábiles.

Cuando el empleador invoque la causal señalada en el inciso primero del artículo 161, el aviso deberá darse al trabajador, con copia a la Inspección del Trabajo respectiva, a lo menos con treinta días de anticipación. Sin embargo, no se requerirá esta anticipación cuando el empleador pague al trabajador una indemnización en dinero

efectivo sustitutiva del aviso previo, equivalente a la última remuneración mensual devengada. La comunicación al trabajador deberá, además, indicar, precisamente, el monto total a pagar de conformidad con lo dispuesto en el artículo siguiente.

Para proceder al despido de un trabajador por alguna de las causales a que se refieren los incisos precedentes o el artículo anterior, el empleador le deberá informar por escrito el estado de pago de las cotizaciones previsionales devengadas hasta el último día del mes anterior al del despido, adjuntando los comprobantes que lo justifiquen. Si el empleador no hubiere efectuado el íntegro de dichas cotizaciones previsionales al momento del despido, éste no producirá el efecto de poner término al contrato de trabajo.

Con todo, el empleador podrá convalidar el despido mediante el pago de las imposiciones morosas del trabajador lo que comunicará a éste mediante carta certificada acompañada de la documentación emitida por las instituciones previsionales correspondientes, en que conste la recepción de dicho pago.

Sin perjuicio de lo anterior, el empleador deberá pagar al trabajador las remuneraciones y demás prestaciones consignadas en el contrato de trabajo durante el período comprendido entre la fecha del despido y la fecha de envío o entrega de la referida comunicación al trabajador.

Los errores u omisiones en que se incurra con ocasión de estas comunicaciones que no tengan relación con la obligación de pago íntegro de las imposiciones previsionales, no invalidarán la terminación del contrato, sin perjuicio de las sanciones administrativas que establece el artículo 477 de este Código.

La Inspección del Trabajo, de oficio o a petición de parte, estará especialmente facultada para exigir al empleador la acreditación del pago de cotizaciones previsionales al momento del despido, en los casos a que se refieren los incisos precedentes. Asimismo, estará facultada para exigir el pago de las cotizaciones devengadas durante el lapso a que se refiere el inciso séptimo. Las infracciones a este inciso se sancionarán con multa de 2 a 20 UTM.

Art. 163. Si el contrato hubiere estado vigente un año o más y el empleador le pusiere término en conformidad al artículo 161, deberá pagar al trabajador, al momento de la terminación, la indemnización por años de servicio que las partes hayan convenido individual o colectivamente, siempre que ésta fuere de un monto superior a la establecida en el inciso siguiente.

A falta de esta estipulación, entendiéndose además por tal la que no cumpla con el

---

requisito señalado en el inciso precedente, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización equivalente a treinta días de la última remuneración mensual devengada por cada año de servicio y fracción superior a seis meses, prestados continuamente a dicho empleador. Esta indemnización tendrá un límite máximo de trescientos treinta días de remuneración.

La indemnización a que se refiere este artículo será compatible con la sustitutiva del aviso previo que corresponda al trabajador, según lo establecido en el inciso segundo del artículo 161 y en el inciso cuarto del artículo 162 de este Código.

Lo dispuesto en los incisos anteriores no se aplicará en el caso de terminación del contrato de los trabajadores de casa particular, respecto de los cuales regirán las siguientes normas:

a) Tendrán derecho, cualquiera que sea la causa que origine la terminación del contrato, a una indemnización a todo evento que se financiará con un aporte del empleador, equivalente al 4,11% de la remuneración mensual imponible, la que se registrará, en cuanto corresponda, por las disposiciones de los artículos 165 y 166 de este Código, y

b) La obligación de efectuar el aporte tendrá una duración de once años en relación con cada trabajador, plazo que se contará desde el 1 de enero de 1991, o desde la fecha de inicio de la relación laboral, si ésta fuere posterior. El monto de la indemnización quedará determinado por los aportes correspondientes al período respectivo, más la rentabilidad que se haya obtenido de ellos.

Art. 164. No obstante lo señalado en el artículo anterior, las partes podrán, a contar del inicio del séptimo año de la relación laboral, sustituir la indemnización que allí se establece por una indemnización a todo evento, esto es, pagadera con motivo de la terminación del contrato de trabajo, cualquiera que sea la causa que la origine, exclusivamente en lo que se refiera al lapso posterior a los primeros seis años de servicios y hasta el término del undécimo año de la relación laboral.

El pacto de la indemnización sustitutiva deberá constar por escrito y el aporte no podrá ser inferior al equivalente a un 4,11% de las remuneraciones mensuales de naturaleza imponible que devengue el trabajador a partir de la fecha del acuerdo. Este porcentaje se aplicará hasta una remuneración máxima de noventa unidades de fomento.

Art. 165. En los casos en que se pacte la indemnización sustitutiva prevista en el artículo anterior, el empleador deberá depositar mensualmente, en la administradora de fondos de pensiones a que se encuentre afiliado el trabajador, el porcentaje de las remuneraciones mensuales de naturaleza imponible de éste que se hubiere fijado en el pacto correspondiente, el que será de cargo del empleador.

Dichos aportes se depositarán en una cuenta de ahorro especial que abrirá la administradora de fondos de pensiones a cada trabajador, la que se regirá por lo dispuesto en el párrafo 2 del Título III del Decreto Ley N 3.500, de 1980, con las siguientes excepciones:

a) Los fondos de la cuenta especial sólo podrán ser girados una vez que el trabajador acredite que ha dejado de prestar servicios en la empresa de que se trate, cualquiera que sea la causa de tal terminación y sólo serán embargables en los casos previstos en el inciso segundo del artículo 57, una vez terminado el contrato.

b) En caso de muerte del trabajador, los fondos de la cuenta especial se pagarán a las personas y en la forma indicada en los incisos segundo y tercero del artículo 60. El saldo, si lo hubiere, incrementará la masa de bienes de la herencia.

c) Los aportes que deba efectuar el empleador tendrán el carácter de cotizaciones previsionales para los efectos de su cobro. Al respecto, se aplicarán las normas contenidas en el artículo 19 del Decreto Ley N 3.500, de 1980.

d) Los referidos aportes, siempre que no excedan de un 8,33% de la remuneración mensual de naturaleza imponible del trabajador y la rentabilidad que se obtenga de ellos, no constituirán renta para ningún efecto tributario. El retiro de estos aportes no estará afecto a impuesto.

e) En caso de incapacidad temporal del trabajador, el empleador deberá efectuar los aportes sobre el monto de los subsidios que perciba aquél, y

f) Las administradoras de fondos de pensiones podrán cobrar una comisión porcentual, de carácter uniforme, sobre los depósitos que se efectúen en estas cuentas.

Art. 166. Los trabajadores no afectos al sistema de pensiones del Decreto Ley N 3.500, de 1980, se afiliarán a alguna administradora de fondos de pensiones en los términos previstos en el artículo 2 de dicho cuerpo legal, para el sólo efecto del cobro y administración del aporte a que se refiere el artículo precedente.

Art. 167. El pacto a que se refiere el artículo 164 podrá también referirse a períodos de servicios anteriores a su fecha, siempre que no afecte la indemnización legal que corresponda por los primeros seis años de servicios, conforme lo dispuesto en el artículo 163.

En tal caso, el empleador deberá depositar en la cuenta de ahorro especial un aporte no inferior al 4,11% de la última remuneración mensual de naturaleza imponible por cada mes de servicios que se haya considerado en el pacto. Este aporte se calculará hasta por una remuneración máxima de 90 unidades de fomento y deberá efectuarse de una sola vez, conjuntamente con las cotizaciones correspondientes a las remuneraciones devengadas en el primer mes de vigencia del pacto.

---

Podrán suscribirse uno o más pactos para este efecto, hasta cubrir la totalidad del período que exceda de los primeros seis años de servicios.

Art. 168. El trabajador cuyo contrato termine por aplicación de una o más de las causales establecidas en los artículos 159, 160 y 161, y que considere que tal aplicación es injustificada, indebida o improcedente, o que no se ha invocado ninguna causal legal, podrá recurrir al juzgado competente, dentro del plazo de sesenta días hábiles, contado desde la separación, a fin de que éste así lo declare. En este caso el juez ordenará el pago de la indemnización a que se refiere el inciso cuarto del artículo 162 y la de los incisos primero o segundo del artículo 163 según correspondiere, aumentada esta última en un veinte por ciento.

El plazo contemplado en el inciso anterior se suspenderá cuando, dentro de éste, el trabajador interponga un reclamo por cualquiera de las causales indicadas, ante la Inspección del Trabajo respectiva. Dicho plazo seguirá corriendo una vez concluido este trámite ante dicha Inspección. No obstante lo anterior, en ningún caso podrá recurrirse al tribunal transcurridos noventa días hábiles desde la separación del trabajador.

Sin perjuicio del porcentaje señalado en el inciso primero, que se establece como mínimo, si el empleador hubiese invocado las causales señaladas en los números 1, 5 y 6 del artículo 160 y el despido fuere además declarado carente de motivo plausible por el tribunal, la indemnización establecida en los incisos primero o segundo del artículo 163, según correspondiere, podrá ser aumentada hasta en un cincuenta por ciento.

Si el juez estableciere que la aplicación de una o más de las causales de terminación del contrato establecidas en los artículos 159 y 160 no ha sido acreditada, de conformidad a lo dispuesto en este artículo, se entenderá que el término del contrato se ha producido por alguna de las causales señaladas en el artículo 161, en la fecha en que se invocó la causal, y habrá derecho a los incrementos legales que corresponda de acuerdo al mérito del proceso.

Art. 169. Si el contrato terminare por aplicación de la causal del inciso primero del artículo 161 de este código, se observarán las reglas siguientes:

a) La comunicación que el empleador dirija al trabajador de acuerdo al inciso cuarto del artículo 162, supondrá una oferta irrevocable de pago de la indemnización por años de servicios y de la sustitutiva de aviso previo, en caso de que éste no se haya dado, previstas en los artículos 162, inciso cuarto y 163, incisos primero o segundo, según corresponda.

Si tales indemnizaciones no se pagaren al trabajador, éste podrá recurrir al mismo tribunal señalado en el artículo anterior, en el mismo plazo allí indicado, para que se ordene y cumpla dicho pago.

El hecho de que el trabajador reciba parcial o totalmente este pago o inste por él del modo previsto en el inciso anterior, importará la aceptación de la causal, sin perjuicio de su derecho a reclamar las diferencias que estime que se le adeuden, y

b) Si el trabajador estima que la aplicación de esta causal es improcedente, y no ha hecho aceptación de ella del modo previsto en la letra anterior, podrá recurrir al tribunal mencionado en el artículo precedente, en los mismos términos y con el mismo objeto allí indicado. Si el Tribunal rechazare la reclamación del trabajador, éste sólo tendrá derecho a las indemnizaciones señaladas en los artículos 162, inciso cuarto, y 163 incisos primero o segundo, según corresponda, con el reajuste indicado en el artículo 173, sin intereses.

Art. 170. Los trabajadores cuyos contratos terminaren en virtud de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 161, que tengan derecho a la indemnización señalada en los incisos primero o segundo del artículo 163, según corresponda, podrán instar por su pago y por la del aviso previo, si fuese el caso, dentro de los sesenta días hábiles contados desde la fecha de la separación, en el caso de que no se les hubiere efectuado dicho pago en la forma indicada en el párrafo segundo de la letra a) del artículo anterior. A dicho plazo le será aplicable lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 168.

Art. 171. Si quien incurriere en las causales de los números 1, 5 ó 7 del artículo 160 fuere el empleador, el trabajador podrá poner término al contrato y recurrir al juzgado respectivo, dentro del plazo de sesenta días hábiles, contado desde la terminación, para que éste ordene el pago de las indemnizaciones establecidas en el inciso cuarto del artículo 162, y en los incisos primero o segundo del artículo 163, según corresponda, aumentada en un veinte por ciento en el caso de la causal del número 7; en el caso de las causales de los números 1 y 5, la indemnización podrá ser aumentada hasta en un cincuenta por ciento.

El trabajador deberá dar los avisos a que se refiere el artículo 162 en la forma y oportunidad allí señalados.

Si el Tribunal rechazare el reclamo del trabajador, se entenderá que el contrato ha terminado por renuncia de éste.

Art. 172. Para los efectos del pago de las indemnizaciones a que se refieren los artículos 168, 169, 170 y 171, la última remuneración mensual comprenderá toda

---

cantidad que estuviere percibiendo el trabajador por la prestación de sus servicios al momento de terminar el contrato, incluidas las imposiciones y cotizaciones de previsión o seguridad social de cargo del trabajador y las regalías o especies valuadas en dinero, con exclusión de la asignación familiar legal, pagos por sobre tiempo y beneficios o asignaciones que se otorguen en forma esporádica o por una sola vez al año, tales como gratificaciones y aguinaldos de navidad.

Si se tratare de remuneraciones variables, la indemnización se calculará sobre la base del promedio percibido por el trabajador en los últimos tres meses calendario.

Con todo, para los efectos de las indemnizaciones establecidas en este título, no se considerará una remuneración mensual superior a 90 unidades de fomento del último día del mes anterior al pago, limitándose a dicho monto la base de cálculo.

Art. 173. Las indemnizaciones a que se refieren los artículos 168, 169, 170 y 171 se reajustarán conforme a la variación que experimente el Índice de Precios al Consumidor determinado por el Instituto Nacional de Estadísticas, entre el mes anterior a aquél en que se puso término al contrato y el que antecede a aquél en que se efectúe el pago. Desde el término del contrato, la indemnización así reajustada devengará también el máximo interés permitido para operaciones reajustables.

Art. 174. En el caso de los trabajadores sujetos a fuero laboral, el empleador no podrá poner término al contrato sino con autorización previa del juez competente, quien podrá concederla en los casos de las causales señaladas en los números 4 y 5 del artículo 159 y en las del artículo 160.

El juez, como medida prejudicial y en cualquier estado del juicio, podrá decretar, en forma excepcional y fundadamente, la separación provisional del trabajador de sus labores, con o sin derecho a remuneración. Si el tribunal no diere autorización para poner término al contrato de trabajo, ordenará la inmediata reincorporación del que hubiere sido suspendido de sus funciones. Asimismo, dispondrá el pago íntegro de las remuneraciones y beneficios, debidamente reajustados y con el interés señalado en el artículo precedente, correspondientes al período de suspensión, si la separación se hubiese decretado sin derecho a remuneración. El período de separación se entenderá efectivamente trabajado para todos los efectos legales y contractuales.

Art. 175. Si se hubiere estipulado por las partes la indemnización convencional sustitutiva de conformidad con lo dispuesto en los artículos 164 y siguientes, las indemnizaciones previstas en los artículos 168, 169, 170 y 171 se limitarán a aquella parte correspondiente al período que no haya sido objeto de estipulación.

Art. 176. La indemnización que deba pagarse en conformidad al artículo 163, será incompatible con toda otra indemnización que, por concepto de término del contrato o de los años de servicio pudiere corresponder al trabajador, cualquiera sea su origen, y a cuyo pago concurra el empleador total o parcialmente en la parte que es de cargo de este último, con excepción de las establecidas en los artículos 164 y siguientes.

En caso de incompatibilidad, deberá pagarse al trabajador la indemnización por la que opte.

Art. 177. El finiquito, la renuncia y el mutuo acuerdo deberán constar por escrito. El instrumento respectivo que no fuere firmado por el interesado y por el presidente del sindicato o el delegado del personal o sindical respectivos, o que no fuere ratificado por el trabajador ante el inspector del trabajo, no podrá ser invocado por el empleador.

Para estos efectos, podrán actuar también como ministros de fe, un notario público de la localidad, el oficial del registro civil de la respectiva comuna o sección de comuna o el secretario municipal correspondiente.

No tendrá lugar lo dispuesto en el inciso primero en el caso de contratos de duración no superior a treinta días salvo que se prorrogaren por más de treinta días o que, vencido este plazo máximo, el trabajador continuare prestando servicios al empleador con conocimiento de éste.

El finiquito ratificado por el trabajador ante el inspector del trabajo o ante alguno de los funcionarios a que se refiere el inciso segundo, así como sus copias autorizadas, tendrá mérito ejecutivo respecto de las obligaciones pendientes que se hubieren consignado en él.

Art. 178. Las indemnizaciones por término de funciones o de contratos de trabajo establecidas por ley, las pactadas en contratos colectivos de trabajo o en convenios colectivos que complementen, modifiquen o reemplacen estipulaciones de contratos colectivos, no constituirán renta para ningún efecto tributario.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, cuando por terminación de funciones o de contrato de trabajo, se pagaren además otras indemnizaciones a las precitadas, deberán sumarse éstas a aquéllas con el único objeto de aplicarles lo dispuesto en el N 13 del artículo 17 de la ley sobre Impuesto a la Renta a las indemnizaciones que no estén mencionadas en el inciso primero de este artículo.



## ANEXO 2: PLANES DE EGRESO EMPRESA MINERA-CHILE

### PLAN DE EGRESO ROL A

#### INTRODUCCION

Por documento suscrito entre la Administración Superior de la División y el Sindicato de Supervisores Rol A, Siset, de fecha 8 de julio del año en curso, complementario al Convenio Colectivo de Trabajo del Estamento Rol A, vigente, se ha convenido, en el marco del Proyecto Común de Empresa y conforme al Protocolo de Estabilidad Laboral con Competitividad, un Plan de Egreso Rol A – 2003.

El referido Plan de Egreso tendrá vigencia a contar del día 15 de julio del 2003 y hasta el día 12 de noviembre del 2003, ambas fechas inclusive, aplicable a los supervisores pertenecientes al Estamento Rol A de la División, con contrato de trabajo indefinido vigente y que renuncien voluntariamente a la empresa dentro del período de vigencia del Plan.

#### PLAN DE EGRESO

<b>PLAN DE EGRESO ROL A 2003 VIGENCIA 120 DIAS 15 DE JULIO DEL 2003 AL 12 DE NOVIEMBRE DEL 2003 GRUPOS Y BENEFICIOS BASICOS (*)</b>		
<b>ALTERNATIVA N° 1(*)</b> Personal del Sistema de Jubilación. Anticipada (85/15). Varones de 55 o más años de edad. Mujeres de 50 o más años de edad.	Depósito en AFP o Pago Directo al Trabajador de Provisión del 85 % devengado al mes del retiro.	Depósito en AFP o Pago Directo al Trabajador de Aporte Futuro, dependiendo el tiempo que falte para cumplir 60 o 55 años de edad, según sea hombre o mujer, con Tope Máximo de 60 meses (De acuerdo a Tabla Tasa Descuento)
<b>ALTERNATIVA N° 2</b> Personal no inscrito en Sistema de Jubilación Anticipada (85/15). Varones de 55 o más años de edad. Mujeres de 50 o más años de edad.	Indemnización Adicional Equivalente a 25 días por año de servicio indemnizados e indemnizables.	
(*) El personal del Sistema de Jubilación Anticipada (85/15), puede renunciar a dicho Sistema y optar a la Alternativa N° 2, si le resulta más conveniente.		

#### BENEFICIOS ADICIONALES

<b>PARA AMBAS ALTERNATIVAS</b>	
<b>Becas Hijos Estudiantes</b>	Enseñanza Pre Básica, Básica y Hasta 2º Medio: Pago de Becas Tipo A hasta 4º Medio Enseñanza Media 3º y 4º Medio: Pago de Tres Becas Anuales Tipo B Enseñanza Especial: Pago de 13 Becas Tipo A. Enseñanza Superior: Pago de Becas que falten por pagar hasta término normal de carrera y semestre titulación si procediera.
<b>Bonificación Ayuda para Amortizar Deudas con la División</b>	Bonificación sobre el saldo de deudas contraídas (*) con la División antes del 30 de junio del 2003, hasta por un monto de \$700.000. (*) Préstamos de Emergencia, deuda habitacional, Préstamos Especiales, Negociación Colectiva y Gastos Operacionales Mutuos.
<b>Estímulo por Pronto Retiro</b>	OPCIÓN N° 1. Retiro efectivo dentro de los primeros 60 días de vigencia del plan, se paga un Bono equivalente a 60 días de remuneración líquida mensual . OPCION N°2 Retiro efectivo después de los primeros 60 días y hasta los 90 días de vigencia del plan, se paga un Bono equivalente a 30 días de remuneración líquida mensual.

### **CONSIDERACIONES GENERALES**

1. El otorgamiento del plan es voluntario, tanto para la administración, la que podrá negarlo según estime, como para el supervisor, quien podrá tomarlo o no según le convenga.
2. Este Plan es aplicable a los trabajadores-supervisores pertenecientes al Estamento Rol A de la División, que tengan 55 o más años de edad los varones y 50 o más años las mujeres.
3. Los Beneficios Básicos de las Alternativas N° 1, Personal Inscrito en Jubilación Anticipada (85/15) y N° 2, Personal no Inscrito en Jubilación Anticipada (85/15), son incompatibles entre sí.
4. Los beneficios de este Plan son incompatibles con los de cualquiera otro plan que pudiese ser aplicable en forma paralela o coetánea a éste.
5. El plazo para acogerse a este plan comienza el 15 de julio del 2003 y expira el 12 de noviembre del 2003.
6. La renuncia a la Empresa debe ser ratificada por el trabajador – supervisor ante un Ministro de Fe y aceptada expresamente por la División, para tener derecho a los beneficios del Plan.

## **PLAN DE EGRESO ROL B**

### **INTRODUCCION**

#### **COMISION PREVISIONAL ACORDO PLAN DE EGRESO ESPECIAL 2003-2005**

---

En el marco del Proyecto Común de Empresa y conforme al mandato establecido en el Protocolo de Estabilidad Laboral con Competitividad, la Comisión Previsional, integrada por representantes de la Administración y de los Sindicatos Rol B de la División El Teniente, acordó la aplicación de un Plan de Egreso Especial para Trabajadores Rol B, cuya vigencia se extiende desde el 10 de enero de 2003 al 31 de diciembre de 2005.

### **¿QUE ES EL PLAN DE EGRESO?**

El Plan de Egreso es un mecanismo de desvinculación asistida, que se materializa por la vía de una negociación voluntaria en el marco del ejercicio de los valores propios de la empresa, específicamente, el respeto a la dignidad y seguridad de las personas. En este contexto, el trabajador podrá utilizar este instrumento si estima que es conveniente para que su egreso de la División se realice en condiciones más favorables.

La Administración, por su parte, podrá otorgarlo en la medida que el ejercicio del derecho del trabajador genere valor para la empresa. Todo ello, sin perjuicio de las excepciones que pudieren producirse, habida consideración de situaciones especiales planteadas por ambas partes.

### **PRIMERA ETAPA DEL PLAN. UNA EXCELENTE OPORTUNIDAD PARA LOS TRABAJADORES.**

Teniendo presente que la primera etapa de este Plan de Egreso Especial, que estará vigente desde el 10 de enero hasta el 12 de mayo de 2003, contempla beneficios no decrecientes, constituye una excelente oportunidad para los trabajadores Rol B con contrato de trabajo indefinido, que cumplan con los requisitos para acogerse a él y que renuncien voluntariamente a la División.

Para estos efectos, se han considerado beneficios e indemnizaciones adicionales para los Trabajadores Jubilables, como también para los que tienen Edad Cumplida para Jubilar.

En este sentido, debe destacarse que el Personal Jubilable afiliado al Sistema AFP y que no está inscrito en la Jubilación Anticipada (85/15), podrá optar a un beneficio único de carácter previsional y que en la práctica constituye un puente de jubilación.

Así por ejemplo, a un trabajador de 60 años de edad, si le resulta más conveniente que la suma de los 3 Beneficios Adicionales, se le depositará en su Cuenta de Capitalización Individual de la AFP –Cuenta Uno– como Depósito Convenido, el equivalente a 60 meses de Cotizaciones Previsionales, lo que le permitirá acceder a una pensión de jubilación en condiciones más favorables.

- El otorgamiento del plan es voluntario, tanto para la administración, la que podrá negarlo según estime conveniente, como para el trabajador, que podrá tomarlo o no según le convenga.
- Este Plan es aplicable a todos los trabajadores Rol B de la División, que tengan 55 o más años los varones y 50 o más años las mujeres.
- Los Beneficios Básicos de las Alternativas N° 1, Personal Inscrito en Jubilación Anticipada (85/15) y N° 2, Personal no inscrito en Jubilación Anticipada (85/215), son incompatibles entre sí.

- Los beneficios de este Plan son incompatibles con los de cualquiera otro Plan que pudiese ser aplicable en forma paralela o coetánea a este Plan.
- La renuncia a la Empresa debe ser ratificada por el trabajador ante un Ministro de Fe y aceptada expresamente por la División, para tener derecho a los beneficios del Plan.
- El plazo para acogerse a este Plan comienza el 10 de enero de 2003 y expira el 31 de diciembre de 2005.
- Este Plan de Egreso Especial, en sus beneficios generales, no es aplicable a los trabajadores afectos a las cláusulas 5.3.6. del Convenio Colectivo vigente, excepto en aquellos considerados expresamente para ellos.

**PLAN DE EGRESO ESPECIAL ROL B 2003 – 2005**

**VIGENCIA 120 DIAS**

**10 DE ENERO DE 2003 - 12 DE MAYO DE 2003**

**GRUPOS Y BENEFICIOS BASICOS (\*)**

<p><b>Alternativa N° 1</b> Personal del Sistema de Jubilación. Anticipada (85/15), excepto aquel que cumpla el plazo de retiro durante los 120 días de vigencia del Plan. Varones de 55 o más años de edad. Mujeres de 50 o más años de edad.</p>	<p>Depósito en AFP o Pago Directo al Trabajador de Provisión del 85 % devengado al mes del retiro.</p>	<p>Depósito en AFP o Pago Directo al Trabajador de Aporte Futuro, dependiendo el tiempo que falte para cumplir 60 o 55 años de edad, según sea hombre o mujer, con Tope Máximo de 60 meses (De acuerdo a Tabla Tasa Descuento)</p>
<p><b>Alternativa N° 2</b> Personal no inscrito en Sistema de Jubilación Anticipada (85/15). Varones de 55 o más años de edad. Mujeres de 50 o más años de edad.</p>	<p>Indemnización Adicional Equivalente a 30 días por año de servicio indemnizados e indemnizables.</p>	
<p>(*) El personal del Sistema de Jubilación Anticipada (85/15), puede renunciar a dicho Sistema y optar a la Alternativa N° 2, si le resulta más conveniente.</p>		

**BENEFICIOS ADICIONALES**

**OPCION 1**

**PARA AMBOS GRUPOS**

<b>Becas Hijos Estudiantes</b>	Enseñanza Pre Básica, Básica y Hasta 2° Medio: Pago de Becas Tipo A hasta 4° Medio Enseñanza Media 3° y 4° Medio: Pago de Tres Becas Anuales Tipo B Enseñanza Especial: Pago de 13 Becas Tipo A. Enseñanza Superior: Pago de Becas que falten por pagar hasta término normal de carrera y semestre titulación si procediera.
<b>Descuento Pronto pago deudas con la División</b>	Descuento de un 30 % de la suma de deudas habitacionales más otras deudas (*) contraídas con la División antes del 31 de diciembre del 2002. (*) Préstamos de Emergencia, UGA's, Negociación Colectiva y Gastos Operacionales Mutuos.
<b>Beneficios de Salud</b>	OPCIÓN N° 1 : Atención de Salud en FUSAT con igual cobertura como activo, sin subsidio, para trabajador y cargas legales de familia, por 10 Meses a contar del retiro y derecho a afiliarse a Plan Pensionados, dentro del mes décimo, siempre que se pensione dentro de ese plazo. OPCION N°2 Bono de Salud por la suma de \$ 300.000 y derecho a afiliarse a Plan de Pensionados, dentro del plazo de 60 días corridos contados desde fecha de retiro, siempre que inicie trámite de pensión, dentro del plazo indicado.

**BENEFICIO PREVISIONAL UNICO****OPCION 2**

Personal afiliado al Sistema AFP y no inscrito en Sistema Jubilación Anticipada (85/15)	Considera la alternativa de optar a un beneficio único, consistente en tantas Cotizaciones
---	--

	<p>Mensuales (10% Rem. Imponible Mensual, Base Última Cotización Mensual), como número de meses que le falten para alcanzar la edad normal de jubilación, con un tope máximo de 60 cotizaciones. Esta opción es incompatible con cualquiera de los 3 Beneficios Adicionales. De ser elegida esta opción, las Cotizaciones serán depositadas directamente en la Cuenta de Capitalización Individual -Cuenta Uno- del trabajador, como Depósito Convenido.</p>
--	--

**BENEFICIOS ESPECIALES  
PARA AMBOS GRUPOS**

<p>a) Deuda Previsional por desafiliación con INP. Trabajadores con deuda vigente acreditada con certificado del INP, con o sin Dictamen de Incapacidad Total. b) Condonación de deuda por diferencia de cotizaciones previsionales.</p>	<p>Indemnización Adicional equivalente al monto de deuda INP por desafiliación, actualizada a la fecha del retiro. Tope Máximo \$ 3.000.000. Estos beneficios pueden ser copulativos, siempre y cuando no excedan, en conjunto de la suma de \$3.000.000.-</p>
--	--

**BENEFICIO UNICO**

<p>Beneficio especial para trabajadores afectados a la cláusula 5.3.6 del Convenio Colectivo.</p>	<p>Los trabajadores afectados a la cláusula 5.3.6 del Convenio Colectivo tendrán derecho a un beneficio único equivalente a seis (6) Sueldos Base de su categoría.</p>
---	--

**PLAN DE EGRESO ESPECIAL ROL B 2003-2005 PERSONAL CON EDAD CUMPLIDA**

<b>VIGENCIA 120 DIAS 10 DE ENERO DE 2003 - 12 DE MAYO DE 2003 BENEFICIO BASICO</b>		
Grupo con edad cumplida para jubilar. Varones de 65 o más años de edad. Mujeres de 60 o más años de edad.	Indemnización Adicional equivalente a 30 días por año de servicio indemnizados e indemnizables.	

<b>BENEFICIOS ESPECIALES</b>		
a) Deuda Previsional por desafiliación con INP. Trabajadores con deuda vigente acreditada con certificado del INP, con o sin Dictamen de Incapacidad Total. b) Condonación de deuda por diferencia de cotizaciones previsionales.	Indemnización Adicional equivalente al monto de la deuda INP por desafiliación, actualizada a la fecha del retiro. Tope Máximo \$ 3.000.000. Estos beneficios pueden ser copulativos, siempre y cuando no excedan, en conjunto de la suma de \$3.000.000.-	

#### **PLAN DE EGRESO DECRECIENTE ROL B 2003 – 2005**

<b>13 DE MAYO DE 2003 - 31 DE DICIEMBRE DE 2005 GRUPOS Y BENEFICIOS BASICOS (*)</b>			
Alternativa N° 1 Personal del Sistema de Jubilación Anticipada (85/15). Varones de 55 o más años de edad. Mujeres de 50 o más años de edad.	Depósito en AFP o Pago Directo al Trabajador de Provisión del 85 % devengado al mes del retiro.	Depósito en AFP o Pago Directo al Trabajador de Aporte Futuro Decreciente.	
Alternativa N° 2 Personal no inscrito en Sistema de Jubilación Anticipada (85/15). Varones de 55 o más años de edad. Mujeres de 50 o más años de edad.	Indemnización Adicional de acuerdo a Tabla.		

(\*) El personal del Sistema de Jubilación Anticipada (85/15), puede renunciar a dicho Sistema y optar a la Alternativa N° 2, si le resulta más conveniente.

#### **BENEFICIO BASICO**

Meses por Jubilación	Indem. Adic. días	<b>TOPE APOORTE FUTURO ( 85 / 15 )</b> Según Tabla.
120	30	
119 - 108	27	
107 - 96	24	
95 - 84	21	
83 - 72	18	
71 - 60	15	
59 - 48	12	
47 - 36	9	
35 - 24	6	
23 - 12	3	
menos de 12	0	

**BENEFICIO ADICIONALES  
PARA AMBOS GRUPOS**



Becas Hijos Estudiantes	Enseñanza Pre Básica, Básica y Hasta 2° Medio: Pago de Becas Tipo A hasta 4° Medio Enseñanza Media 3° y 4° Medio: Pago de Tres Becas Anuales Tipo B Enseñanza Especial: Pago de 13 Becas Tipo A. Enseñanza Superior: Pago de Becas que falten por pagar hasta término normal de carrera y semestre titulación si procediera.
Descuento pronto pago deudas con la División	Descuento de un 30 % de la suma de deudas habitacionales más otras deudas (*) contraídas con la División antes del 31 de diciembre del 2002. (*) Préstamos de Emergencia, UGA's, Negociación Colectiva y Gastos Operacionales Mutuos.
Beneficios de Salud	OPCIÓN N° 1 : Atención de Salud en FUSAT con igual cobertura como activo, sin subsidio, para trabajador y cargas legales de familia, por 10 Meses a contar del retiro y derecho a afiliarse a Plan Pensionados, dentro del mes décimo, siempre que se pensione dentro de ese plazo. OPCIÓN N° 2: Bono de Salud por la suma de \$ 300.000 y derecho a afiliarse a Plan de Pensionados, dentro del plazo de 60 días corridos contados desde la fecha de retiro, siempre que inicie trámite de pensión, dentro del plazo indicado.

### BENEFICIOS ESPECIALES

a) Deuda Previsional por desafiliación con INP. Trabajadores con deuda vigente acreditada con certificado del INP,	Indemnización Adicional equivalente al monto de la deuda INP por desafiliación, actualizada a la fecha del retiro. Tope Máximo \$ 3.000.000. Estos beneficios pueden ser copulativos, siempre y cuando no
---	---

**“Descripción y Evaluación del Proceso de Desvinculación en la Empresa Privada Chilena, Análisis de Tres Empresas”**

---

con o sin Dictamen de Incapacidad Total. b) Condonación de deuda por diferencia de cotizaciones previsionales.	excedan, en conjunto de la suma de \$3.000.000.-
--	--

<b>BENEFICIO UNICO</b>		
Beneficio especial para trabajadores afectos a la cláusula 5.3.6 del Convenio Colectivo.	Los trabajadores afectos a la cláusula 5.3.6 del Convenio Colectivo tendrán derecho a un beneficio único equivalente a seis (6) Sueldos Base de su categoría.	