



# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CHILE: ENFOQUE INTERNO

Seminario de Título Ingeniero Comercial,  
Mención Administración

AUTORES : LUIS FELIPE ALDUNATE LEVRINI  
FRANCISCO PEIRANO VÁSQUEZ

PROFESOR GUÍA : FRANCISCO WALKER ERRÁZURIZ

Santiago, 2008.

*A nuestro querido país.*

### **Agradecimientos**

*En primer lugar quiero agradecer a mis padres, a quienes debo gran parte de lo que soy como persona gracias a su formación, cariño y amistad. He tenido la suerte de siempre contar con ellos, al igual que con mis hermanos y hermanas.*

*A mi compañero de Tesis y amigo, Felipe Aldunate, gracias al cual me interesé en primera instancia por este tema y con quien trabajamos de manera eficiente y animada.*

*A nuestro profesor guía, Francisco Walker, quien con su enorme conocimiento y sabiduría, además de su simpatía y pragmatismo, me generó una fuerte motivación por el tema de la responsabilidad que tienen las empresas con sus trabajadores, tema muy importante y que era desconocido para mí.*

*A la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, donde gracias a una sólida formación académica, además de las grandes personas que ahí he conocido, me hacen sentir una persona íntegra.*

*Finalmente, agradecer a todas las personas que permitieron la realización de nuestra Tesis, principalmente a todos los entrevistados, por sus interesantes aportes y por su disposición a atendernos.*

**Francisco Peirano Vásquez.**

### ***Agradecimientos***

*Quisiera partir por agradecer a mis padres, quienes con su apoyo, cariño, amistad y formación, me permiten estar hoy donde estoy. He tenido la buena fortuna de contar siempre con ellos y mi familia; hermanos, abuelas, tíos y amigos que siempre estuvieron presente y en constante apoyo.*

*A mi gran amigo y compañero, Francisco Peirano, por sus años de amistad y compañía, y por hacer de este último tramo una experiencia liviana, entretenida y motivante.*

*A nuestro profesor guía, Francisco Walker, quien con sus conocimientos, espíritu social y simpatía, nos enseñó una perspectiva distinta del mundo empresarial. Gracias por su gran ayuda, siempre buena disposición, apoyo y entretenidas conversaciones.*

*Por último, agradecer a todos aquellos que permitieron la realización de nuestra Tesis, principalmente a nuestros entrevistados, por su buena disposición y grandes aportes.*

***Luis Felipe Aldunate Levrini.***

**ÍNDICE**

Resumen Ejecutivo.....	6
<b>CAPÍTULO I:</b>	
Introducción.....	7
Hipótesis.....	8
<b>CAPÍTULO II:</b>	
Responsabilidad Social Interna.....	10
Situación chilena.....	11
Normas y Estándares.....	13
<b>CAPÍTULO III:</b>	
Entrevistas.....	22
Identificación de los entrevistados.....	23
Análisis y Conclusiones de entrevistas.....	24
<b>CAPÍTULO IV:</b>	
Rol de la Responsabilidad Social de la Empresa en el Chile actual....	41
Posibles mejoras de la RSI en Chile.....	43
Reflexión final.....	46
<b>CAPÍTULO V:</b>	
Anexos.....	47
Referencias.....	60

**RESUMEN EJECUTIVO**

El siguiente trabajo consiste en un acercamiento al mundo empresarial y de los negocios en Chile, específicamente en temas de Responsabilidad Social Empresarial y su enfoque Interno (RSI)

Conoceremos el significado de la RSI y su desarrollo en nuestro país, además de presentar datos que permitan conocer la situación nacional en materia de Responsabilidad Social Interna.

Conoceremos también leyes y normas, tanto nacionales como internacionales, preocupadas de regular y controlar el correcto accionar de las empresas para con sus trabajadores; y veremos como los más importantes organismos a nivel mundial se preocupan por el tema y la formulación de herramientas que fomenten su desarrollo. También se presentan las entidades nacionales encargadas de fomentar y apoyar la RSI.

Se diseñó un cuestionario con la intención de recoger la apreciación que se tiene sobre la RSI por parte de aquellas personas encargadas de llevarla a cabo en nuestro país. Fueron entrevistados presidentes de distintos sindicatos, gerentes de recursos humanos de grandes y pequeñas empresas, y académicos que trabajan en el tema. Se realizó un análisis de cada pregunta y de las observaciones señaladas por cada entrevistado.

Por último se encuentran las conclusiones, donde se recoge en forma global las apreciaciones de nuestros entrevistados, las que junto con nuestra investigación, nos permiten aventurarnos en posibles soluciones y mejoras, con el afán de progresar y desarrollarnos en materia de RSI.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

En Chile y el mundo, de la mano de una sociedad que cada día exige más de sus instituciones, la Responsabilidad Social de la Empresa ha adquirido un carácter primordial; siendo un tema altamente desarrollado por diversos organismos. De la misma forma, se ha convertido en un importante foco de evaluación de las empresas, generando incluso mayor importancia. Hoy en día, y debido a presiones tanto internas como externas, toda institución incorpora en su esquema el concepto de Responsabilidad Social. Y como bien lo señala su nombre, se ha transformado en una responsabilidad, un deber, una obligación, un compromiso de las empresas, de preocuparse tanto por su impacto en la sociedad y el medio ambiente, como también de sus trabajadores.

El rol de la empresa ha evolucionado, dejando de ser únicamente un ente productor de un respectivo mercado, para transformarse en lo que hoy se denomina “ciudadano corporativo”, es decir, se considera un sujeto de acción, con derechos y deberes fuera de lo estrictamente económico.

La Responsabilidad Social Empresarial tiene dos focos a distinguir, uno interno y otro externo. La Responsabilidad Social Interna hace alusión a todo lo que concierne a los trabajadores de la empresa, sus acciones, políticas y programas, imagen, e incluso a los integrantes de la cadena del negocio, como lo son proveedores y distribuidores. Por otro lado, la Responsabilidad Social Externa habla de las acciones, políticas de la empresa y programas dirigidos a la comunidad. Estos, ajenos del negocio mismo de la empresa, incluyen aspectos medio ambientales, de apoyo a la comunidad, donaciones, etcétera.

En este trabajo nos enfocaremos en la Responsabilidad Social Interna de las empresas. En este contexto, la intención es realizar un estudio sobre la tendencia en Chile, cómo se ha desarrollado el tema, sus niveles de progreso, y en qué

formas afectan nuestra sociedad. Para esto, se entrevistó a diversos dirigentes sindicales, empresarios y académicos, tanto del mundo privado como del sector público, de modo de conocer las condiciones actuales en las que se trabaja en Chile, cómo ha mejorado este aspecto en las últimas décadas y cómo las empresas cumplen con sus deberes y compromisos para con sus trabajadores.

## **HIPÓTESIS**

Previo al estudio, y tomadas ciertas consideraciones con respecto a nuestro país y su historia, creemos que el concepto de Responsabilidad Social Interna no ha sido lo suficientemente desarrollado, y que no es mucho lo que se conoce del tema. Es un concepto relativamente nuevo en el mundo empresarial, y se esperaba que su adopción en el mercado chileno tenga un cierto desfase. Constantemente observamos a los trabajadores del país exigiendo mejoras laborales, remuneraciones más altas, realizando huelgas alegando por sus derechos y condiciones de trabajo, en fin, un sinnúmero de acciones que demuestran su disconformidad frente a sus empleadores y empresas.

Por otro lado, tenemos la noción de que existe una diferencia entre las pequeñas y medianas empresas, y aquellas de mayor tamaño. Las grandes compañías suelen estar avanzadas en materia de certificaciones y estándares internacionales, por lo que tienden a abarcar en forma más completa aspectos de carácter social. Las PYMES muchas veces no disponen de suficientes recursos como para abarcar las cuestiones sociales en su totalidad, dejando espacio a grandes mejoras y avances.

Creemos que existe una diferencia entre empresas nacionales y las internacionales, o multinacionales, que existen en nuestro país. Si bien es probable que la Responsabilidad Social Interna todavía no sea en Chile un tema tan desarrollado, en otros países sí lo es, por lo que esperamos que empresas



extranjeras tengan una noción diferente y más completa del tema, una cultura distinta y un concepto del trabajo singular.

Por último, y quizás lo más importante, tenemos la idea de que la fuerza laboral en Chile es infeliz, hostigada por las condiciones y las extensas jornadas de trabajo, con poco desarrollo de la vida familiar y poco espacio para el desarrollo personal. En definitiva, observamos a un trabajador insatisfecho, poco productivo, estresado y disconforme con su realidad.

## **CAPÍTULO II**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA**

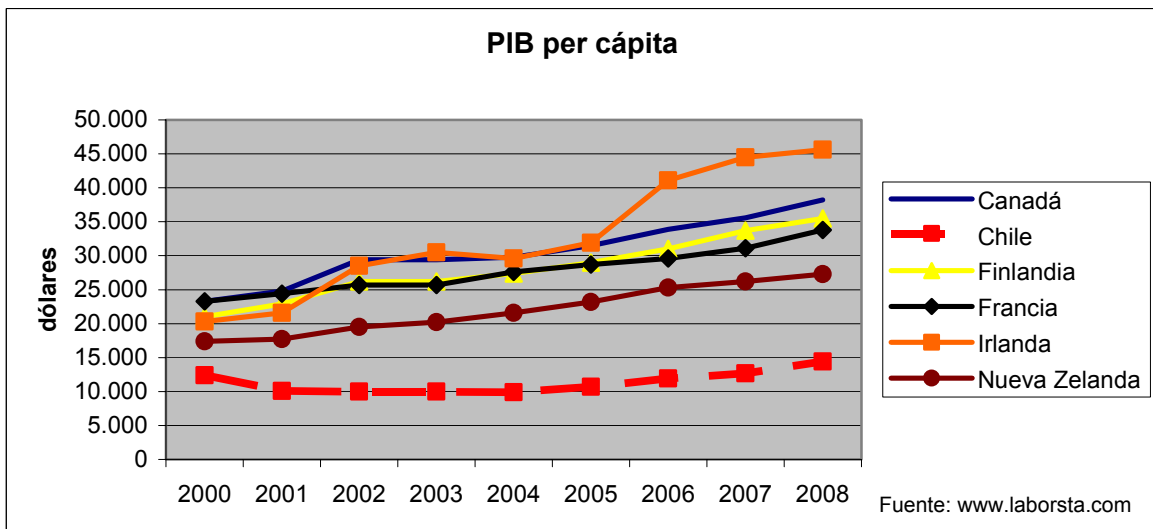
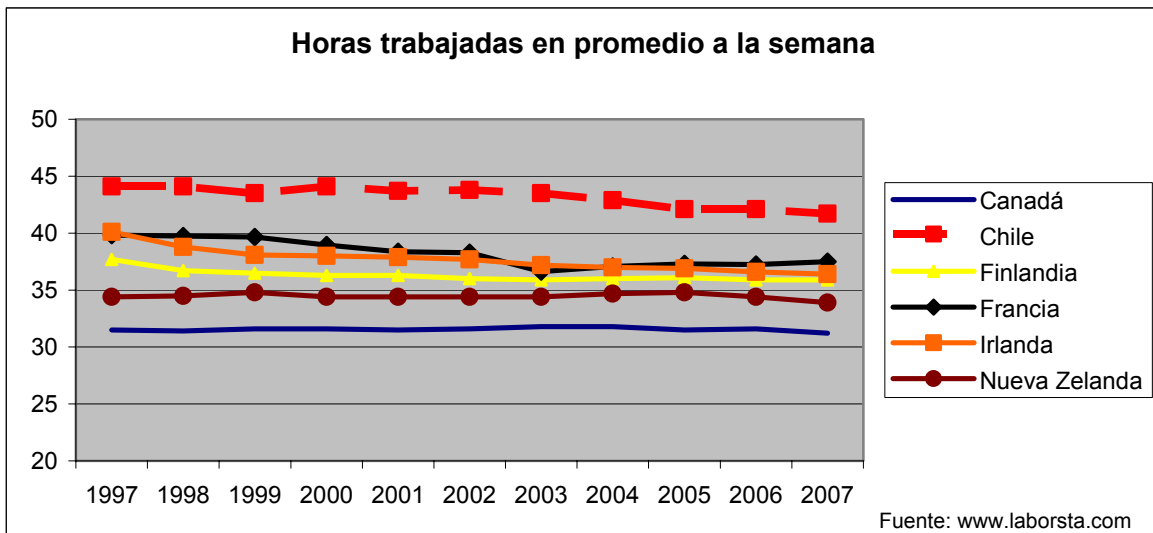
La Responsabilidad Social Interna de la empresa incluye en su análisis diferentes aspectos del funcionamiento interno de las instituciones, considerando temas como: recursos humanos, cultura organizacional, proyección, infraestructura e imagen. Habla de la relación de las empresas con sus trabajadores, y del impacto que tienen los niveles y las condiciones de trabajo sobre quienes lo realizan. Al mismo tiempo busca integrar de forma más concreta a los trabajadores con las empresas, otorgando un sentido de compromiso con la organización, motivando y entregando mayor seguridad e integridad para los trabajadores. Es importante recalcar que los deberes sociales internos de las empresas están sujetos a distintos organismos y tratados, tanto a nivel nacional como internacional.

La visión paternalista que las empresas solían tener, de a poco ha dado paso al desarrollo y promoción de quienes la constituyen. Hoy en día es la capacidad y valor de las personas lo que constituye el motor de las empresas y generan su evolución. En este sentido, la calidad de vida de los trabajadores, tanto dentro como fuera del trabajo, se ha transformado en una variable vital para el buen funcionamiento de las instituciones y organizaciones, lo que ha dado origen a la preocupación y regulación de estas materias. Las condiciones de vida de los trabajadores, sobretudo en el extranjero, ha sido renovada, dando paso a una sociedad moderna y a trabajadores motivados.

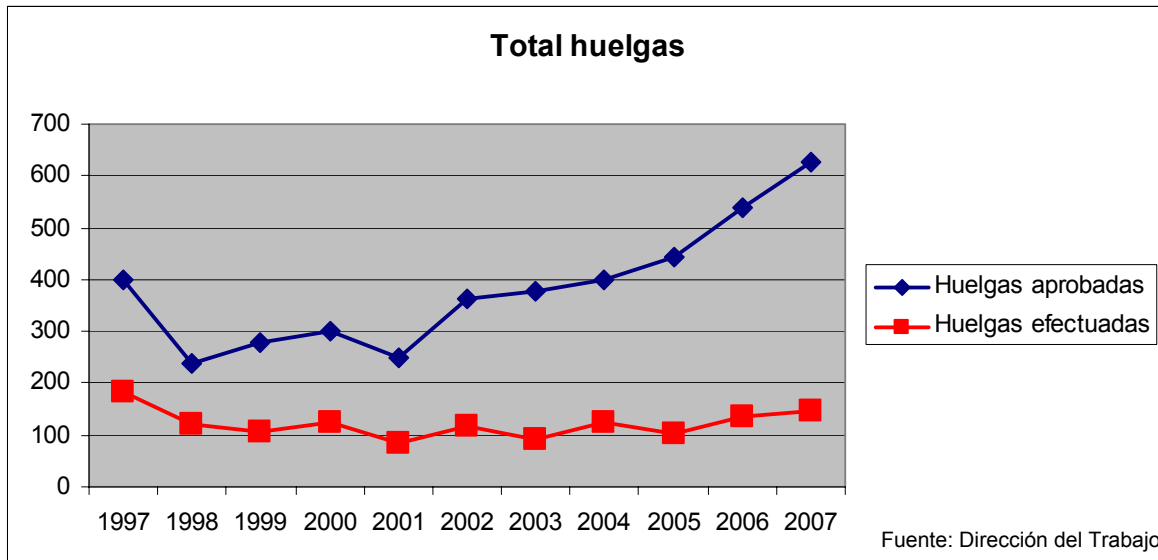
De la mano con el uso de nuevas tecnologías y mercados modernos, la estructura de las empresas ha ido evolucionando. Nuevas condiciones de trabajo y formación de los trabajadores dan paso a mejoras sociales

## SITUACIÓN CHILENA

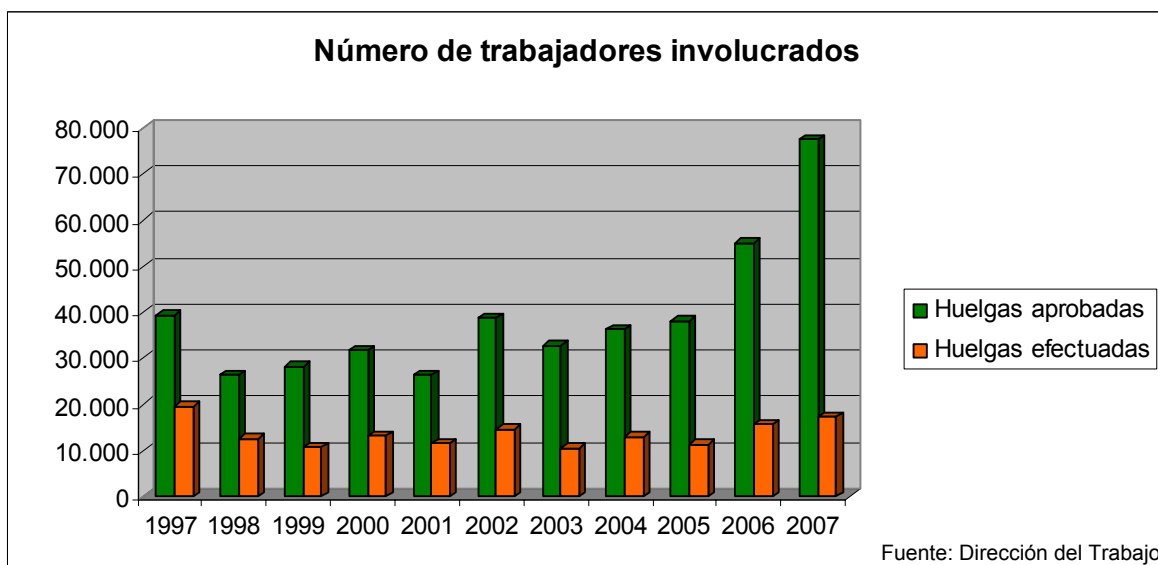
Con respecto a la productividad de la fuerza laboral chilena podemos apreciar que en comparación con otros países estamos en una situación bastante inferior, donde se trabajan más horas a la semana, pero se obtienen resultados menos satisfactorios.



Si bien en Chile el número de huelgas efectuadas se ha mantenido constante durante los últimos años, la situación es distinta al analizar las huelgas aprobadas por los sindicatos, pero que finalmente no se han realizado.



Además, el número de trabajadores involucrados en las huelgas aprobadas también ha aumentado. Esto ratifica en parte nuestra hipótesis acerca de la insatisfacción de los trabajadores con sus condiciones laborales y nos permite en cierta manera predecir lo que eventualmente pasará en Chile en los próximos años: una mayor conciencia acerca de los temas de RSI y mayores acciones que redunden en mejoras laborales para los trabajadores.



## **NORMAS Y ESTÁNDARES**

Existen diversas normas y certificaciones que conciernen la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Estas permiten garantizar un correcto funcionamiento de las instituciones y entregan diferentes beneficios, tanto para los trabajadores como para el entorno social. Lo más importante en materia de regulaciones, es que permiten mejorar la relación entre las empresas y sus trabajadores, además de la relación con el Gobierno y la comunidad. Es una forma de hacer más responsable el negocio, cosa que las empresas chilenas de a poco han ido incorporando a su estrategia.

La legislación chilena pone énfasis en la solución de las necesidades sociales. Abarca varios aspectos de la RSE, entre los que encontramos la Ética Empresarial, Medioambiente, Compromiso con la Comunidad, Marketing Responsable, y Calidad de Vida Laboral. Éste último es un tema esencial que concierne la Responsabilidad Social Interna de las Empresas.

Cuando hablamos de calidad de vida laboral, hacemos referencia a las políticas de la empresa que involucra los recursos humanos de la misma. En este contexto encontramos temas como las remuneraciones y compensaciones, diversidad, jornada laboral, seguridad en el trabajo, salud, flexibilidad y bienestar de los trabajadores. De la misma forma se incluyen aspectos ajenos a la empresa pero que también afectan a los trabajadores, como son el cuidado de sus dependientes y los beneficios domésticos que puedan existir. Las empresas más importantes elaboran políticas y normas que avalen la calidad de vida de sus trabajadores, buscando satisfacer y respetar las necesidades de cada uno. Estas políticas son las que permiten a las grandes empresas atraer a los mejores talentos y profesionales, otorgando estabilidad interna y manteniendo un personal motivado e integrado con los objetivos de la empresa. La apertura a mercados internacionales ha dado una referencia de empresas que generan ambientes de

trabajo productivos y justos, cada vez mostrando mayores y mejores indicios de flexibilidad laboral.

Acción RSE, organización empresarial chilena cuyo fin es promover las buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social, publica en su página web, el listado de las leyes que conciernen la calidad de vida laboral en Chile, presentado a continuación:

- Integración social de personas con discapacidad. Ley 19.284, 14 de enero de 1994.
- Instituciones de Salud Previsional ISAPRES. Ley 18.933, 9 de marzo de 1990.
- Fondo Único de Prestaciones de Familia y Subsidio de Cesantía. DFL 150 Art. 20, 25 de marzo de 1982.
- Fondo para la Capacitación y Formación Sindical. Ley 19.214, 6 de mayo de 1993.
- Fondo Nacional de Subsidio Familiar. Ley 18.611, 23 de abril de 1987.
- Fondos para la Vivienda. Ley 19.281 Tit. VI, 27 de diciembre de 1993.
- Fondo Nacional de Salud FONASA. DL 2.763 capítulo III, 3 de agosto de 1979.
- Dirección del Trabajo. DFL 308, 6 de abril de 1960.
- Ley de Centrales Sindicales. Ley 19.049, 19 de febrero de 1991.
- Ley sobre Trabajos Pesados. Ley 19.404, 21 de agosto de 1995.
- Ley sobre Trabajadores Temporeros. Ley 19.988, 18 de diciembre de 2004.
- Ley sobre Trabajo Extraordinario. DFL 1.046, 20 de diciembre de 1977.
- Sistema de Subsidio de Cesantía. DFL 150, 25 de marzo de 1982.
- Ley de Seguro de Desempleo. Ley 19.728, 14 de mayo de 2001.
- Ley de Seguridad Social. Ley 19.350, 14 de noviembre de 1994.
- Régimen de Prestaciones y Protección de Salud. Ley 18.469, 23 de noviembre de 1985.
- Regula Peso Máximo de Carga Humana. Ley 20.001, 5 de febrero del 2005.

- Registro Nacional de Discapacidad. Ley 19.284 Título V, 14 de enero de 1994.
- Protección a la Maternidad. DFL 1 Arts. 194 al 208, 16 de enero de 2003.
- Plan de Salud AUGE. Ley 19.966, 03 de septiembre de 2004.
- Organizaciones Sindicales y Negociación Colectiva. Ley 19.069, 30 de julio de 1991.
- Ley de Medicina Preventiva. Ley 6.174, 9 de febrero de 1938.
- Ley de Medicina Curativa. Ley 16.781, 2 de mayo de 1968.
- Permiso especial (a trabajadores en caso de enfermedad grave de sus hijos menores). Ley 19.505, 25 de julio de 1997.
- Ley de ingreso mínimo semana corrida y remuneraciones variables. Ley 20.281 y otras, 2008.

De la misma forma, y como ya había sido mencionado anteriormente, existen diversos organismos a nivel internacional que también promueven la regulación en materia de los derechos laborales y la RSE. La Organización de Naciones Unidas (ONU) creó en 1999 un instrumento, bajo el nombre de *Global Compact* (Pacto Global), cuyo fin es justamente promover el diálogo social y crear una ciudadanía corporativa.

El Pacto Global permite conciliar los intereses de las empresas, las necesidades de sus trabajadores y las demandas de los sindicatos. Trabaja sobre la base de 10 principios fundamentales, abarcando 4 áreas esenciales del mundo empresarial: los derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Los 10 principios son:

Tabla N° 1: Pacto Global (10 principios)

DERECHOS HUMANOS	
Principio N° 1	Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia.
Principio N° 2	Deben Asegurarse de no actuar como cómplices de abusos a los derechos humanos.
RELACIONES LABORALES	
Principio N° 3	Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Principio N° 4	Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
Principio N° 5	Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
Principio N° 6	Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
MEDIO AMBIENTE	
Principio N° 7	Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
Principio N° 8	Promover mayor responsabilidad medioambiental.
Principio N° 9	Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medioambiente.
ANTI - CORRUPCIÓN	
Principio N° 10	Deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsion y criminalidad.

El Pacto Global es la iniciativa de sustentabilidad y ciudadanía corporativa más grande del mundo. Se anuncia oficialmente en Julio del 2000, y hoy en día posee sobre 6200 participantes, incluyendo más de 4700 compañías en 120 países. Entre las agencias de la ONU que la componen, destacamos en materia de responsabilidad social interna a la Oficina del Alto Comisionado en Derechos Humanos (OHCHR por su sigla en inglés) y a la Organización Internacional del Trabajo (ILO). Debido a su especificidad en relación al tema de la RSI, a continuación se detallarán los principios del ámbito de las relaciones laborales.



- **Pacto Global, Principios sobre las Relaciones Laborales**

- *Principio N° 3:* Apoyar los principios de libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.

A modo de entender mejor los problemas recíprocos entre trabajadores y empresarios, y colaborar en su resolución, se apoya el establecimiento de un diálogo genuino entre representantes de los trabajadores y sus empleadores. La libertad de asociación y la negociación colectiva deben funcionar en favor de un diálogo constructivo y en búsqueda de soluciones globales para todas las partes.

- *Principio N° 4:* Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.

Se entenderá por trabajo forzoso y obligatorio a la realización de cualquier tipo de trabajo o servicio al que es obligada una persona mediante amenaza o castigo y que dicha persona no se haya ofrecido voluntariamente a realizar. Por ley, el trabajo debe ser ofrecido libremente, y se tendrá la libertad para retirarse; ateniéndose a los acuerdos establecidos en el Contrato de Trabajo.

- *Principio N° 5:* Abolir cualquier forma de trabajo infantil.

Además de poseer los mismos derechos humanos que los adultos, en virtud de su edad, los niños tienen otros derechos adicionales. Son protegidos contra la explotación económica en el trabajo que pueda poner en riesgo su salud, integridad y desarrollo, es decir, pueden trabajar, pero deben existir ciertas normas que cuiden y protejan los derechos recién estipulados.

La Organización Internacional del Trabajo recomienda que la admisión de menores de edad en el empleo debiera ser una vez finalizada la escolaridad obligatoria y en cualquier caso, nunca antes de los 15 años. Obviamente esto difiere entre los distintos países según las facilidades educativas de cada uno y

sus niveles de desarrollo. Al mismo tiempo, existen diferencias según los niveles de riesgo del trabajo:

Países Desarrollados	Países en Desarrollo
Trabajo Ligero 13 años	Trabajo Ligero 12 años
Trabajo Normal 15 años	Trabajo Normal 14 años
Trabajo Riesgoso 18 años	Trabajo Riesgoso 18 años

- *Principio N° 6*: Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Entenderemos por discriminación en el empleo y ocupación a “cualquier distinción, exclusión o preferencia que produzca el rechazo o la desigualdad en las oportunidades o en el trato de solicitudes de empleo o de ocupación, realizada por razón de raza, color, sexo, religión, opiniones políticas, nacionalidad de origen o extracción social”<sup>2</sup>. Esta puede producirse tanto al momento de acceder al empleo como en el trato hacia aquellos trabajadores ya incorporados.

Junto con el Pacto Global, existen distintas herramientas y normas relativas a la RSE. En la siguiente tabla<sup>3</sup> se muestran algunas de las más importantes:

<sup>1</sup> Fuente: [www.pactomundialmexico.org.mx](http://www.pactomundialmexico.org.mx)

<sup>2</sup> Definición extraída de: [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

<sup>3</sup> Walker Errázuriz, Francisco. Un Análisis Preliminar Acerca de las Responsabilidades Sociales Obligatorias de los Empresarios para con sus Trabajadores y el Derecho Social.

Nombre	Fecha De Creación	Origen	Descripción
Norma ISO 14000	1996	International Organization for Standarization	Desarrollo de estándares con el fin de dotar a las empresas de herramientas adecuadas para manejar y evaluar el impacto y los riesgos medio ambientales.
2000 Sustainability Reporting Guidelines	1997	Global Reporting Initiative (GRI); creado a la vez por iniciativa de Coalition Environmentally Responsible Economics (CERES, Ong) el el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas	Manual que presenta principios básicos y contenido específico para guiar la preparación de reportes de sustentabilidad de alta calidad, que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros
AccountAblit y 1000 (AA 1000)	1999	Institute of Social and Ethical Accountability	Descripción de un conjunto de procesos que una firma puede seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desenvolvimiento social y ético.
Social Accountability 8000 (SA 8000)	2001	Social accountability International	Desarrollo de estándares para certificar el desempeño de las compañías en nuevas áreas: trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad de asociación, prácticas de disciplina, discriminación, horas de trabajo, compensación y administración.

Como se puede apreciar, existen distintos instrumentos que promueven el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, así como diversos organismos e instituciones alrededor del mundo que buscan apoyar estas prácticas. De las normas recién nombradas, específicamente, la norma SA8000 trata sobre el tema de RSI y las relaciones laborales, por lo que se profundizará su análisis a continuación.

- **Norma SA8000**

La norma *Social Accountability* 8000 (SA8000) ha sido desarrollada por la organización *Social Accountability Internacional* (SAI), institución sin fines de lucro, fundada en Estados Unidos en el año 1997, cuya finalidad es mejorar el ambiente

de trabajo y evitar transgresiones a las normas laborales y además las prácticas laborales de origen convencional y/o voluntarias combinadas con certificaciones independientes e informes públicos<sup>4</sup>.

La norma SA8000 fue creada con el fin de asegurar el respeto a los derechos humanos por parte de las empresas, desarrollando, entre otros, los siguientes estándares que conciernen aspectos de índole laboral y social:

- Trabajo Infantil
- Control de contratistas y subcontratistas
- Trabajo forzoso
- Salud y seguridad en el trabajo
- Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
- Discriminación
- Horario de trabajo
- Remuneraciones

De la misma forma, especifica requisitos que toda compañía debe desarrollar, mantener y aplicar en sus principios y procedimientos, y debe demostrar a las partes interesadas el cumplimiento de los mismos. Además establece el respeto hacia todos los principios establecidos en los siguientes instrumentos internacionales

Como se ha podido apreciar, la preocupación y el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, específicamente su enfoque interno, ha llevado al surgimiento de diversas instituciones y organismos alrededor del mundo que velan por el cumplimiento y estandarización de las normas de trabajo. En Chile, la preocupación y gestión de los estándares mundiales ha ido cobrando importancia en los últimos años. En este sentido, existen en nuestro país dos

---

<sup>4</sup> [http://www.foroecumenico.com.ar/s\\_lineamientos.htm](http://www.foroecumenico.com.ar/s_lineamientos.htm).

organizaciones que buscan promover las buenas prácticas empresariales en materia de responsabilidad social:

- Acción RSE: Fundación sin fines de lucro, creada en Mayo de 2000, cuyo objetivo es promover la Responsabilidad Social Empresarial, incorporando las buenas prácticas en la gestión de las empresas. Al mismo tiempo, busca generar herramientas y proyectos que aumenten el conocimiento y faciliten la difusión de los temas. Desarrolla talleres y seminarios, estableciendo vínculos entre todos los sectores de la sociedad, e incorpora la responsabilidad social en la agenda pública. Su misión es:

*“Movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios de forma socialmente responsable, generando así un desarrollo sustentable<sup>5</sup>.”*

- Fundación Pro Humana: Fundación sin fines de lucro, creada el año 1998, que busca infundir en la sociedad chilena una cultura de responsabilidad social. Reconoce las capacidades y recursos con que cuentan las personas como motores del desarrollo de la sociedad. Sus áreas de acción son: la investigación y desarrollo de conocimientos, sensibilización de actores en el tema de la responsabilidad social empresarial y ciudadanía, promoción de espacios de diálogo, constitución y coordinación de redes y aporte a la elaboración de propuestas legislativas. Su misión es:

*“Construir una cultura de Responsabilidad Social Empresarial y Ciudadana en Chile, promoviendo una actitud proactiva en las personas, instituciones y empresas. Ello mediante el logro de conocimientos, la creación de espacios de diálogo que recojan la diversidad, y la generación de acciones específicas trisectoriales<sup>6</sup>.”*

---

<sup>5</sup> <http://www.accionrse.cl>, Misión y Objetivos.

<sup>6</sup> <http://www.prohumana.cl>, Misión, Visión y Valores

## **CAPÍTULO III**

### **ENTREVISTAS**

Con el propósito de analizar la percepción de la Responsabilidad Social Interna en algunos sectores hemos realizado un estudio que se basa en algunos aspectos de la RSI, principalmente en lo concerniente al cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales, a las condiciones de trabajo y a la calidad de vida de los trabajadores en sus lugares de trabajo. Nuestro objetivo es analizar el rol de la RSI en el Chile actual, de qué manera las empresas apoyan y se preocupan por sus trabajadores, más allá de lo estrictamente legal; saber si efectivamente es un tema relevante o está subvalorado. Además, conocer las percepciones que existen acerca de la tendencia que la RSI ha tenido en Chile y cuáles son las expectativas para los próximos años.

El estudio se basa en una entrevista, aplicada de manera personal, a algunos personajes que tienen directa relación con temas de RSI. Entrevistamos a presidentes de sindicatos, a gerentes de empresas, a académicos ligados al tema y a directores de proyectos de entidades que trabajan en la promoción de la Responsabilidad Social de la Empresa.

La entrevista realizada consta de un cuestionario de 12 preguntas, de las cuales 11 son preguntas con respuestas cerradas que miden en una escala de 5 puntos el grado de acuerdo o desacuerdo, y una pregunta totalmente abierta. También, para cada pregunta se deja libertad para que el entrevistado pueda agregar libremente cualquier apreciación. El cuestionario se divide en tres partes: la primera se enfoca a los Derechos Fundamentales no Específicos y consta de 4 preguntas. La segunda se enfoca en los Derechos Fundamentales Específicos y consta de 7 preguntas. La última parte tiene sólo una pregunta que intenta recoger de manera libre la percepción acerca de la RSI y lo que se espera de ésta para los próximos años.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ver cuestionario en anexos.

## **IDENTIFICACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS**

1. Alberto Armstrong: Profesor Emérito, Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile
2. Sergio Gamonal: Profesor Asociado, Facultad de Derecho, Universidad Adolfo Ibáñez. Director de la Sociedad Chilena de Derecho del Trabajo y Seguridad Social.
3. Marcelo Soto: Profesor, Facultad de Derecho, Universidad de los Andes. Director de la Sociedad Chilena de Derecho del Trabajo y Seguridad Social.
4. Rafael Pereira: Jefe del Departamento Jurídico, Dirección del Trabajo. Director de la Sociedad Chilena de Derecho del Trabajo y Seguridad Social.
5. Raimundo Espinoza: Presidente, Federación de Trabajadores del Cobre.
6. Andrea Riquelme: Presidenta, Confederación de Sindicatos Bancarios y Afines.
7. Isabel Labra: Socia y Gerente de Administración, Finanzas y Recursos Humanos, Europerfiles
8. Soledad Améstica: Presidenta, Sindicato Ínter empresa, ex N°2 Gasco, Metrogas, Centrogas y Cobegas.
9. Guillermo Ugarte: Gerente Comercial, Complemento Recourse.
10. Christian Kusulas: Gerente Corporativo Recursos Humanos, Empresa Nacional del Petróleo.
11. Jaime León: Gerente de Personas, Inacap.
12. Carla Cruces: Gerente de Recursos Humanos.
13. Mylene Iribarne: Gerente de Personas, Lipigas.

Es importante destacar que las opiniones emitidas por los entrevistados son personales y no necesariamente representan a las organizaciones en las que trabajan.

## **ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS**

**Pregunta 1:** Al momento de la contratación, ¿cuál es, a su juicio, el grado en que se produce discriminación? (Por sexo, edad, nacionalidad, otros)

Comúnmente se considera a las variables *sexo*, *edad* y *nacionalidad* como aquellas de mayor peso en presencia de discriminación. Mucho se ha avanzado en la lucha de la mujer por un espacio justo y parejo en el mundo laboral versus los hombres, al menos en los países más desarrollados. En Chile, según nuestros entrevistados, pareciera ser que el tema se ha desarrollado bien, pero siguen habiendo espacios para mejoras.

La discriminación por edad sí es un punto muy importante. Depende del cargo al que se postula, donde en cargos importantes se pondera más el factor experiencia, pero la tendencia a contratar jóvenes ha ido en aumento. Esta tendencia puede analizarse de dos perspectivas: por una parte, se buscan las ideas y motivaciones de las nuevas generaciones, como también existen incentivos en el ahorro que existe al contratar a trabajadores más “baratos”. Sea por una razón o la otra, la discriminación por edad existe y no es menor.

En cuanto a la discriminación por nacionalidad, las opiniones son variadas, pero todas concuerdan con que sí existe en algún nivel.

Si bien estas son las variables más conocidas, muchos entrevistados comentaron en común sobre otros factores de discriminación muy importantes, como lo son la apariencia física y el origen social, incluso indígena. No solo existe discriminación de este tipo, además ocurre en un nivel muy alto. La mayoría de los entrevistados aseguraban que el estatus social y la apariencia física son los factores más importantes de discriminación, incluso la forma de vestir.

No parece existir igualdad de oportunidades, y el estrato social se ha transformado en una barrera para el progreso y desarrollo de muchos. Se siguen fomentando las brechas económicas y no el desarrollo global del país.



**Pregunta 2:** ¿Hasta qué punto considera usted que los trabajadores tienen un espacio físico adecuado para realizar sus labores? (En las líneas de producción y en las oficinas).

Con respecto a la percepción acerca del espacio físico asignado a cada trabajador, casi todos los entrevistados comentan que éste es adecuado en las líneas de producción, ya que la prevención de accidentes está directamente relacionada, siendo un factor de suma importancia para todas las empresas, ya que se generan pérdidas económicas importantes por cada trabajador accidentado, la cual según nuestra opinión, es la razón por la que se invierte en materia de seguridad y no por proteger la integridad física de los trabajadores.

Una situación diferente es lo que ocurre con las áreas de la empresa que operan en oficinas. Si bien es relativo, en general el espacio individual asignado a cada trabajador es escaso. Hoy en día las empresas están muy enfocadas en la producción y la optimización de recursos, lo cual va en desmedro del espacio físico de los trabajadores, quienes en muchos casos se encuentran en ambientes inadecuados para sus labores, generando problemas de desempeño y productividad para la empresa, y de frustración y rabia para el trabajador.

En general los encuestados concuerdan que a través de los años el espacio físico de los trabajadores ha aumentado en las líneas de producción y que ha disminuido en el caso de las oficinas.

En cuanto al respeto por el lugar de trabajo existen diversas opiniones al respecto, pero en general se cree que se respeta en un nivel medio. En la realidad se asume que el espacio pertenece a la empresa, por lo que su uso es común para cualquier trabajador, generando esto en muchos casos faltas de respeto y de intimidad laboral.

**Pregunta 3:** ¿Hasta qué punto cree usted que las actitudes del empleador generan stress en los trabajadores?

La percepción generalizada de los entrevistados es que el nivel de stress de los trabajadores va directamente relacionado con las actitudes del empleador. Aunque depende de las características particulares de cada persona, en la mayoría de los casos los cargos de jefatura provocan un nivel alto de stress en los trabajadores. En este punto es importante destacar la diferencia entre empresas donde existen situaciones aisladas de jefes que estresan a los trabajadores versus empresas donde esta situación es más bien una cultura; no es el jefe directo el que estresa a los trabajadores, sino que todos funcionan de la misma manera estresada, generando ambientes y condiciones de trabajo poco agradables.

Si bien es lógico que una parte importante del rol de jefe sea controlar los resultados de los trabajadores y estar constantemente buscando mejoras en la gestión y en la productividad, no es cierto que para esto se deba estar frente a un escenario de stress generalizado. Existen muchos casos donde los trabajadores son víctimas de asedio por parte de los jefes, sintiéndose observados y enjuiciados. Creemos que en estos casos el problema es de desconfianza; el objetivo de los jefes no es de mejorar la productividad en base a las observaciones, sino que estar encima de trabajadores que eventualmente puedan cometer errores. Esta situación genera fuertes niveles de stress, ya que la integridad psíquica de los trabajadores es vulnerada, generando los innumerables casos de licencias médicas por estos motivos a lo largo del país. Esto no significa que todos los casos de licencias médicas por stress sean reales, de hecho existen muchos casos fraudulentos, principalmente por esta patología, pero creemos que este abuso por parte de los trabajadores se da por el sistema de licencias médicas en Chile, donde un trabajador con licencia recibe cobertura de la totalidad de su remuneración imponible (hasta las 60 UF).

Lo que queremos resaltar es el hecho de que en muchos casos las actitudes del empleador o del jefe directo son las causantes de ambientes laborales incómodos y estresantes.

**Pregunta 4:** ¿Cuánto cree usted que se respeta la libertad de pensamiento frente a hechos que no tienen relación con el trabajo específico que desempeñan los trabajadores? (Tendencia política, religiosa, otras)

Este es un tema especialmente distinto, puesto que ocurre un fenómeno bastante especial en el comportamiento de los trabajadores. Si bien, en general, no existen mayores problemas dentro de las oficinas por temas como religión o política, no es necesariamente por el sumo respeto que se tiene a la libertad de pensamiento, aunque hay casos en que sí lo es, sino más bien por la omisión del tema.

El tema político es el más controversial, sin embargo no se observan muchos conflictos de esta índole. Muchos entrevistados concuerdan con la existencia de un filtro a la hora de la contratación, en donde se deja solo a aquellos postulantes con tendencias políticas similares a las de la empresa. Se están creando equipos relativamente homogéneos en materia de política, disminuyendo así los problemas y conflictos que la conciernen. Para aquellos que pasan el filtro sin necesariamente compartir las tendencias generales, simplemente no opinan al respecto. A demás, las opciones no son muchas, o se pertenece a un lado de la política, o se pertenece al otro. Por otro lado Marcelo Soto comenta:

*“En los cargos directivos la situación es distinta, ya que en estos casos hay más cuidado porque las tendencias suponen presunciones acerca del comportamiento de un individuo.”*

El tema religioso es menos controversial. Existe mucha diversidad al respecto, y en general se respetan las distintas culturas y religiones. De todas formas, sí existen instituciones que discriminan por el tema religioso, por lo que nuevamente se forman equipos relativamente homogéneos, donde la libertad de pensamiento no funciona propiamente tal, sino que más bien es predeterminada.

**Pregunta 5:** Con respecto a los Contratos individuales de Trabajo, ¿qué tan a menudo cree usted que éstos presentan cláusulas que finalmente perjudican a los trabajadores?

En general, existen pocas ocasiones donde los contratos presenten cláusulas perjudiciales para los trabajadores, ya que estos están en condiciones de no firmar un contrato desfavorable, pero sí es cierto que “la necesidad tiene cara de hereje”, por lo que en muchos casos los trabajadores se ven obligados a firmar contratos poco convenientes debido a la dificultad de encontrar trabajo. Esto ocurre principalmente en las pymes y en las empresas de servicios, donde muchas veces se aprovechan de la necesidad de encontrar trabajo, pero con poca frecuencia en las grandes empresas.

Aunque existe una alta regulación del tema, en algunos casos existe ignorancia de la ley por parte de los empleadores. Pero en otros casos se crean disposiciones especiales para clasificar los cargos de los trabajadores. Por ejemplo, existen casos donde a trabajadores que no tienen la capacidad de toma de decisiones se les asigna el rango de “personal de confianza”, con lo cual la empresa se exime de pagar las horas extra de trabajo.

Esto supone un abuso, ya que el trabajador está obligado a hacer horas extra, como también obligado a aceptar el rango. También existen muchos casos donde las cláusulas de los contratos individuales varían de manera unipersonal, por parte de la empresa.

**Pregunta 6:** ¿Hasta qué punto cree usted que las empresas son flexibles con respecto al cumplimiento de la Jornada de Trabajo, en la medida que el cargo lo permita? (en las líneas de producción, en el área ejecutiva)

En general, se cree que la flexibilidad respecto a la jornada laboral es baja, aunque ha mejorado con los años. En Chile se tiene la percepción de que la persona debe estar físicamente en el trabajo, aún cuando no esté aportando ni produciendo. El trabajo part-time no existe, y son pocos los que trabajan por objetivos y sin cumplir con horarios fijos. Incluso, comentan algunos, las pocas veces que existe flexibilidad es a favor de la empresa, donde se trabajan horas extras que no siempre son correctamente remuneradas.

Si bien la jornada es mucho más rígida que en otros países, y es mal visto salir temprano o llegar un poco tarde, la situación chilena ha vivido avances. Soledad Améstica comenta:

*“Cada vez se flexibiliza más esta opción. Se toman en consideración las fechas, el clima, etc. Cada vez son más frecuentes los horarios de verano, las opciones de recuperar horas de trabajo para tomarse días inter festivos y los permisos para asistir a compromisos familiares.”*

En este ámbito, se espera que cada día nos parezcamos más a los países mas desarrollados en cuanto a la flexibilidad de las condiciones de trabajo y jornada laboral. En países como EEUU y en Europa, los resultados y el cumplimiento de objetivos es lo esencial, al punto que personas trabajan desde sus casas

**Pregunta 7:** Es claro que ha habido un cambio en el sistema de remuneraciones, donde hoy se pondera más una parte variable. ¿Está usted de acuerdo con este sistema?

En esta pregunta casi la totalidad de los entrevistados manifestó estar de acuerdo con el sistema de remuneraciones variables, ya que fomentan un mejor desempeño y una mejor productividad. Además genera un mejor ambiente laboral, ya que se abren mejores expectativas para los trabajadores, siendo una fuente importante de motivación. Pero para que este sistema genere los beneficios descritos es muy importante que exista una parte importante de remuneración fija para evitar la explotación. Si la parte variable es muy alta o total, se traspasan los riesgos del negocio al trabajador, generando un clima adverso, fuertes niveles de stress, e inseguridad en la persona. Debe existir un equilibrio donde la remuneración variable sea un sistema eficiente para la empresa y un motivador para el trabajador.

También se comenta que la legislación chilena tiene fuertes carencias en cuanto al tema porque deja mucho espacio para las interpretaciones unilaterales. Esto permite que en muchos casos los empleadores, en su afán por reducir costos, abusen de los trabajadores al pagarle menos de lo que corresponde.

Nosotros creemos que un sistema bien ponderado de remuneración fija y variable es la mejor manera de fijar los salarios de los trabajadores. Si bien la ponderación correcta depende del tipo de empresa, la Industria donde ésta opera, y la función y responsabilidad que tiene el trabajador, este sistema permite mejorar notablemente los niveles de productividad de la fuerza laboral. Como mencionábamos en el capítulo anterior, Chile es uno de los países donde más se trabaja en cuanto a horas efectivamente trabajadas, pero su productividad es bastante baja. Este sistema de remuneraciones permite que la variable relevante sea la productividad y no las horas de trabajo. Esto favorece a las empresas y al país porque fomenta la eficiencia. Y por supuesto favorece a los trabajadores que desempeñan de manera correcta sus labores y cumplen con lo que se les pide, ya

que son remunerados según lo que producen, generándose una motivación para hacer bien las cosas y para mejorar el desempeño. El problema que se observa en la realidad chilena son las injusticias que muchas veces afectan a los trabajadores, debido a la poca costumbre o conciencia de los empleadores, de compartir las utilidades de la empresa con los trabajadores; que todos se beneficien por un desempeño superior de manera equitativa.

**Pregunta 8:** ¿Cuál es su percepción con respecto al apoyo que las empresas brindan a la protección de la maternidad, más allá de las leyes establecidas en el Código del Trabajo?

En general, todas las empresas cuentan con códigos establecidos acerca del tema. Hoy en día, donde la mujer forma parte importante de la fuerza laboral, no se pueden dejar vacíos concernientes a la maternidad y sus complicaciones laborales. Además, la legislación chilena cubre de cierta forma gran parte del tema, aunque posee ciertos resquicios legales importantes.

El problema con la legislación vigente es que está mal enfocada, o al menos parcializada, comentan algunos entrevistados. No se tiene mayor consideración con la maternidad en sí y no se preocupa directamente de la madre y de su hijo, sino que más bien trata del ausentismo laboral y sus consideraciones. El foco es principalmente laboral, no así maternal. Los costos de reemplazo son generalmente bajos, y no siempre se reintegran al trabajo en las mismas condiciones.

Aunque sí existen empresas que van más allá, son la minoría. A algunas mujeres se les permite trabajar desde la casa por el período más crítico del post natal, y existe respeto y preocupación genuina por su condición de madre, sin embargo, este no es el caso general, donde existe mucho camino por recorrer.

Lo que sí ocurre, es el cumplimiento de las leyes por parte de las empresas. En este ámbito no hay mucho que agregar, siendo que las empresas suelen cumplir con la legislación para evitar así demandas laborales.

Las compañías cumplen en cierta medida con las leyes las leyes, pero pareciera ser que éstas no necesariamente abarcan todos los aspectos de la maternidad, y por lo mismo existen dificultades con la contratación de mujeres, al mismo tiempo que sus expectativas laborales disminuyen.



**Pregunta 9:** ¿En qué grado cree usted que las Empresas de hoy fomentan y facilitan la Capacitación Laboral de sus trabajadores? (En grandes empresas y en las pymes).

La apreciación general de los entrevistados es que en las grandes empresas existe un nivel bastante alto de capacitación a los trabajadores, no así en el caso de las pymes, donde se considera que es muy escasa. El principal factor que influye en la cantidad de capacitación son los recursos económicos de los que dispone cada empresa. Generalmente las pymes no poseen recursos suficientes para destinarlos a este propósito, pero también se reconoce que éstas no aprovechan las franquicias otorgadas por el Estado para estos fines.

También se manifiesta la dificultad de algunos trabajadores de mayor edad en capacitarse a las tecnologías modernas, lo cual en algunos casos conlleva al despido, principalmente en las áreas de producción.

Otro aspecto importante de este tema son los objetivos de la capacitación. Las grandes empresas capacitan a los trabajadores de todas las áreas, buscando cambios conductuales en las personas, enfocándose en el largo plazo. En cambio las pymes ven la capacitación como un gasto, además que el costo alternativo de capacitar a un trabajador es muy alto, ya que en cierta forma deja de lado sus labores. La visión de las pymes es más bien a corto plazo.

**Pregunta 10:** Ya firmado el finiquito de trabajo y suponiendo que existen pagos pendientes de indemnizaciones u otros, ¿con qué rapidez las empresas los pagan? (Despido justificado e injustificado)

En este ámbito las regulaciones son variadas y la ley actúa fuerte sobre quienes no cumplen. En general, es muy poco el atraso en los pagos de indemnizaciones, aunque pueden darse eventuales problemas de caja que afecten la velocidad del trámite.

Las empresas hacen cualquier cosa para evitar un juicio laboral en su contra, no solo por los costos implícitos del mismo, sino que también por un tema de reputación e imagen. En este sentido, rara vez ocurren atrasos en los pagos de indemnizaciones, a lo más el pago se realiza en cuotas en caso de no tener caja suficiente.

Por lo general el tema funciona correctamente, independiente de si el despido es justificado o no. Los juicios laborales y la reputación juegan un rol importante en esto.

**Pregunta 11:** Existiendo fondos limitados por parte de la Empresa, ¿con qué frecuencia cree usted que se posponen los pagos de las cotizaciones previsionales de los trabajadores, usando esos fondos para otros fines?

En esta pregunta existió cierta concordancia en las respuestas de los entrevistados. La mayoría opina que es una situación que se da más en las pequeñas y medianas empresas, no así en las grandes compañías. Por la misma razón, fueron creados durante la última Reforma Laboral los Juzgados de Cobranza, entes encargadas de atender la falta de pago de cotizaciones a los trabajadores. Además, las grandes empresas siempre tienen cierto estatus e imagen que cuidar, y no les conviene verse enredadas en juicios laborales.

Es importante recalcar que no suele darse esta situación por problemas de mala fe, sino que más bien por falta de caja; lo que hace sentido con las PYMES. Lo importante es que la situación ha mejorado y está mejor regulada. La legislación de hoy permite reducir el no pago de cotizaciones, añadiendo costos superiores en el caso de que esto ocurra.

**Pregunta 12:** ¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Interna y cómo cree que ha evolucionado en Chile a través de los años?

**Marcelo Soto:** nunca había escuchado el concepto Responsabilidad Social Interna, aunque conoce perfectamente el tema. Para él este tema se divide en dos partes. En primer lugar está la voluntad de la empresa de beneficiar a los trabajadores, ya sea en dinero, en cosas materiales o en otros, más allá de lo respectivo por el trabajo realizado. En segundo lugar está la capacidad verdadera para hacerlo. La voluntad está, pero la capacidad económica es escasa. Cree que la vía tributaria es un muy buen incentivo para fomentar acciones relacionadas a la RSI.

Si bien este tema ha evolucionado lento, ha evolucionado mucho. Hoy en día existe una mayor conciencia acerca de las personas.

Todo este tema debe ser bien trabajado, principalmente en identificar y definir los límites, ya que existe mucho espacio para las malas interpretaciones. Destaca el concepto de “Ciudadanía Laboral” enfatizando que siempre la empresa va a ser una empresa y que no hay que atribuirle características que no le corresponden, además de manifestar su discrepancia con que la democracia se ejerza en toda la estructura de la empresa. Lo principal es tener claro cuál es el rol de la empresa.

Afirma también que la RSI va con los temas humanos, más que con los laborales. Para él el tema está en que el lugar de trabajo humanice al trabajador, como ocurre en muchas partes de Europa. Por ejemplo, en materia de capacitación, relacionada con la RSI, ésta debe ser ajena al rubro del trabajador, es decir que sea exclusiva a la persona, que el objetivo sea mejorar la autoestima de los trabajadores.

**Sergio Gamonal:** en general la Responsabilidad Social de la Empresa tiene más que ver con Marketing para la empresa que un verdadero interés por el tema. En Chile existe poca conciencia acerca de la RSI y ésta no se vincula mucho a la Responsabilidad Social. Falta promover la Responsabilidad Social Interna antes que la Responsabilidad Social Externa.

Las empresas grandes tienen la capacidad de promover la RSI sin menoscabo de la caja.

A futuro habrá un grado mucho mayor de RSI, por dos razones. En primer lugar la conciencia de ésta va directamente relacionada con el PIB. Si Chile sigue creciendo habrá una mayor presión por los derechos de los trabajadores y por lo tanto una mayor RSI. La gente tiene altas expectativas de crecimiento, por lo que también habrá más presiones por parte de ellas. En segundo lugar, el nuevo Procedimiento Laboral, que separa la cobranza laboral y previsional de la justicia laboral ordinaria, entrega mayores garantías en casos de abusos hacia los trabajadores ya que existe una mayor eficiencia.

Otro tema importante es el rol del administrador de Recursos Humanos y la gestión que éste debe realizar con motivo de la RSI.

**Andrea Riquelme:** la RSI es un tema relativamente nuevo, el cual se usa para vender una imagen de empresa. En general, la RSI no se da mucho en la Banca, ya que lo que “ellos” buscan es ganar más dinero, lo cual hacen a costa de sus trabajadores y sus respectivas ganancias. Antes había más RSI (en la época donde los Bancos se caracterizaban por un fuerte paternalismo) y mejor calidad de vida para los trabajadores bancarios. Las negociaciones colectivas se han enfocado sólo en el Bono de término de conflicto y no en otras cosas.

Además, sólo negocian con un sindicato, donde en realidad existen muchos, y obviamente con el que más les favorezca. Las empresas a la larga “compran” a un sindicato, negocian sólo con este y hacen de los acuerdos logrados con este una generalidad para todos los trabajadores.

**Isabel Labra:** qué entiende por RSI: conocer humanamente a cada una de las personas que integran tu equipo de trabajo, procurarle condiciones laborales óptimas y entender sus necesidades familiares. En Chile se ha mal entendido el concepto de Responsabilidad Social, dándose énfasis al aspecto externo, ya que genera recursos y vende imagen. El empresario chileno tiene poca conciencia y lo que importa es generar ganancias. Se da una suerte de ayuda cruzada entre

empresas, donde el ayudar a otro también genera beneficios propios, pero el tema es que no se ayuda a sus propios trabajadores. Lo esencial de la RS es entender a tus propios trabajadores y sus necesidades, con el afán de generar cohesión y buen clima laboral, que en el largo plazo definen los verdaderos resultados de las empresas. En Chile, las empresas se preocupan más del foco externo, una dinámica de corto plazo y con fines de lucro.

Está tan tergiversado el tema, que hoy en día son las áreas de marketing, y no de recursos humanos, quienes se encargan del tema.

**Soledad Améstica:** para mi, la Responsabilidad Social Interna tiene que ver con las buenas prácticas empresariales hacia sus trabajadores, de entender que, en la medida que sus colaboradores se sientan dignos, reconocidos, valorados y respetados, su nivel de compromiso y entrega laboral será total e irá en directo beneficio mutuo, la productividad de las empresas sube, se crea una sinergia positiva tal que ambos se buscan, trabajadores y empleadores van a un objetivo común de forma optimista y segura.

Hoy en día se ha trabajado mucho en este ámbito. Las áreas de RRHH han entrado fuerte y han potenciado estos temas en las grandes empresas, se está tratando de retomar la idea de que el recurso humano es el más valioso, y aunque queda aún mucho por recorrer, sobre todo en las empresas de servicios y las pymes, ha habido un avance considerable, y es de esperar que los nuevos ejecutivos nazcan con esta conciencia ya creada, si lo hacen, creo que tendrán un resultado óptimo en su futura gestión.

**Guillermo Ugarte:** la RSI es el deber que tiene que tener cada empresa con sus trabajadores. Ellos entregan el 40% de su tiempo a la empresa. Éstas tienen el deber de desarrollar a la persona; entender que no son máquinas. Se debe poner mucha atención a los recursos humanos.

Las sociedades anónimas han evolucionado bastante en cuanto a RSI, no así las empresas chicas y familiares. En este sentido, la rentabilidad de la empresa va de la mano con tener a los trabajadores contentos y que se sientan valorados. Eso

si, la RSI no significa que no deba existir control o no tener niveles elevados de exigencia. Muchas veces los trabajadores malinterpretan lo que es la RSI.

En general el tema ha evolucionado. Los trabajadores están más informados y los empresarios están más abiertos al tema.

**Jaime León:** la entiendo como la necesidad de no tan sólo respetar las normativas legales laborales y de Seguridad Industrial en beneficio del trabajador, sino que además entender la dignidad del ser humano en toda su dimensión y por lo tanto preocuparse de propiciar un entorno adecuado y condiciones de desarrollo.

**Christian Kusulas:** a mi parecer, la RSI muchas veces se confunde con una noción paternalista, cosa que no lo es. Surge a raíz de las necesidades de los trabajadores, y se preocupa por que el trabajador esté sano y con su mente concentrada en el trabajo. Hay que tener amor por el trabajador.

Debemos salirnos del paradigma de Henry Ford, y entender que los trabajadores no piezas de una máquina o proceso, sino que son personas con problemas y necesidades. Es muy importante conocer a tu gente.

No solo es importante preocuparse por el trabajador y su vida dentro de la empresa, sino que también en su vida personal. Procurar que lleven un estilo de vida saludable dentro y fuera del trabajo y preocuparse por su bienestar familiar; no se trata de beneficencia.

**Carla Cruces:** la RSI son los compromisos de todo empleador para contribuir, fomentar y resguardar que sus colaboradores trabajen en un ambiente laboral estable, armónico y en forma colaborativa.

**Mylene Iribarne:** creo que la RSI se puede analizar en 2 aspectos. Por un lado está la ética en el negocio, en el Gobierno Corporativo. Esto no está desarrollado, principalmente porque es muy difícil medirlo, además que falta bastante transparencia en todo el proceso. Por otro lado está el tema de la calidad de vida

laboral, lo que la empresa entrega más allá de lo estrictamente laboral. Esto ha evolucionado bastante, pero más bien por un tema de marketing que beneficia a la empresa que por el trasfondo propiamente tal de la RSI. El factor más importante de este tema son las personas.

Ocurre que es muy difícil medir el impacto que tienen las acciones de RSI en los resultados de la empresa. No es posible medirlo en números o en qué porcentaje mejora la rentabilidad, lo cual hace que los recursos que se destinen para promover la RSI sean muy escasos.

Una buena medida para fomentar la RSI es la creación de alianzas entre empresas de igual o diferentes Industrias, alianzas de empresas con el Gobierno, y alianzas de empresas con Organizaciones no Gubernamentales. Esto permite que se consigan más recursos y que se generen sinergias por el trabajo conjunto. Si bien esto ocurre en la actualidad, son sólo casos muy particulares.

En Chile existen algunos beneficios tributarios que fomentan a la RSI, pero son muy desconocidos. Debería haber más incentivos de este tipo y que sean más accesibles, sobre todo para las pymes.



## **CAPÍTULO IV**

### **ROL QUE CUMPLE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN EL CHILE ACTUAL**

Luego de la investigación que realizamos podemos analizar algunos temas acerca del papel que juega la Responsabilidad Social de la Empresa en el Chile actual. En primer lugar haremos alusión acerca de la percepción que los entrevistados tienen de este tema, para luego enfocarnos en la realidad de la Responsabilidad Social Interna; qué nivel de presencia tiene en la actualidad, cómo ha evolucionado en el tiempo y en qué dirección deben ir los esfuerzos para generar mayor conciencia de este tema. Finalizamos este capítulo con nuestras reflexiones personales.

Cuando se habla de Responsabilidad Social de la Empresa generalmente se tiende a asociar este concepto sólo con la responsabilidad que tienen las empresas con el entorno en las cuales operan, como el cuidado del medio ambiente y el apoyo a la comunidad. Son pocos los casos donde se reconoce en una primera instancia la responsabilidad de la empresa para con sus trabajadores. En la actualidad el principal esfuerzo de las empresas en este tema está efectivamente puesto en su entorno, lo cual se debe a que existen muchos incentivos que fomentan este hecho. Una empresa que es reconocida por una buena gestión en materia de responsabilidad externa es, a todas luces, una empresa bien percibida, lo cual genera beneficios económicos de corto plazo que son muy bienvenidos. En este sentido la Responsabilidad Social Externa (RSE) representa un medio para posicionar a la empresa, siendo planificada por las áreas de Marketing de muchas empresas con el objetivo de mejorar su imagen corporativa. Además, existen beneficios tributarios que incentivan más aún este hecho. En materia de Recursos Humanos, las empresas se preocupan más de las personas que no pertenecen a éstas, dejando muchas veces de lado la importancia que tienen sus trabajadores en la gestión de ésta.

Todo esto desvirtúa el rol de la Responsabilidad Social Interna (RSI) y de las Relaciones Laborales. Actualmente se reconoce la importancia relativa de la RSI, pero el problema está en dos frentes: la voluntad que tienen las empresas para promover la RSI y la capacidad real que tienen de llevarla a cabo. Si bien existen buenas iniciativas al respecto por parte de diversos sectores, generalmente la escasez de recursos económicos y la falta de beneficios tangibles de corto plazo hacen que las empresas no tomen tan en serio el tema. También se reconoce que en muchos casos, principalmente en las pymes, no existen muchas iniciativas a favor de la RSI.

La mayoría de los ejecutivos de empresas y de los académicos entrevistados reconocen que la tendencia en la noción de la RSI va en aumento. Hoy existe una mayor conciencia acerca de las personas y de cómo las mejoras en las condiciones de trabajo fomentan un mejor desempeño en los trabajadores, aunque también se reconocen atisbos de explotación por parte de los empresarios. Además existe la creencia general de que en el mediano plazo este tema seguirá en aumento, debido principalmente a tres razones:

- porque los trabajadores están cada vez más y mejor informados,
- porque la economía chilena sigue creciendo e integrándose al mundo globalizado, donde compite con países que sí tienen una fuerte conciencia por la RSI, y
- porque la legislación se está enfocando mucho en entregar mayores garantías en casos de abusos a los trabajadores.

Esta percepción no es compartida en el caso de los sindicatos, donde hay fuertes divergencias en cuanto a la realidad del tema. Existen casos donde se cree que se ha avanzado bastante en cuanto a la preocupación de la empresa para con sus trabajadores, como también casos donde se reconoce que las condiciones laborales han retrocedido, debido al afán explotador por parte de las empresas.

En general los entrevistados hacen una gran distinción entre el trabajo realizado por las grandes empresas y el realizado por las pymes. En el primer caso se reconoce un mayor esfuerzo y mejores resultados, principalmente a las condiciones económicas de éstas. Las grandes empresas son capaces de

promover la RSI sin menoscabo económico ni organizacional, no así las pymes, ya que manejan presupuestos más reducidos y que están destinados a temas más urgentes.

Otro tema recurrente en el medio empresarial y académico es la mala interpretación que generalmente se hace acerca de RSI, donde en muchos casos los trabajadores atribuyen a las empresas características y responsabilidades que no les corresponden. En este sentido es muy importante identificar los límites de la RSI, ya que el tema deja espacio para percepciones muy diversas. También, es muy importante tener claro cuál es el verdadero rol de la empresa.

### **POSIBLES MEJORAS A LA RSI EN CHILE**

Existen diferentes oportunidades para mejorar e impulsar el correcto desarrollo de la Responsabilidad Social Interna, y no sólo a nivel de nuestros actores principales, empresas y trabajadores. El gobierno también juega un rol importante en la creación de herramientas que promulguen y fomenten la RSI en Chile. Es un tema relativamente desconocido, y su importancia y trascendencia para el desarrollo del país y la calidad de vida de nuestra sociedad, debe ser atendida. Es primordial dar a conocer la RSI e identificar el valor e importancia que tiene para los trabajadores, las empresas y nuestro bienestar personal.

Al igual como la Responsabilidad Social Externa tomó importancia en parte por ser un proceso rentable, la RSI puede fomentarse por la misma vía. Una manera de hacer de la RSI un proceso rentable es generando beneficios tributarios por su cumplimiento. A nivel legislativo, leyes que fomenten el concepto de RSI y que beneficien a aquellos que la practican correctamente podrían dar un impulso importante para el desarrollo de nuestro sistema. Nuestro gobierno efectivamente posee una legislación que fomenta en ciertos puntos a la RSI, premiando y ayudando a aquellas empresas que la fomentan. El problema radica en que el diseño de dichas normas es un tanto arcaico, en el sentido que para acceder a los beneficios estatales las empresas deben cumplir con un sin fin de requisitos

legales, que muchas veces carecen de pragmatismo y dificultan el uso de tales beneficios, perjudicando, en definitiva, al desarrollo mismo de la RSI.

Un aspecto importante, mencionado durante las entrevistas, fue el hecho de que muchas veces los sindicatos no contaban con la preparación suficiente para defender y negociar sus demandas. Sin duda que existen sindicatos que sí lo están, pero todos debieran ser capaces de negociar en condiciones similares. En este sentido, una mejor formación de los sindicatos en materia empresarial permite un mejor desarrollo de la relación entre empleadores y trabajadores. Una mejor organización sindical permite mayor cohesión y funcionamiento en equipo, y en definitiva objetivos más claros y demandas mejor establecidas.

Una de las brechas más importantes y difícil de reducir, entre el mundo laboral chileno y el de aquellos países más desarrollados, es que el lugar de trabajo humanice al trabajador. Una herramienta como la Ergonometría<sup>8</sup>, utilizada en algunas de las empresas más grandes del país, permite el desarrollo de una faena óptima de los trabajadores. Al mismo tiempo que facilita la acción realizada, se preocupa de la salud y corporalidad de los movimientos, generando mejoras en la calidad de trabajo y productividad, al mismo tiempo que reduce los costos asociados a enfermedades y lesiones. Consideremos además, que estos costos no sólo los cubren las empresas, sino que el Gobierno también se hace cargo de ciertos gastos en salud. En este sentido, es de suma importancia invertir en la prevención de enfermedades, no solamente en su tratamiento.

La capacitación laboral y la formación profesional también permiten mejoras. Si bien existe un cierto nivel de capacitación, sobretudo en empresas de mayor tamaño, el enfoque que se le da es hacia el trabajo y desempeño dentro de la misma empresa y acotada a las funciones que el trabajador realiza. Es importante que el trabajador no crezca sólo en ese sentido, sino que también como persona. Aportar a la formación general de los trabajadores, ajeno a sus labores específicas, es una vía para generar valor en las personas, ayudando a tener trabajadores globalmente capacitados, productivos y motivados a la vez. Lo

---

<sup>8</sup> Ergonometría: Ciencia de la disposición de los lugares de trabajo, en concordancia con los requerimientos humanos.

anterior genera posibilidades de mayor empleabilidad, porque los trabajadores son más atractivos para los distintos mercados, al mismo tiempo que se atienden las capacidades, competencias e intereses específicos de cada trabajador. La clave es entender que los trabajadores no son sólo partes de un proceso y con una función única y específica, sino que son entes pensantes, con problemas y necesidades.

También, y quizás lo más importante, es la necesidad de crear conciencia de la RSI en aquellos responsables de ejercerla. La única forma de otorgar condiciones óptimas de trabajo, es entendiendo las necesidades de los propios trabajadores, atender a sus exigencias en la medida que sea posible, y velar por un buen clima laboral y una cultura organizacional que cuide a los suyos.

Un punto importante que pareciera retener el desarrollo de la RSI es la respuesta a la interrogante: ¿Cómo demostrar que sirve? Para las empresas, toda inversión debiera entregar resultados, utilidades, sino pierde su sentido. En este contexto, cómo medir el impacto que tiene la RSI pasa a tener absoluta relevancia para su propio desarrollo. Si bien es un proceso relativamente intangible, existen formas de mostrar resultados y, de hecho, generar beneficios con éstos. Por ejemplo, *The Great Place to Work Institute*, con sede en Chile, es una empresa de investigación y consultoría que ayuda a desarrollar un buen lugar de trabajo y apoyar la RSI. Las empresas que aparecen en sus listados como “las mejores empresas para trabajar en Chile” sin duda reciben beneficios tangibles por pertenecer a este grupo. Así, actuar responsablemente con los propios trabajadores genera beneficios por la vía de “vender” imagen corporativa y promocionar la propia empresa. Por otro lado, se debe avanzar en el desarrollo de sistemas que permitan medir las diferencias en productividad entre un trabajador motivado y contento, versus uno estresado y con una calidad de vida inferior.

**REFLEXIÓN FINAL**

En el ámbito personal creemos que la Responsabilidad Social Interna no forma parte de la cultura empresarial chilena, más allá de que existen algunas empresas que sí la tienen. En general, hemos visto que el tema está recibiendo mayor atención que antes, pero no a un nivel que nos parezca suficiente.

Comprendemos que el fin de la empresa muchas veces se contrapone con la RSI. En este sentido nos preguntamos cómo es posible fomentar y apoyar la difusión y práctica de la RSI. Pensamos que el rol del Gobierno es fundamental en esto, no en un sentido impositivo, sino que facilite que las empresas lo consideren un tema primordial.

Nos damos cuenta que los distintos niveles de preparación y conocimiento entre los equipos negociadores generan en la mayoría de los casos una situación de desventaja para los sindicatos, donde se consiguen resultados poco equilibrados. Al mismo tiempo, consideramos que la responsabilidad de capacitar a los representantes de los trabajadores debiera ser de la misma empresa, con el fin de lograr mayor sinergia en las relaciones laborales y obtener de largo plazo.

Concordamos con el objetivo maximizador de utilidades que tiene toda empresa, pero no con las actitudes muchas veces egoístas de los empresarios chilenos. Consideramos que buenos resultados y el propio crecimiento económico debiera atribuirse y distribuirse acorde al valor que cada persona aporta a la empresa.

Creemos que la RSI es un factor determinante en la calidad de vida y en la felicidad de las personas. La carencia de tales prácticas genera la situación laboral actual, con altos niveles de stress e insatisfacción por parte de muchos trabajadores.

## CAPÍTULO V

### ANEXOS

#### Anexo 1. Cuestionario.

Este cuestionario tiene por objetivo la recolección de información con respecto a la Responsabilidad Social Interna, de manera de generar una muestra que mida las apreciaciones que existen frente a diversos aspectos en la situación empresarial actual de Chile. Esta información es para fines académicos.

Nombre: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

#### I.- Con respecto a los Derechos Fundamentales no específicos:

1.- Al momento de la contratación, ¿cuál es, a su juicio, el grado en que se produce discriminación?

**a) Por sexo**

Muy bajo     Bajo     Medio     Alto     Muy alto

**b) Por edad**

Muy bajo     Bajo     Medio     Alto     Muy alto

**c) Por nacionalidad**

Muy bajo     Bajo     Medio     Alto     Muy alto

**d) Otros (especificar)**

---



---

2.- ¿Hasta qué punto considera usted que los trabajadores tienen un espacio físico adecuado para realizar sus labores?

**a) En las líneas de producción**

Muy bajo     Bajo     Medio     Alto     Muy alto

**b) En las oficinas**

Muy bajo     Bajo     Medio     Alto     Muy alto

2.1.- ¿Cree usted que se respeta este espacio físico?

Sí     Medio     No

---



---

3.- ¿Hasta qué punto cree usted que las actitudes del empleador generan stress en los trabajadores?

Muy bajo     Bajo     Medio     Alto     Muy alto

---



---

4.- ¿Cuánto cree usted que se respeta la libertad de pensamiento frente a hechos que no tienen relación con el trabajo específico que desempeñan los trabajadores? Con respecto a:

**a) Tendencia o afiliación política**

Nada     Poco     Medio     Bastante     Todo

**b) Tendencia religiosa**

Nada     Poco     Medio     Bastante     Todo

**d) Otros: (especificar)**

---



---



---

**II.- Con respecto a los Derechos Fundamentales específicos:**

5.- Con respecto a los Contratos individuales de Trabajo, ¿qué tan a menudo cree usted que éstos presentan cláusulas que finalmente perjudican a los trabajadores?

Nunca     Pocas veces     En general     Muchas veces     Siempre

---



---

6.- ¿Hasta qué punto cree usted que las empresas son flexibles con respecto al cumplimiento de la Jornada de Trabajo, en la medida que el cargo lo permita?

**a) En las líneas de producción**

Muy bajo     Bajo     Regular     Alto     Muy alto

**b) En el área ejecutiva**

Muy bajo     Bajo     Regular     Alto     Muy alto

---



---

7.- Es claro que ha habido un cambio en el sistema de remuneraciones, donde hoy se pondera más una parte variable. ¿Está usted de acuerdo con este sistema?

Sí     No

---



---

8.- ¿Cuál es su percepción con respecto al apoyo que las empresas brindan a la protección de la maternidad, más allá de las leyes establecidas en el Código del Trabajo?

No existe     Poco     Regular     Alto     Total apoyo

---



---

9.- ¿En qué grado cree usted que las Empresas de hoy fomentan y facilitan la Capacitación Laboral de sus trabajadores?

**a) Grandes Empresas**

Muy Poco     Poco     Regular     Alto     Muy Alto

**b) Pequeñas y medianas Empresas**

Muy Poco     Poco     Regular     Alto     Muy Alto

---



---



10.- Ya firmado el finiquito de trabajo y suponiendo que existen pagos pendientes de indemnizaciones u otros, ¿con qué rapidez las empresas los pagan?

a) Si el despido es justificado

Muy bajo     Bajo     Regular     Alto     Muy Alto

b) Si el despido es injustificado

Muy bajo     Bajo     Regular     Alto     Muy Alto

---



---



---

11.- Existiendo fondos limitados por parte de la Empresa, ¿con qué frecuencia cree usted que se posponen los pagos de las cotizaciones previsionales de los trabajadores, usando esos fondos para otros fines?

Nunca     En pocos casos     Regularmente     En muchos casos     Siempre

---



---



---

12.- ¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Interna y cómo cree que ha evolucionado en Chile a través de los años?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Anexo 2. Resultados de las entrevistas

Respuestas textuales de los entrevistados:<sup>9</sup>

1.- Al momento de la contratación, ¿cuál es, a su juicio, el grado en que se produce discriminación?

Otros:

1. **Marcelo Soto:** en las grandes empresas el origen universitario es un factor muy importante al momento de la contratación, por lo que existe discriminación en un nivel medio. También se discrimina según el nivel u origen social de la persona, en un nivel alto.
2. **Sergio Gamonal:** El nivel social de la persona lo clasifica en un nivel alto. También se discrimina en un nivel alto a los Mapuches.
3. **Rafael Pereira:** también se discrimina según la apariencia física, en un nivel alto y según el nivel u origen social en un nivel alto.
4. **Andrea Riquelme:** en general, en los cargos más altos la discriminación es menor.
5. **Isabel Labra:** se discrimina en un nivel alto según la apariencia física, ya que ésta dice mucho acerca de una persona.
6. **Soledad Améstica:** también se discrimina mucho por presencia y por el lugar donde se habita.
7. **Mylene Iribarne:** en los casos de jefatura se discrimina mucho por el origen social de la persona.

2.- ¿Hasta qué punto considera usted que los trabajadores tienen un espacio físico adecuado para realizar sus labores?

1. **Marcelo Soto:** en las líneas de producción el espacio adecuado va en directa relación con el nivel de seguridad. También señala que el respeto por el espacio físico es relativo, y que en las oficinas se respeta menos el espacio físico

---

<sup>9</sup> Estas opiniones son de los entrevistados, las cuales no siempre coinciden con la de los autores.

2. **Sergio Gamonal:** existen áreas donde cuesta mucho que se respete el espacio físico.
3. **Raimundo Espinoza:** hay un mejoramiento en las condiciones laborales de hoy, donde las responsabilidades están más delineadas, lo cual es muy importante en el tema de los accidentes en el trabajo.
4. **Rafael Pereira:** es relativo, además que el espacio físico pertenece a la empresa.
5. **Andrea Riquelme:** la apreciación del espacio es relativa a la ubicación de las oficinas, según segmentos socioeconómicos.
6. **Isabel Labra:** en la actualidad se optimizan los espacios y no queda la privacidad necesaria. El derecho a la privacidad ya no existe, ya no hay dignidad.
7. **Soledad Améstica:** los espacios físicos están relacionados en forma directa con la jerarquía de los cargos y con el tipo de empresa. Las empresas más grandes suelen privilegiar la producción y los presupuestos por sobre los espacios físicos de los trabajadores.
8. **Mylene Iribarne:** la privacidad se da según el rango o jerarquía del trabajador. En este tema se produce un dilema en el sentido de cómo generar trabajo en equipo y que los trabajadores tengan un alto nivel de privacidad.

3.- ¿Hasta qué punto cree usted que las actitudes del empleador generan stress en los trabajadores?

1. **Sergio Gamonal:** depende de la persona.
2. **Raimundo Espinoza:** la exigencia global, caracterizada por la alta competitividad provoca altos niveles de presión. También generan fuertes presiones a los trabajadores el medio social donde se desenvuelven, ejemplificando casos de drogas y alcohol en los trabajadores.
3. **Rafael Pereira:** existe una lógica jerárquica que en cierta forma explica este fenómeno.

4. **Alberto Armstrong:** distinción entre quién es el que presiona, el jefe directo o si es una cultura en la empresa.
5. **Andrea Riquelme:** traspaso del riesgo de la empresa hacia el trabajador, materializado en el aumento de la renta variable.
6. **Isabel Labra:** el empleador vive estresado y traspasa su stress a los trabajadores. Es difícil ser empleador en Chile.
7. **Soledad Améstica:** el stress va indexado totalmente a la actitud del empleador. Si éste tiene una buena actitud los trabajadores estarán tranquilos. Si se les muestra confianza trabajarán con concentración y compromiso. Si se les reconoce se sentirán valorados y serán más preactivos.
8. **Guillermo Ugarte:** el empleador intenta comprometer a los trabajadores con la empresa, lo cual es absolutamente natural, y de hecho demuestra sintonía en un buen equipo.
9. **Mylene Iribarne:** es muy importante que exista una conciencia acerca del clima laboral, en las formas de comunicación y el nivel de feedback que los jefes entregan a los trabajadores.

4.- ¿Cuánto cree usted que se respeta la libertad de pensamiento frente a hechos que no tienen relación con el trabajo específico que desempeñan los trabajadores?

1. **Marcelo Soto:** en los cargos directivos la situación es distinta, ya que en estos casos hay más cuidado porque las tendencias suponen presunciones acerca del comportamiento de un individuo.
2. **Sergio Gamonal:** en Chile no existen muchos problemas con el tema religioso, ya que la diversidad no es mucha, la gran mayoría son cristianos. Con respecto a la tendencia o afiliación política los trabajadores en general opinan poco.
3. **Alberto Armstrong:** en general la situación no ha variado mucho en el transcurso de los años.

4. **Andrea Riquelme:** las entrevistas previas a la contratación son un filtro que permite seleccionar perfiles específicos, por lo que no existe mucho espacio para la libertad de pensamiento.
5. **Isabel Labra:** se discrimina en el momento de la contratación y se crea un equipo homogéneo. El trabajador que no pertenece a este grupo no habla de temas controversiales.
6. **Soledad Améstica:** en esta época, lo único que tiene restricción es la forma de vestir. Para esto no existe libertad, sino que hay patrones establecidos.
7. **Guillermo Ugarte:** hoy día existe mayor libertad de pensamiento, producto del desarrollo del país.
8. **Mylene Iribarne:** hoy existe mayor libertad de pensamiento, aunque hay temas que no han cambiado. Por ejemplo en la forma de vestir.

5.- Con respecto a los Contratos individuales de Trabajo, ¿qué tan a menudo cree usted que éstos presentan cláusulas que finalmente perjudican a los trabajadores?

1. **Sergio Gamonal:** en algunos casos existe ignorancia de la ley por parte del empleador.
2. **Alberto Armstrong:** si bien existe una alta regulación del tema “la necesidad tiene cara de hereje”, por lo que en muchos casos los trabajadores firman los contratos sabiendo que hay cosas que los perjudican.
3. **Raimundo Espinoza:** los contratos individuales se respetan, y varían según el perfil de cada trabajador. Es importante buscar bien el perfil, para situar a cada trabajador, para que no se desmotiven.
4. **Andrea Riquelme:** existen muchos casos de horas extra no pagadas, debido al rango de “personal de confianza”. Además, muchas veces hay cláusulas que varían, acordadas de manera unilateral por parte de las empresas.
5. **Soledad Améstica:** generalmente, en las grandes empresas no hay cláusulas que perjudiquen a los trabajadores, pero esta situación sí ocurre

en las pymes y en las empresas de servicios, donde se aprovechan mucho de la necesidad laboral de las personas.

6.- ¿Hasta qué punto cree usted que las empresas son flexibles con respecto al cumplimiento de la Jornada de Trabajo, en la medida que el cargo lo permita?

1. **Marcelo Soto:** en Chile, la jornada sigue siendo muy formal. Es preferible que la persona esté físicamente, por sobre el nivel de producción que ésta aporte.
2. **Sergio Gamonal:** no existe el trabajo part-time en Chile. No se trabaja por objetivos.
3. **Raimundo Espinoza:** en las líneas de producción, la continuidad operacional es un factor clave, por eso la escasa flexibilidad de las jornadas. En las oficinas de Codelco los trabajadores tienen conciencia de que si llegan tarde, salen más tarde. Hoy existe más flexibilidad, aunque también existe más autocontrol.
4. **Isabel Labra:** en relación a las horas extra, el sistema funciona a favor de la empresa, ya que éstas no siempre son pagadas.
5. **Soledad Améstica:** cada vez se flexibiliza más esta opción. Se toman en consideración las fechas, el clima, etc. Cada vez son más frecuentes los horarios de verano, las opciones de recuperar horas de trabajo para tomarse días inter festivos y los permisos para asistir a compromisos familiares.
6. **Guillermo Ugarte:** hoy día no se busca que los trabajadores “marquen tarjeta”. Se busca más el cumplimiento de objetivos. Eso si, la ley actual va en otro sentido. También, se debe distinguir entre libertad y respeto, en el sentido de que el trabajador debe estar disponible para las necesidades de la empresa.
7. **Mylene Iribarne:** en las líneas de producción existe poca flexibilidad porque los trabajadores efectivamente deben estar en sus lugares de trabajo. En el área ejecutiva la tendencia es a una mayor flexibilidad, aunque falta mucho.

7.- Es claro que ha habido un cambio en el sistema de remuneraciones, donde hoy se pondera más una parte variable. ¿Está usted de acuerdo con este sistema?

1. **Marcelo Soto:** totalmente de acuerdo, pero la legislación tiene fuertes carencias que dejan espacio para interpretaciones muy diversas.
2. **Sergio Gamonal:** sí está de acuerdo, siempre que se mantenga un alto porcentaje de salario fijo, por lo menos un 50%. Con esto se generan incentivos que fomentan un mejor desempeño y una mayor productividad en los trabajadores.
3. **Alberto Armstrong:** sí está de acuerdo. Se deben considerar los incentivos y las señales que quiera dar el empleador.
4. **Raimundo Espinoza:** sí está de acuerdo, ya que se remunera según la productividad. Se generan incentivos a la eficiencia y aumenta la competitividad.
5. **Rafael Pereira:** sí está de acuerdo, pero manifiesta que hay algunos sistemas que mejoran la productividad, pero otros que fomentan la auto-explotación. En general son positivos cuando este sistema es de carácter colectivo.
6. **Andrea Riquelme:** está en desacuerdo porque estima que el riesgo del negocio se traspasa a los trabajadores.
7. **Isabel Labra:** está de acuerdo, ya que este sistema motiva a los trabajadores, mejorando su productividad.
8. **Soledad Améstica:** sí está de acuerdo, ya que la flexibilidad en el sistema de remuneraciones genera un mejor ambiente laboral. Se abren mayores expectativas para los trabajadores.
9. **Guillermo Ugarte.** Está absolutamente de acuerdo. La parte variable debe tener mayor presencia, pero es muy importante que la medición de ésta esté relacionada con la participación del trabajador en la empresa.
10. **Mylene Iribarne:** está de acuerdo, ya que se busca que los trabajadores estén alineados con los objetivos de la empresa.

8.- ¿Cuál es su percepción con respecto al apoyo que las empresas brindan a la protección de la maternidad, más allá de las leyes establecidas en el Código del Trabajo?

1. **Sergio Gamonal:** depende de la empresa, muchas sí y otras no. En general el costo de reemplazo es bajo para el empleador. También, agrega que el costo de las salas cuna no debería pagarlo el empleador.
2. **Raimundo Espinoza:** existe una mayor conciencia y una mayor flexibilidad en estos casos, pero se complica cuando los casos se dan en las áreas de producción.
3. **Andrea Riquelme:** en general todas las empresas de la Industria tienen un código establecido acerca del tema, pero que en la realidad el cumplimiento de éste es insatisfactorio. En la mayoría de los casos las mujeres que regresan de su postnatal retroceden con respecto a su situación previa.
4. **Isabel Labra:** la legislación vigente establece parámetros claros que atienden correctamente a las necesidades de las mujeres.
5. **Soledad Améstica:** todavía queda mucho por hacer en esta materia. Sólo se otorgan los privilegios que da la ley, pero no se tiene mayor consideración con la maternidad en general, más bien se ve como un problema por el lógico ausentismo de la trabajadora.
6. **Guillermo Ugarte:** la ley las cubre de manera muy completa.
7. **Mylene Iribarne:** la ley abarca lo mínimo. El periodo de post natal es muy bajo. La ley no es suficiente.

9.- ¿En qué grado cree usted que las Empresas de hoy fomentan y facilitan la Capacitación Laboral de sus trabajadores?

1. **Sergio Gamonal:** en Chile falta capacitación en todo nivel.
2. **Raimundo Espinoza:** debe haber una adaptación a las nuevas realidades y tecnologías, aunque hay trabajadores que están muy acostumbrados a la forma en que realizan sus labores y que finalmente no son capaces de



adaptarse a la innovación. Muchas veces, las nuevas formas de trabajo exigen nuevos trabajadores, lo cual genera problemas.

3. **Andrea Riquelme:** existen muchos “pactos de capacitación”, donde a los ejecutivos les pagan estudios de postgrado a cambio de algunos años de trabajo en la empresa.
4. **Isabel Labra:** generalmente, la falta de capacitación es producto de la escasez de recursos económicos.
5. **Soledad Améstica:** depende mucho del tema recursos y de qué tan preocupado sea el empleador. Algunos, sobre todo las pymes, no aprovechan las franquicias otorgadas para capacitación, o piensan que capacitando mejor a su gente tienen más posibilidades de perderlas.
6. **Guillermo Ugarte:** las pymes ven a la capacitación como un gasto. Además, el costo alternativo es muy alto. Se enfocan en el corto plazo. Las grandes empresas capacitan a toda la empresa. Se buscan cambios conductuales de las personas. Objetivos de largo plazo.
7. **Mylene Iribarne:** en las grandes empresas existe bastante capacitación, ya que hay más recursos, existen métodos más eficientes y se aprovechan mejor las franquicias de Estado. En estas empresas existen áreas que se encargan exclusivamente de la capacitación. En las pymes falta esta estructura, como también faltan recursos económicos. También, conocen poco los beneficios estatales, además que éstos son muy poco flexibles.

10.- Ya firmado el finiquito de trabajo y suponiendo que existen pagos pendientes de indemnizaciones u otros, ¿con qué rapidez las empresas los pagan?

1. **Marcelo Soto:** existe la creencia de que los pagos pueden aplazarse, lo cual no es así, si bien existen algunos finiquitos, cuyos pagos están pactados en cuotas.
2. **Alberto Armstrong:** en general las situaciones donde existen problemas en los pagos, vienen dadas por problemas de caja de la empresa.
3. **Raimundo Espinoza:** todo de acuerdo a lo estipulado en la ley.
4. **Isabel Labra:** cualquier cosa para evitar un juicio laboral.

5. **Soledad Améstica:** la ley actúa fuerte sobre estos temas, por lo tanto las empresas no se comprometen y prefieren saldar los pagos de forma diligente.
6. **Guillermo Ugarte:** si el despido es injustificado, en general las empresas van a tratar de evitar juicios laborales.
7. **Mylene Iribarne:** generalmente se pagan rápido para evitar conflictos legales. Un tema importante en este punto es la lealtad con los trabajadores, en el sentido del tiempo de anticipación y la forma en que se anuncia su despido.

11.- Existiendo fondos limitados por parte de la Empresa, ¿con qué frecuencia cree usted que se posponen los pagos de las cotizaciones previsionales de los trabajadores, usando esos fondos para otros fines?

1. **Marcelo Soto:** esta situación ocurre con frecuencia en la PYMES, no en las empresas más grandes. Por esta razón se crearon los juzgados de cobranza en la Reforma Laboral.
2. **Sergio Gamonal:** sobre todo ocurre en las PYMES. No conoce ningún caso de detención de algún empleador por este motivo. El sistema que ha servido para contrarrestar el no pago de las cotizaciones es que el empleador está obligado a pagarle a un ex empleado su remuneración de empleado, hasta que pague lo que le debe en el pago de cotizaciones.
3. **Alberto Armstrong:** esta situación generalmente viene dada por problemas de caja, no de mala fe.
4. **Raimundo Espinoza:** bajo ningún punto de vista (en Codelco).
5. **Rafael Pereira:** en general, la situación ha mejorado. Hoy ocurre con menos frecuencia que antes.
6. **Isabel Labra:** en las grandes empresas nunca. En las pymes regularmente.
7. **Soledad Améstica:** En las pymes se da muy seguido, pero en las grandes empresas no ocurre, ya que están fiscalizados de forma directa y pierde mucha imagen al incurrir en este tipo de faltas.

8. **Guillermo Ugarte:** en las grandes empresas, nunca. En el caso de las pymes, a veces es más rentable pagar de manera diferida.
9. **Mylene Iribarne:** en las grandes empresas, nunca. En las pymes, regularmente.

## **REFERENCIAS**

- Rojas Miño, Irene: “Los desafíos actuales del derecho del trabajo en Chile”. *Ius et Praxis*, 2006, vol.12, no.1, p.235-250.
- López F, Diego: “Mitos, alcances y perspectivas de la Flexibilización Laboral: un debate permanente”. *Análisis Laboral* n° 16, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, septiembre 2002.
- Teixidó, Soledad; Chavarri Reinalina; Castro Andrea: “Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis”. Fundación Pro Humana, 2002.
- Carmona Martin, Karla; Véliz Fuenzalida, Hugo: “Discriminación Laboral (Aspectos doctrinarios y situación en Chile)”. Seminario de título Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile. Santiago, 2005.
- Jones, Audra: “Making Sense of Corporate Social Responsibility”. Disponible en [www.iaf.gov/grants/downloads/csr\\_eng.pdf.pdf](http://www.iaf.gov/grants/downloads/csr_eng.pdf.pdf).
- Gómez Jofré, Carolina; Loyola Arroyo, Nancy: “Responsabilidad Social Empresarial en materia de Relaciones Laborales”. Seminario de título Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile. Santiago, 2004.
- Walker Errázuriz, Francisco. “Un Análisis Preliminar Acerca de las Responsabilidades Sociales Obligatorias de los Empresarios para con sus Trabajadores y el Derecho Social”.
- Schäfer, Markus: “Guía del Ciudadano Corporativo”. Novartis Corporate Purchasing.
- [www.laborsta.com](http://www.laborsta.com)
- [www.oit.com](http://www.oit.com)