



Hacia una mejora de condiciones organizacionales para una futura implementación de programas de flexibilidad

Tesis para optar al título de Máster en gestión de personas y
dinámica organizacional

Autor: Víctor Ortiz Ruiz

Profesor Guía: Lyonel Laulié

**Santiago de
Chile 2020**

RESUMEN.....	4
1. Capítulo 1 Introducción.....	5 - 7
1.1 Introducción.....	5 - 6
1.2 Pregunta de investigación.....	6
1.3 Objetivo General.....	6
1.4 Objetivos específicos.....	6
1.5 Descripción de motivación y estructura de tesis.....	6 - 7
2. Capítulo 2 Descripción de la organización.....	8 - 10
2.1. Descripción de la organización.....	8
2.2. Recursos humanos en la organización estudiada.....	8
2.3. Política de flexibilidad actual.....	9 - 10
3. Capítulo 3 Marco Teórico.....	11 - 21
3.1. Trabajador agrícola temporal en Chile.....	11
3.2. Perfil trabajador agrícola en Monsanto.....	12 - 13
3.3. Perfil trabajador agrícola en Chile.....	14
3.4. Ingresos promedio trabajador agrícola en Chile.....	14
3.5. Conclusiones preliminares.....	15
3.6. Flexibilidad laboral en su contexto teórico.....	15 - 16
3.7. Conflicto vida y trabajo.....	16 - 17
3.8. Contexto nacional de modernización laboral.....	17 - 18
3.9. Proyecto de Modernización laboral.....	18 - 20
3.10 Proyecto reducción jornada laboral.....	20 - 21
3.11 Conclusiones del capítulo.....	21
4. Capítulo 4 Metodología y Análisis de datos.....	22 - 32
4.1. Avance métodos de recolección de datos.....	22
4.2. Disponibilidad de datos.....	23
4.3. Análisis de información de datos.....	23 - 24
4.4. Cuadro análisis de categorías y subcategorías finales.....	24
4.5. Análisis y profundización.....	25 - 31
4.6. Conclusiones análisis de datos.....	31 - 32
5. Capítulo 5 Propuestas de intervención.....	33 - 39
5.1. Lineamientos de acción para la implementación de un trabajo flexible.....	33
5.2. Como implementar el cambio organizacional.....	33 - 34

5.3. Propuestas de intervención.....	34 - 39
6. Capítulo 6 Conclusiones.....	40 - 42
Referencias y anexos.....	43 - 47

Resumen

El presente, es un estudio exploratorio que pretende comprender y describir las opciones y dificultades de proponer una manera de trabajo flexible para los trabajadores agrícolas pertenecientes a la planta productiva de semillas de Melipilla de Monsanto Chile S.A, de una muestra de 165 personas. Para la evaluación de las distintas propuestas de trabajo flexible, se desarrollaron una serie de focus group y una entrevista para analizar las formas de trabajo que tienen en la actualidad, tomando en consideración las variables que afectan directamente a las labores que tienen a diario y el tiempo que se consume antes de realizar una actividad.

La mayor parte de los trabajadores y supervisores se mostraron a favor de tener mayor flexibilidad laboral, pero indicaron también que la propuesta o propuestas finales sean lo suficientemente fuertes como para convencer al gerente de planta y al gerente general.

Al finalizar todos los análisis realizados en el siguiente estudio se entregarán las propuestas de intervención necesarias para hacer las mejoras al área analizada de la compañía.

Palabras Clave: Flexibilidad laboral, Trabajador temporal en Chile, Modernización jornada laboral en Chile.

Capítulo 1

1.1 Introducción

En la actualidad se han realizado propuestas para bajar la cantidad de horas laborales legales semanales (45 horas) en Chile (González, Marchett, Emol) pero estas aún se encuentran en una etapa inicial en el congreso y la concreción de las propuestas pueden requerir un extenso periodo de tiempo antes de que conviertan en una realidad palpable en el país.

Además, se exhiben en la agenda pública formas de trabajo que parecen bastante abusivas (González, Emol) y no acorde al modelo que se encuentran la mayoría de los países desarrollados en el occidente.

Constantemente se discute en la escena política y económica asuntos acerca de la flexibilidad laboral y productividad, (DT Gob). Ningún actor “toma cartas” que tiendan a definir el asunto. Son escasas las organizaciones que trabajan con un modelo de trabajo flexible, estilo home office, artículo 22 de la normativa laboral, y generalmente estos beneficios, son para los mandos medios, ejecutivos y gerenciales.

Recientemente se ha enviado al senado un proyecto para realizar un cambio en la legislación laboral vigente en donde se propone cambiar el sistema que actualmente rige en el país en donde la jornada laboral semanal se debe cumplir en no menos y más de 5 y 6 días respectivamente, la reforma busca pactar jornadas laborales 4x3 de 12 horas diarias, para cumplir las 45 horas semanales de trabajo (P. Toro/ Gallardo, La Tercera).

Luego del estallido social que tuvo nuestro país el 18 de octubre del 2019 debido a las injusticias sociales en temas como salud, educación, trabajo, pensiones y transporte, la fuerza que toma esta investigación de flexibilidad laboral para el trabajador agrícola será de suma importancia para la organización, para que tomen las medidas correspondientes ya sea para mejorar ciertos aspectos en los cuales se ven debilitados, o prepararse para los cambios inminentes que se vienen respecto a las nuevas formas de trabajo que han propuesto el gobierno y la oposición (Proyectos de modernización laboral y reducción de jornada laboral).

Establecer políticas de flexibilidad laboral para trabajadores que operan en la línea de producción de cualquier organización es una tarea compleja debido a las barreras mentales y desconfianzas que existen entre el empleador y trabajador. Uno de los principales temores de la organización para el implemento de trabajo flexible es que exista una baja de producción, aumento de costos y trabajadores abusando del sistema. La situación no es distinta en la empresa de producción de

semillas Monsanto en donde existen los mismos temores antes de pensar en la idea de flexibilizar el trabajo para el trabajador temporal. En esta tesis pretendo explorar distintas formas de abordar la flexibilidad laboral en una empresa del rubro agrícola. En las siguientes secciones detallaré la pregunta de investigación, objetivos y problema de investigación, para luego describir la organización y el contexto en que se enmarca este trabajo de tesis.

1.2 Pregunta de la investigación:

¿Cómo se puede mejorar la flexibilidad laboral para los empleados temporales, sin que estos vean afectados sus compensaciones mensuales?

1.3 Objetivo general

Explorar las condiciones organizacionales necesarias que permitan establecer una implementación de trabajo flexible para el trabajador agrícola.

1.4 Objetivos específicos

- Analizar las posibles dificultades que han impedido implementar un sistema flexible de trabajo para los trabajadores temporales.
- Establecer lineamientos de acción que permita a la organización la comprensión de ciertos elementos básicos que debe tener antes de aplicar un plan de flexibilidad laboral.
- Crear un conjunto de propuestas que conduzcan a las condiciones necesarias para poder implementar un plan de trabajo flexible.

1.5 Descripción de motivación y estructura de tesis

Dankhe (1986), menciona que para generar buenas ideas de investigación esta debe intrigar, alentar, y excitar al investigador. En vez de crear inductivamente una pregunta de investigación, en este caso el problema nace a partir de un desafío organizacional manifiesto con respecto a sus trabajadores temporales. En particular, la idea de la investigación nace principalmente de los trabajadores temporales de la empresa Monsanto (donde me encontraba trabajando), los cuales se manifiestan de manera negativa al poseer escasas alternativas de realización de trámites personales y, por ende, perder parte de su sueldo respectivo. Los temporeros poseen un bono de asistencia asociado a sus días trabajados, si ellos -temporeros- solicitan más de 2 días de permiso, dicho bono se reduce a \$0. En este contexto, se pretende buscar alternativas que permitan lograr un mayor bienestar a los trabajadores, sin afectarles su compensación ni la productividad organizacional.

El siguiente proyecto de tesis se dividirá en 4 capítulos, el primero Introducción y problema de investigación, el segundo descripción del contexto de la organización Monsanto Chile, el tercero Marco Teórico, El cuarto Metodología y descripción de recolección de datos, el quinto resultado y análisis, el sexto Propuesta de intervención y por último en el séptimo las conclusiones.

Capítulo 2

2.1 Descripción de la organización

Monsanto es una compañía multinacional creada en el año 1901, sus principales actividades comerciales son la ingeniería genética en semillas y la producción de herbicidas tales como el “roundup”. Opera en más de 40 países alrededor del mundo y desde hace 2 años la empresa Bayer ha realizado la compra a Monsanto, en donde actualmente ambas empresas se encuentran en una etapa de integración. Durante todo el proyecto nos seguiremos refiriendo como empresa a Monsanto, principalmente por el desconocimiento que tenemos de Bayer y la poca información que tenemos por cómo operan y las condiciones de trabajo que poseen en la actualidad.

Monsanto Chile S.A. se establece en Chile en el año 2009 y hoy tiene 5 plantas productivas en el país: Santa Julia, Melipilla, Paine, Graneros, Temuco y Viluco donde llegan a tener una población contratada de hasta 1700 trabajadores temporales. En la actualidad (mes de agosto 2019) la compañía tiene 133 trabajadores contratados por obra y faena, de los cuales el 51% es de género masculino y el 49% es femenino. No se aprecian brechas salariales entre trabajadores agrícolas divididos por sexo.

La población contratada indefinidamente en Monsanto son 216 trabajadores de los cuales el 64% corresponde al género masculino y el 36% corresponde a mujeres. Comparativamente no se aprecian brechas salariales entre un mismo cargo para hombres y mujeres, sin embargo, el promedio total de los sueldos considerando a toda la compañía entre hombres y mujeres tienen una diferencia de sueldo de más de 30% a favor del hombre.

Del total de trabajadores que existen hoy en la compañía un 3% son extranjeros, los cuales mayoritariamente son del país de Haití y trabajan en el cargo de Trabajador Agrícola I y II, principalmente en la planta de semillas de Melipilla.

En términos formales, la organización define las siguientes declaraciones de misión y visión:

- **Misión:** Ofrecer a los agricultores las herramientas necesarias para alimentar a un mundo que crece día a día, respetando a todos aquellos con quienes compartimos el mismo hogar llamado Tierra, desde la flora y la fauna, hasta nuestras comunidades y a nuestra propia gente.
- **Visión:** Combatir la pobreza del campo, reducir la migración de nuestros agricultores, desarrollar una agricultura sostenible y garantizar la seguridad alimentaria de la población.

2.2 Recursos Humanos en la organización estudiada

La empresa es reconocida a nivel mundial por ser una de las mejores para trabajar, en cuanto a salario y beneficios tanto para hombres como mujeres, pero no lo es en cuanto se trata de beneficios con sus colaboradores que trabajan con contrato por obra y faena. El trabajador ejecutivo contratada indefinidamente por la compañía cuenta con seguro de salud complementario, gift card de septiembre y diciembre, celebraciones para el día del niño, capacitaciones online, fiestas de navidad, fiestas de año nuevo, flexibilidad de horario, acceso a solicitud de créditos y home office, ninguno de estos beneficios mencionados los tiene el trabajador agrícola, quién tiene un horario rígido semanal de 45 horas. Como beneficios adicionales a su salario tiene una caja de mercadería para septiembre y diciembre.

El área de recursos humanos en Monsanto principalmente se enfoca en el proceso de operaciones tales como payroll y administración de personal. El área de talento y selección para ingresos HeadCount (trabajador indefinido) es directamente manejada desde Argentina. Para los procesos de capacitación de personal se realiza con modo Sence y la administración de este lo lleva directamente cada recurso humano que este asignado su respectiva planta productiva. La medición de desempeño se realiza una vez al año solo al personal contratado indefinidamente por Monsanto, este lo realiza el líder de cada área y los ascensos y/o promociones los revisa un panel conformado por el hrbp y algunos líderes que evalúan a ciertos trabajadores.

2.3 Política de flexibilidad actual

La empresa Monsanto posee una variada cantidad de plantas productivas de semillas, ubicadas alrededor del mundo y en nuestro país. La siguiente investigación será realizada –y, por ende, localizada- en la planta semillera de la comuna de Melipilla -Región Metropolitana, Chile-, la cual cuenta con 165 trabajadores temporales, los cuales están divididos en 4 faenas distintas. Las políticas de la compañía respecto al trabajador agrícola no están muy claras respecto a los beneficios que estos pueden tener a diferencia del trabajador contratado indefinidamente por Monsanto. Lo que sí está claro es que cada trabajador es libre de solicitar permisos sin goce de sueldo a su jefatura con 2 días de anticipación, no existe un límite de los permisos que pueden solicitar dentro de un mes. Distinta es la situación si un trabajador falta a su lugar de trabajo durante 2 días seguidos, eso es causal de despido, pero por lo general los trabajadores temporales solicitan su permiso sin goce de sueldo durante el mismo día que

faltan, evitando la falla y la causal de despido, o presentan un certificado médico (no una licencia médica).

Desde el mes de junio hasta los últimos días del mes de agosto, la planta - Melipilla- queda con un total de 50 trabajadores temporales y la compañía activa el único beneficio adicional que tiene para los colaboradores temporales, que son los llamados “viernes felices”, en donde las jornadas laborales son de lunes a jueves de 08:00 am a 18:00 pm, y los viernes de 08:00 am a 13:00 pm. La cantidad de permisos solicitada por el personal baja abruptamente, no tan sólo por el hecho de que hay menos trabajadores contratados, sino también porque cuentan con un día para hacer trámites personales durante horas de la tarde.

Una de las mayores problemáticas que se presenta en la planta, es la gran cantidad de permisos que solicita el personal temporal para hacer trámites de índole personal, ya sean asuntos bancarios, de salud, temas escolares, entre otros. Por otro lado, la compañía presenta poca flexibilidad ante estos permisos ya que castiga directamente en la compensación del trabajador descontándole un bono asociado de asistencia que, según la regla, ante más de 2 permisos en el mes este -bono- se transforma en cifra \$0.

Capítulo 3 Marco Teórico

3.1 Trabajador temporal agrícola en Chile

La figura de trabajador temporal en Chile no ha cambiado mucho desde los años 60 hasta la actualidad, desde 1999 se ha comenzado a trabajar en mejores condiciones contractuales e higiénicas para estos. Pese a estas mejoras para el trabajador temporal aún existen muchos empresarios quienes aún contratan “a trato” que esto no existe en nuestra legislación laboral vigente (González, E. 2018), en donde se paga más mientras más se coseche, se les hace laborar en jornadas que sobrepasan el límite normado por la ley chilena llegando a trabajar hasta de 16 horas diarias, no tienen un contrato formal pactado entre ambas partes, así como también no tienen los elementos básicos de protección física, no se pagan imposiciones, ni tampoco tienen días libres.

Durante los 3 últimos años laborales que me he desempeñado en Monsanto, me ha tocado participar de un comité tripartito entre las empresas más representativas de la zona de Melipilla, sindicatos e inspección, en donde he logrado presenciar la precariedad que tiene el gobierno para detectar las empresas donde se realizan malas prácticas laborales en contra del trabajador temporal agrícola. En la inspección del trabajo de la comuna de Melipilla afirman que cuentan con solo 5 fiscalizadores entre inspectores y jefe de departamento, se les hace imposible poder fiscalizar de manera óptima un radio de más de 100 kilómetros en donde se encuentran trabajando más de 500 micro y grandes empresas.

Con la llegada masiva de haitianos al país, muchos micro y grandes empresarios agrícolas han sacado ventaja de esta situación cayendo en múltiples abusos e infracciones a la ley al hacerlos trabajar sin contrato de trabajo, hacerlos trabajar más de las horas que corresponden, no entregando los servicios higiénicos mínimos que estipula el código del trabajo, según lo que me comentan los inspectores regionales de la inspección de trabajo de Melipilla. El costo de estas infracciones, en el caso de ser descubierto o denunciado, son mínimas para el empresario, por ende, entre la suma y resta de las utilidades que le quedaran por la cosecha de producción es bastante positiva y esto ínsita a seguir teniendo este tipo de prácticas, hasta que el gobierno tome asunto y castigue de forma severa a los empresarios. (Diario el día, Cortés Nataly 2018).

Pese a esto, existen empresas como Monsanto o Pioneer que trabajan según lo que contempla la ley y protegen al trabajador agrícola entregando condiciones de trabajo seguras y además pagan por sobre la media que la mayoría de las empresas del sector.

3.2 Perfil del trabajador agrícola en Monsanto

La mayor parte de las personas que conforman la fuerza laboral temporal en Monsanto son personas que no tienen estudios superiores (95%), en su mayoría son mujeres (65%), y el promedio de edad es 40 años. Los trabajadores permanecen trabajando desde 7 hasta 11 meses en la compañía, esto debido a la naturaleza del negocio, en donde hay meses de casi nula producción, entre junio y finales de agosto.

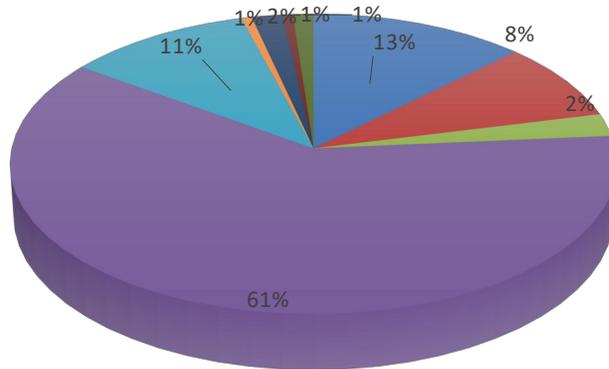
En la siguiente figura podemos ver como se componen las remuneraciones del trabajador agrícola de Monsanto que se dividen 4 cargos, Trabajador Agrícola I, II, III y Supervisor.

Cantidad de trabajadores y tipo de sueldos Monsanto			
Tipo de cargos agrícolas	Cantidad de trabajadores	Sueldo Base	Sueldo líquido
SUPERVISOR CAMPO AGRICOLA	10	\$ 506.300	\$ 586.612
F	3	\$ 506.300	\$ 586.612
M	7	\$ 506.300	\$ 586.612
TRABAJADOR AGRICOLA I	137	\$ 316.050	\$ 432.402
F	101	\$ 316.050	\$ 432.402
M	36	\$ 316.050	\$ 432.402
TRABAJADOR AGRICOLA II	14	\$ 316.050	\$ 432.402
F	3	\$ 316.050	\$ 432.402
M	11	\$ 316.050	\$ 432.402
TRABAJADOR AGRICOLA III	4	\$ 374.676	\$ 491.760
M	4	\$ 374.676	\$ 491.760

En la siguiente figura podemos apreciar que más del 61% de los trabajadores agrícolas en Monsanto solo posee estudios hasta 4to medio.

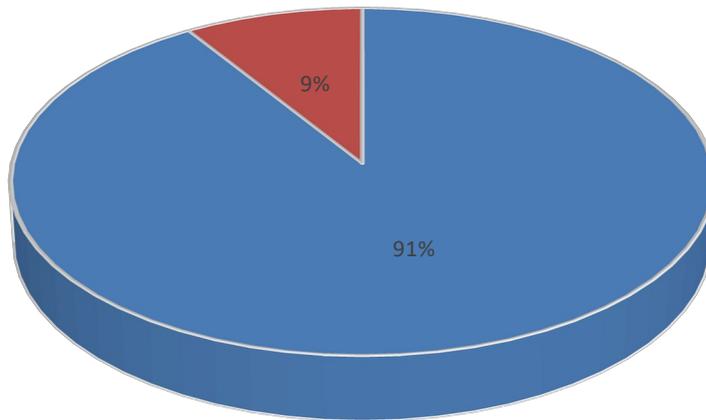
Escolaridad trabajador agrícola Monsanto

- BASICA COMPLETA
- BASICA INCOMPLETA
- ESTUDIOS TECNICOS
- MEDIA COMPLETA
- MEDIA INCOMPLETA
- SUPERIOR
- TECNICO PROFESIONAL
- UNIVERSITARIO COMPLETO
- UNIVERSITARIO INCOMPLETO



La mayor parte de los trabajadores agrícola en Monsanto son chilenos, mientras que el otro porcentaje son haitianos. Existe una ley que no te permite contratar más del 10 % de la totalidad de trabajadores que sea extranjero, por ende, solo se puede contratar a una cantidad reducida.

Nacionalidad trabajadores agrícolas Monsanto



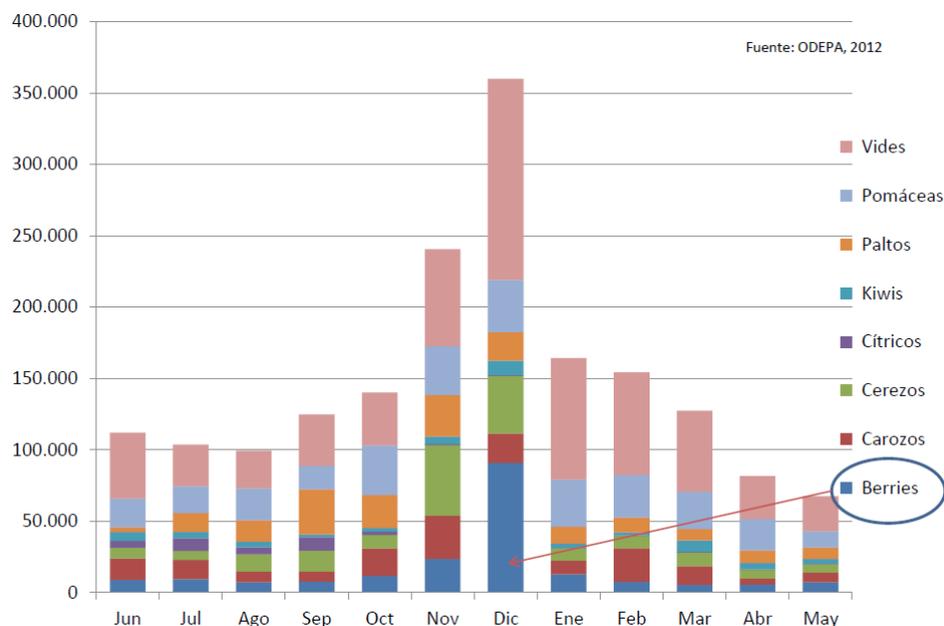
- CHILENA
- HAITIANO

3.3 Perfil de los trabajadores agrícolas en Chile

Como parte del estudio, los académicos de la PUC realizaron la primera encuesta representativa de trabajadores agrícolas en Chile, en la cual se encuestó a 1.200 trabajadores de las regiones de Valparaíso, O Higgins, Maule y Bío Bío. El estudio reveló que el perfil de estos es de edad avanzada, en promedio tienen 40 años, mientras que a nivel nacional es de 35.6 años (para otras actividades), en su mayor parte tienen 9 años de educación casi 2 menos que la población general. Viven con un promedio de 3.7 personas por hogar más que la población en general (3.3), 45,2% son jefes de hogar y la participación femenina alcanza un 57.1%.

Un dato importante revela del estudio que; “la gente declara que estaría dispuesta a trabajar por un sueldo de \$62.000 menor en un lugar que los traten mejor”.

3.4 Ingresos promedio de los trabajadores agrícolas en Chile



El ingreso promedio típico para un trabajador agrícola bordea desde los \$100.000 hasta los \$450.000 mensuales por tipo de cultivo, la cantidad de trabajo está dada por la duración de la cosecha o siembra, o sea el factor de permanencia de la persona en la empresa está dada por la cantidad de tiempo que se requiera para completar la labor. ¹

3.5 Conclusión Preliminar

1 <http://www.redagricola.com/cl/situacion-la-mano-obra-agricola-chile-perspectivas-futuro/>

En conclusión, podemos decir que la empresa Monsanto Chile S.A. paga en promedio hasta 3 veces más que una empresa agrícola regular en donde se trabaja a trato, pero con la diferencia que están empleados al mes completo, mientras que la empresa agrícola regular paga en su mayoría a trato y la labor concluye cuando ya no hay más que cosechar o sembrar. Si bien la empresa Monsanto opera también de la misma manera y trabaja bajo la figura de contrato por obra y faena, le da cierta continuidad al trabajador durante el año y cierta estabilidad al trabajador agrícola, además de contar con contrato de trabajo formal y los estándares básicos para operar de manera correcta cuidando de la persona. Pese a tener esta ventaja monetaria, contractual y de seguridad en comparación a otras empresas de su mismo rubro, existe casi nula preocupación por el trabajador en cuanto a beneficios no monetarios, tales como seguros hospitalarios, días administrativos, capacitación laboral en los tiempos que no ejercen en la compañía, flexibilidad laboral, lo que nos da paso al siguiente análisis acerca de este último punto mencionado.

3.6 Flexibilidad laboral en su contexto teórico

Tener una mejor flexibilidad laboral en el trabajo puede crear un mayor compromiso por parte de los trabajadores, además de obtener una mayor retención y disminución de rotación de personal. Las empresas en Chile se comienzan a dar cuenta, de a poco, que la remuneración no lo es todo, también existe el concepto de “remuneración mental”, que está asociada a todos los beneficios intangibles que el trabajador puede obtener (Idrovo Carlier, S. (2006)).

El trabajo es una de las principales causas del estrés según el American psychological association ya sea por la carga de trabajo o las jornadas laborales, según el libro de comportamiento organizacional de Robbins y Judge, existen 2 principales tipos de estresores, el primero es el factor de estrés desafiante asociado con la carga laboral y la presión para terminar el trabajo y el segundo es el factor de estrés obstructor que son aquellos que impiden el logro de metas como por ejemplo papeleo, políticas de oficina y confusión en las responsabilidades de trabajo. Según la teoría de demanda y recursos, explica que existe nivel de estrés debido a las responsabilidades, las presiones, obligaciones y la incertidumbre que presenta el individuo en su lugar de trabajo. Por su parte los recursos son elementos que el individuo puede controlar y que suele utilizar para resolver las demandas de trabajo. Por ejemplo, si los trabajadores de una fábrica logran realizar todas las labores de embalaje de cajas en menor tiempo al que tienen establecido en un día normal de trabajo, podrán salir 2 horas antes de su horario normal. Este tipo de estímulos pueden en cierta medida lograr tener mayor flexibilidad en el trabajo, ya que los trabajadores mientras más motivados estén podrán lograr las tareas asignadas en menos tiempo del que tienen asignado

diariamente. También utilizando el mismo ejemplo anterior puede tener un efecto contraproducente ya que al tener la motivación de poder salir esas 2 horas antes de su horario regular de trabajo, podría incitar al trabajador a realizar sus labores de manera rápida pero no de una manera correcta.

Es importante destacar que existe un modelo multidimensional de satisfacción laboral donde se miden 5 aspectos que las personas le dan más importancia a su trabajo en donde se destaca el que tiene mayor correlación positiva es el contenido y condiciones de trabajo. Un mayor compromiso afectivo por parte del trabajador hacia la organización posee un efecto positivo en el desempeño y en el comportamiento cívico organizacional.

Por consecuencia uno de los efectos positivos de la flexibilidad laboral es la mayor satisfacción, y según los estudios los trabajadores que tienden a tener mayor satisfacción laboral estos tienen directa correlación para mejorar el desempeño laboral.

El poder lograr la flexibilidad laboral, posicionará a Monsanto por sobre otras compañías productoras de semillas. Esta puede llegar a ser una ventaja competitiva muy importante, para lograr mantener el poder laboral.

3.7 Conflicto vida y trabajo

La calidad de vida en el trabajo es un término que nace en los años 70 como solución a los diversos problemas de ausentismo, ambiente laboral, relaciones profesionales (Papí-Gálvez, N. 2005). Si bien la calidad de vida en el trabajo ha mejorado, este solo ha mejorado para “trabajar mejor”, eso no quiere decir que esté tomando en cuenta el segundo aspecto vida personal.

La teoría de roles que desarrolló Kahn en 1964 es la que explica la relación entre los dominios laborales y familiares (personales). Esta teoría sugiere que los individuos experimentan conflicto entre roles cuando el cumplimiento de los requerimientos de un rol dificulta el cumplimiento de los requerimientos del otro rol. Así, el conflicto trabajo-familia puede ser caracterizado como un tipo de conflicto entre roles (Powell y Greenhaus, 2010). Por ende, la conciliación vida personal/laboral se presenta como un conflicto para las personas debido a que no son compatibles, las horas de viaje, los largos horarios laborales, la baja presencia de la persona en la familia, los hijos, la pareja. Edwards y Rothbard (2000) proponen que el trabajo y la familia son dos dominios de la vida humana fuertemente interconectados.

En el estudio realizado por Tammy D Allen y Kristen Shcokley, se encuentran diversas diferencias positivas y negativas entre la flexibilidad laboral y el conflicto

vida trabajo. En este estudio demuestra que el acceso a la flexibilidad laboral por sí solo no crea la base para resolver los conflictos de los roles de trabajo y vida. La flexibilidad se ha transformado como el beneficio más ofrecido, luego del teletrabajo en Estados Unidos y Canadá. Kossek, Lautsch, y Eaton 2004, sugieren que el acceso a la flexibilidad es necesario pero una condición insuficiente para disminuir el conflicto trabajo familia. (Allen, T. D., & Shockley, K. (2009).

3.8 Contexto nacional de modernización laboral

En la actualidad nuestro país está transitando por diversos cambios culturales y laborales, debido a la modernización de la tecnología en los diversos procesos productivos, lo cual hace necesario replantearse nuestra legislación laboral, la forma en que se venía trabajando ya no es la misma que hace 10 o 20 años atrás, en donde las nuevas generaciones le dan una nueva valorización al tiempo que pasan con la familia, o simplemente a su tiempo de descanso. Por ende, hoy se discuten 2 proyectos los cuales pretenden flexibilizar o disminuir las jornadas laborales, para mejorar la calidad y compatibilidad de vida y trabajo y en consecuencia mejorar la productividad del país.

Luego del estallido social del 18 de octubre, muchas empresas se vieron obligadas a flexibilizar sus horarios laborales e incluso se hicieron múltiples campañas a través de LinkedIn para sumarse a poner como piso un sueldo mínimo 500.000 líquidos y a eliminar la subcontratación. El promedio que se trabaja por persona en Chile son 1974 horas anuales, colocándonos en la posición número 5 a nivel mundial.

Este es un estudio proporcionado por la organización internacional de trabajo quien analizo a 38 países de la OCDE, donde Chile en Sudamérica es el que más trabaja.²

Aun siendo de los países en donde más se trabajan en el mundo, esto no indica que seamos de los más productivos, todo lo contrario, según un informe de compendio de los indicadores de productividad del 2019 señala que un trabajador chileno genera US 27,8 mientras que, en países productivos, como Irlanda, alcanzan los US 99,95 por persona cada 60 minutos.

Esto se debe a múltiples factores tales como socio culturales, objetivos específicos del trabajo, motivación, nivel de engagement, alto nivel de continuidad de trabajadores con baja calificación que resulta siendo contra productiva para la

² <https://www.bbc.com/mundo/institucional-43872427>

empresa ya que estos no producen lo suficiente, pero esperan permanecer largo tiempo en las organizaciones, compromiso y metas personales.

Para el proyecto de tesis es de suma importancia discutir estas propuestas debido a que estas van a cambiar por completo la manera en cómo se venía trabajando hasta el día de hoy.

A continuación, pasaremos a revisar los puntos más destacados de las 2 propuestas en el contexto de modernización laboral mencionados en el primer párrafo.

3.9 Proyecto de Modernización laboral

En mayo de 2019, el presidente Sebastián Piñera envió una propuesta de modernización laboral al senado para ser aprobada, la cual se fundamenta en los nuevos procesos productivos, la paulatina incorporación de la mujer al mercado laboral, la migración, el cambio climático, la migración y las nuevas tecnologías, todo eso suma para que tengamos que adecuar la legislación laboral a esta nueva realidad. El espíritu de la modernización laboral nace para poder compatibilizar la vida laboral y la calidad de vida del trabajador.

Como pilares del proyecto de ley se basa en los siguientes fundamentos:

1. Adaptabilidad y conciliación trabajo y familia, para una mejor calidad de vida
2. Inclusión para todos, respeto y dignidad de la persona.
3. Protección del empleo, capacitación del trabajador y nuevas formas de contratación.

Según la OIT (Organización Internacional del trabajo) señala lo siguiente: “Ampliar la soberanía sobre el tiempo”, exhortando a que se tomen medidas que faciliten una autonomía del tiempo de trabajo que satisfaga las necesidades de los trabajadores y de las empresas. Se agrega, en este sentido, que “Los trabajadores necesitan mayor soberanía sobre su tiempo. La capacidad de tener más opciones y de ejercer un mayor control sobre sus horas de trabajo mejorará su salud y su bienestar, así como el desempeño personal y empresarial. Los gobiernos, los empleadores y los trabajadores deben invertir esfuerzos en elaborar acuerdos sobre la ordenación del tiempo de trabajo que permitan a los trabajadores elegir los horarios de trabajo, sujetos a las necesidades que tenga la empresa de una mayor flexibilidad. El diálogo social es una herramienta importante para forjar acuerdos innovadores sobre la ordenación del tiempo de trabajo adaptado a los trabajadores y a los empleadores. Así, los trabajadores, tanto hombres como mujeres, podrían organizar sus horarios con arreglo a sus responsabilidades domésticas.”

Tomando en cuenta la importancia del tiempo para los trabajadores el gobierno pretende modificar lo siguiente:

- Una jornada laboral de 180 horas mensuales, que deben ser distribuidas en no más de 6 ni menos de 5 días, a las 45 horas ya establecidas.
- Se propone que la jornada laboral de 45 horas, pueda ser distribuidas en 4 días a la semana.
- Se propone que empleador y trabajador, sin intervención de la autoridad laboral, acuerden un sistema excepcional de distribución de jornada de trabajo y descanso.

En la actualidad para proponer un sistema excepcional de jornada laboral de 12 horas diarias, se da para los trabajadores que trabajen en faena, fuera de su zona de pernoctación, como por ejemplo las personas que trabajan en la mina y deben quedarse en los campamentos, ya que se le imposibilita el volver a su hogar diariamente.

- Disminuir la hora de colación a 30 minutos a cambio de salir 30 minutos antes del trabajo.
- Generar una bolsa de horas extraordinarias

En este punto se propone eliminar el tope de horas extras semanales que por ley te permite trabajar en la actualidad, 2 horas máxima por día.

- En época de vacaciones familiares, no del trabajador en cuestión, se permitirá hacer home office, si es que la naturaleza del trabajo lo permite.
- Se propone eliminar el descanso obligatorio de 2 domingos al mes, para los trabajadores que laboran en el comercio, a 12 semestrales.

Con esto podría tener por ejemplo a un trabajador trabajando 3 meses seguidos todos los domingos, y en los 3 últimos antes de llegar a los seis meses darle el descanso de domingos hasta completar los 12.

Pactar bloques de horarios para el ingreso y salida del trabajo.

- Se establece la posibilidad de pactar jornadas de manera colectiva de trabajo distribuidas de manera semestral o anual.
- Se amplía la posibilidad de contratar personas con discapacidad a aquellas de servicios transitorios.
- “Se amplía el espectro de instituciones receptoras de donaciones por parte de empresas que optaron por el cumplimiento alternativo al de la contratación directa; a aquellas instituciones de educación reconocidas por el Estado que formen y capaciten para el empleo a personas con discapacidad.”

- Se facilita el acceso a personas con discapacidad a la Administración del Estado.
- Se propone el acceso al subsidio a la contratación de trabajadores que busquen reinsertarse en el mercado laboral luego de cumplir condena.

3.10 Proyecto reducción jornada laboral en Chile

La propuesta de reducción de jornada laboral en Chile tiene como pilar fundamental, al igual que la anterior propuesta del gobierno, desarrollar una mejor vida familiar o disponer de tiempo para educarse o entretenerse. Para esto toman como ejemplo los países más productivos del OCDE tales como Holanda, Dinamarca, Alemania, Suiza y Suecia, con 29, 33, 35, 35 y 36 horas respectivamente. No existe correlación alguna que indique que, a mayor tiempo en el trabajo, más productivo será el país, tomamos como ejemplo al país Holanda quien tiene una población económicamente activa de 8.97 millones que tienen una jornada de 29 horas semanales y su PIB es de \$869.5 mil millones versus la población económicamente activa de Chile de 8.59 millones con una jornada de 45 horas semanales quien alcanza un PIB de \$258.1 mil millones. El PIB se conoce como producto interno Bruto y es la suma de todos los bienes y servicios finales que produce un país o una economía, elaborados dentro del territorio nacional tanto por empresas nacionales o extranjeras. Obviamente existen muchos factores para que Holanda sea un país mucho más desarrollado que el chileno, como los efectos de la segunda guerra mundial, o la modernización del trabajo, o la cultura propia del país, pero para efectos de demostrar el ejercicio que a mayores horas de trabajo no significan una mejor productividad el ejemplo está bien aplicado.

EL principal objetivo del proyecto tiene por finalidad modificar el código del trabajo para reducir la jornada laboral, para aumentar la calidad de vida de los trabajadores en nuestro país. No tan solo mejorar la calidad de vida del trabajador, sino que también mejorar el desempeño y rendimiento laboral de los trabajadores.

En los países donde se ha implementado la reducción de jornada laboral se ha mostrado una tendencia generalizada en donde existe una relación inversamente proporcional a la cantidad de horas trabajadas y la productividad.

El proyecto de Camila Vallejos pretende modificar los siguientes puntos de la legislación laboral chilena, en donde destacan los siguientes:

- Considerar la hora de colación del trabajador como parte integra de la jornada de trabajo.
- Reducir la jornada laboral de 45 a 40 horas semanales,
- Máxima de horas trabajadas diarias de 10 a 8.

- Los días de navidad el empleador tiene la facultad de hacer trabajar 2 horas extras al trabajador, esto se eliminaría.
- Modificar a los trabajadores que tienen 30 minutos de colación a 1 hora.

3.11 Conclusiones del capítulo

En este capítulo revisamos información importante acerca de los beneficios de tener mayor flexibilidad laboral, las implicancias positivas que estas pudiesen tener tanto como para el trabajador y el empresario. También revisamos los conflictos de vida trabajo que no son compatibles y que tener flexibilidad laboral por sí solo no los va a resolver.

Por otro lado, en nuestro país se ha tomado conciencia de que no se puede seguir trabajando con leyes escritas hace más de 20 años.

En la primera propuesta realizada por el gobierno de Sebastián Piñera busca darle más poder al empresario y debilitar a los sindicatos, al dar la opción de pactar distintas jornadas laborales al trabajador de manera personal sin siquiera pasar por la aprobación de la dirección del trabajo, como pactar jornadas de 12 horas diarias (en este caso la inspección debe dar una autorización especial y solo la dará cuando el trabajo se realice donde el trabajador no pueda volver a dormir a su domicilio). En cambio, la segunda propuesta realizada por Camila Vallejos, buscar beneficiar al trabajador haciendo que este trabaje menos horas en la semana de las que ya tenemos actualmente, favoreciendo la calidad de vida del trabajador.

Cualquiera de estas 2 propuestas si llegase ser aprobada, en especial la de Camila Vallejos que es la que tiene más fuerza en estos momentos, las empresas deben estar preparadas para realizar este cambio, por eso más adelante en este proyecto de tesis cuando se revisen las propuestas de flexibilidad laboral, este puede servir como puntapié inicial para comenzar a trabajar de una manera distinta. Antes del estallido social, los empresarios que dijeron que el tema de la flexibilidad laboral, reducir las jornadas para salir más temprano era imposible, inclusive en Monsanto donde dijeron que en estos meses de temporada alta no era factible reducir la jornada, se vieron obligadas por factores externos a realizarlo de igual manera.

Capítulo 4

Metodología y análisis de datos

4.1 Avance métodos de recolección de datos

Hasta el momento, se han realizado diversas entrevistas -conducidas por el autor del presente texto- con todos los jefes de planta que manejan al personal temporal, y estos indican que es posible mantener el beneficio la mayor parte del año a excepción de los meses de septiembre, octubre, noviembre, diciembre y enero, ya que comienzan las polinizaciones -flores- y aquellos periodos de trabajo no pueden ser manipulados por las respectivas jefaturas, ya que lo hace la propia naturaleza del negocio.

El enfoque metodológico es una combinación entre lo cualitativo y cuantitativo. En primera instancia se propone efectuar una recolección de datos estructurada en donde se realice una entrevista con el gerente de planta en donde se opera para proponer esta investigación.

El primer paso para llevar a cabo la investigación será solicitar la respectiva autorización a la líder de HR. En este punto le explicare los objetivos y alcances de la investigación.

Luego de tener la aprobación por parte de la gerencia de HR, procederé a realizar la primera entrevista y esta será con la gerencia de operaciones del site de Melipilla, además solicitaré autorización para poder hablar con los trabajadores temporales.

Con la autorización de ambas gerencias, procederé a realizar 2 focus group de 6 o 7 trabajadores temporales cada uno y 1 focus group de 5 supervisores, ocupando una entrevista semi estructurada, en donde se recopilará información vital del cómo se opera día a día en la planta, consultar por tiempos muertos, demoras que existan en los implementos de trabajo, tiempos de descanso, entre otros. También realizare una entrevista al gerente de planta.

El método de investigación provendrá directamente de las fuentes primarias de la compañía, pero para lograr una mejor comprensión del tema a investigar también se utilizarán fuentes secundarias de información, como datos personales de los trabajadores, sexo, edad, ingreso, cantidad de permisos solicitadas mensuales, entre otros. El acceso a esta información secundaria se obtendrá de manera directa ya que poseo información personal de los trabajadores en mi calidad de trabajador del área de recursos humanos de la empresa.

4.2 Disponibilidad de datos

Para realizar la investigación tengo acceso a fuentes primarias, como cantidad de días trabajados, permisos, licencias médicas, cantidad de trabajadores, además cuento con la cantidad de producción por faena del último año hasta el día de hoy. A esto debo complementar la información que ya poseo, con el levantamiento de las entrevistas que realizaré entre la última semana de septiembre y primera semana de octubre, donde podré rescatar tiempos de trabajo, tiempos muertos, deseos y aspiraciones (laboralmente hablando) de los trabajadores.

4.3 Análisis de información de datos

El tipo de investigación realizada es exploratoria descriptiva al investigar las distintas opiniones del punto de vista de los trabajadores agrícolas y del gerente de planta. Del Marco teórico estudiado utilicé la información del perfil del trabajador agrícola en Chile y Monsanto, la información acerca del trabajo flexible de varios autores, los factores estresores y la nueva normativa legal chilena que se discute en el senado, con la cual pude estructurar la pauta de entrevista y realizar los focus group, además del marco teórico estudiado puedo resaltar 5 dimensiones que pueden ser analizados de la siguiente manera:

- **Trabajo flexible**
Corresponde a la posibilidad de establecer una jornada laboral que no sea rígida, que se adapte a las necesidades de las personas que puedan decidir sus permisos, sin que afecten sus remuneraciones mensuales, dentro de unos límites establecidos y previamente acordados con el empleador.
- **Trabajo grupal**
El trabajo en equipo se define como un grupo de personas que realizan una labor para llegar a un objetivo en común.
- **Modernización laboral**
Concepto que se está trabajando en el país en base a 2 propuestas realizadas tanto por el gobierno como por la oposición. La primera busca flexibilizar el trabajo de manera individual con el empleador, mientras que la segunda propuesta realizada por la oposición es rebajar la cantidad de horas semanales de trabajo de 45 a 40 horas.
- **Bono de asistencia**
El bono de asistencia es un factor económico que permite al trabajador agrícola optar a un sueldo mayor siempre y cuando cumpla con la condición de que venga a trabajar todos los días. Nace de la necesidad de tener trabajadores más comprometidos con sus labores.

- **Estresores del trabajo**

Los factores estresantes o estresores son las situaciones desencadenantes del estrés y pueden ser estímulos tanto externos como internos.

4.4 Cuadro análisis de categorías y subcategorías finales

Luego de realizar los focus group y la entrevista al gerente de planta para tener una mayor comprensión del tema a investigar y poder realizar el análisis de los datos recolectados de una manera ordenada, hice una codificación abierta en las cuales las separé en 5 principales categorías en donde también encontré bastantes temas interesantes para revisar más en profundidad los que dejé como subcategorías.

Categoría	Subcategoría
a) Productividad	a.1) Organización del trabajo
	a.2) Carga laboral
b) Estresantes del trabajo	b.1) Trato a los trabajadores
	b.2) Estrés desafiante y estrés obstructor
c) Trabajo Grupal	c.1) Desempeño laboral
	c.2) Percepción de justicia
d) Modernización laboral	d.1) Nuevos equipamientos de trabajo, que permitan hacer una labor más rápida.
e) Barreras trabajo flexible	e.1) Trabajo en temporada alta
	e.2) Naturaleza del trabajo
	e.3) Resistencias al cambio

4.5 Análisis y profundización

Las primeras impresiones de los focus group realizadas son positivas, ya que ha permitido abrir el dialogo con los trabajadores para intentar llegar a una propuesta por parte de la organización de tener un trabajo más flexible que ayude a mejorar la calidad de vida de estos. Ambos actores tales como gerencia y empleados, están dispuestos a llegar a un punto de equilibrio donde se vean beneficiados ambos.

A medida que se fue avanzando en las preguntas de los focus group, las respuestas de los trabajadores involucrados fueron más detalladas que las primeras. En un principio había cierto temor por parte de ellos, en revelar información que solo ellos conocen. Durante la actividad se mostraron incrédulos de que pudiese existir la posibilidad de tener un trabajo más flexible, debido a la cantidad de trabajo que poseen sobre todo en la época más alta del año. Sin embargo, mientras más preguntas realizaba acerca de las labores que ejecutaban durante el día, se dieron cuenta que, si el trabajo se organizaba de mejor manera viniendo desde gerencia de operaciones hacia abajo, efectivamente se puede lograr ser más eficiente en una menor cantidad de tiempo.

En los análisis de datos recolectados se tuvo presente el marco teórico del presente proyecto de tesis, pero finalmente se realizó una codificación abierta la cual me llevo a los siguientes resultados.

Focus group y entrevistas semi estructuradas

En las siguientes secciones de análisis iremos revisando todas las categorías descritas anteriormente y revisaremos los principales resultados de cada una de estas.

a) Productividad

Esta categoría corresponde netamente al análisis rescatado por parte del empleador, en este caso el gerente de operaciones quien se muestra abierto a la posibilidad de ofrecer trabajo flexible, cuando se pueda, pero siempre y cuando se cumpla con la productividad y calidad del trabajo realizado por los trabajadores temporales.

En el análisis realizado en la entrevista al gerente de operaciones, menciona que debiese haber métodos que premien al trabajo en equipo y al trabajador individual, de tal forma que se elimine el llamado “bono de asistencia”, ya que este está asociado con los días trabajados reales de los trabajadores agrícolas y no está asociado con el cumplimiento de metas que cada día se ven más exigentes por la compañía.

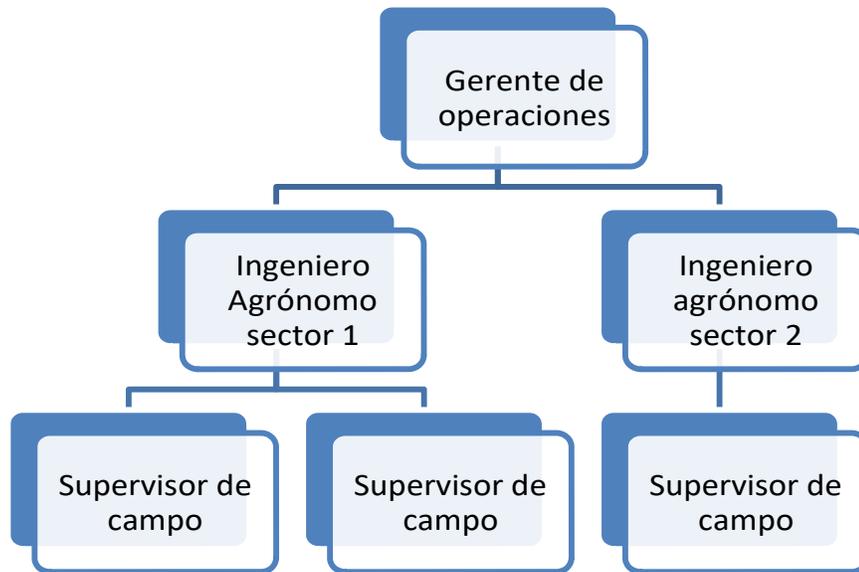
La conclusión que toma respecto a la manera de como se viene operando en la compañía es que se paguen bonos por desempeño, con esto cree que lograría tener menos rotación de personal, ahorrarse recursos en buscar nuevos trabajadores año a año, capacitarlos para que rindan en el nivel que se requiere en la planta productiva y por último que se premie el esfuerzo de la gente, tanto individual como colectivo.

“mientras se paguen más bonos asociados al trabajo, se requerirán menos trabajadores para cumplir la misma meta (gerente de operaciones)”

Extracto de la entrevista con el gerente de operaciones.

a.1) Organización del trabajo

Respecto a la primera subcategoría de la productividad, se rescata la organización del trabajo. En los 2 focus group realizado a los trabajadores temporales, estos mencionaron en varias oportunidades, que debiese existir mayor compromiso por parte de la plana administrativa (ingenieros agrónomos, ver dibujo 1) y que fuesen más organizados al solicitar los trabajos para efectuar. Cabe destacar que en el organigrama de la compañía en el sector de Melipilla es el siguiente:



(organigrama dibujo 1)

Al tener la planificación de trabajo semanal o diaria de manera tardía afecta directamente al trabajador al dejarlo con menos horas hombre disponible para realizar el trabajo que tienen en un día laboral.

“los jefes a veces cuentan a última hora que necesitan hacer o producir más (trabajador agrícola)”

.2) Carga laboral

Respecto a esta subcategoría, en los análisis realizados en los focus group, muestra que existen trabajadores que tienen la percepción que realizan trabajo más duro que otros, y al final de mes reciben el mismo sueldo. Este análisis se muestra más desarrollado en la subcategoría percepción de justicia, en la categoría de trabajo grupal.

b) Estresores del trabajo

Tal como se describe en el marco teórico acerca del conflicto vida y trabajo, una de las mayores consecuencias de un trabajo monótono es tener un burnout, el cual se define como “El conflicto de rol dentro del ámbito laboral, la falta de control o autonomía y la carencia de apoyo social, son por ejemplo, factores que pueden influir fuertemente en el desarrollo de este síndrome” (Daniela Campos, Jefe departamentos psicosociales ACHS), este tipo de estresante es común para los trabajadores que realizan labores repetitivas y donde no tienen mayor poder de decisión. En los análisis realizados de los focus group podemos descubrir 2 tipos

de subcategorías que ayuden a entender más esta situación que presentan los trabajadores.

b.1) Trato a los trabajadores

La primera subcategoría es el trato a los trabajadores, es bien sabido que un clima laboral grato es beneficioso tanto como para empleador y trabajador, enriquece la marca de la compañía y la posiciona como un lugar atractivo para nuevos postulantes. Si bien la empresa se posiciona por sobre otras en su mismo rubro (agrícola) por tener un mejor sueldo, esto no lo es todo para los trabajadores.

Si revisamos el perfil de los trabajadores agrícolas revelan que: “la gente declara que estaría dispuesta a trabajar por un sueldo de \$62.000 menor en un lugar que los traten mejor”. Esto es un dato sacado de un análisis realizado por la Universidad Católica, el cual es alarmante ya que la empresa Monsanto Chile S.A., no está ajeno a malos tratos hacia los trabajadores.

En la siguiente declaración de un trabajador de Monsanto dice lo siguiente:

“Los supervisores, están mirando todo el día lo que estás haciendo y a veces vienen a presionar (trabajador agrícola)”

Menciona luego de eso, que no le es agradable sentir esa presión psicológica del sentirse observada y que además eso le produce trabajar de peor forma, teniendo a veces que realizar el trabajo 2 veces.

Poco a poco mientras más se analiza este tipo de situaciones, además de causar un efecto estresante en el trabajador, muestra un claro efecto negativo en la productividad que desea el empleador, con más calidad y menos errores.

b.2) Estrés desafiante y estrés obstructor

En el marco teórico se menciona que estos estresantes son perjudiciales para cumplir los objetivos de la compañía, si bien la compañía desea una mayor productividad, se deben disminuir al mínimo estos factores que dependen tanto del trabajador como de la jefatura (ingenieros agrónomos)

En los focus group rescate las siguientes declaraciones por parte de los trabajadores:

“a veces la plana administrativa (ingenieros agrónomos) se atrasan por problemas de políticas internas de compra, si los administrativos no solicitan los materiales a tiempo, hace que pidan las cosas a última hora, perdiendo tiempo y recursos humanos (trabajador agrícola)”.

“A veces te piden las cosas a última hora, luego de almuerzo y te atrasas (trabajador agrícola)”.

“No todos los trabajadores tenemos las mismas capacidades para realizar un trabajo, por ende, hay muchos que son buenos polinizando, otros no, otros son mejores armando jaulas”.

En estos extractos del focus group se presentan 2 situaciones, los primeros 2 párrafos están relacionados con el factor estresante obstructor que por situaciones diversas los trabajadores no pueden realizar de forma óptima sus labores, o en menor cantidad de horas, teniendo a veces que realizar horas extras para cumplir con los objetivos planteados por la compañía. Esto para mí es una situación de lose/lose, ya que no beneficia al trabajador, lo hace trabajar hasta horas más tarde de su horario laboral normal, lo que lleva a tener menos tiempo para él en su vida cotidiana y por otro lado la empresa pierde recursos monetarios por no tener una buena organización del trabajo, al hacerlos trabajar fuera de su horario regular de trabajo.

Mientras que por el lado del factor estresante desafiante (tercer párrafo), se muestra que en la selección de trabajadores para ciertas actividades agrícolas no son las mejores, ya que entre los mismos trabajadores saben quién es bueno para realizar cierto tipo de labores y quién no. Esto también está relacionado con el trabajo grupal y los objetivos que se persiguen como grupo y su vez, se relaciona con la idea del gerente de operaciones, en la dimensión de productividad.

c) Trabajo Grupal

El trabajo grupal se puede definir como un conjunto de personas que trabajan por un objetivo en común.

En la categoría Trabajo grupal se recolecto información relevante respecto a la investigación del cómo operan los grupos de trabajo en la empresa Monsanto. En las categorías anteriores ya se han mencionado ciertos aspectos que contienen trabajo grupal, pero en esta categoría se realizará una profundización del tema dividiéndolos en 2 subcategorías.

c.1) Desempeño Laboral

Uno de los factores importantes para obtener tanto un buen trabajo individual como grupal, es el desempeño laboral³. Este se define como el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación.

3 https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

A lo largo del primer focus group descubrí una interesante declaración por parte de un trabajador, la cual la sumo como pregunta para el segundo focus que realice, la cual dice lo siguiente:

“a veces si trabajamos muy rápido y avisamos que terminamos, nos entregan más trabajo para hacer (trabajador agrícola)”

Al indagar en esta declaración y escuchar a los demás miembros del grupo, pregunte si ellos a veces rendían menos en el día para que no los sobre cargasen de más trabajo y la respuesta al unísono fue que sí. Por ejemplo, si un día les pedían armar 5 jaulas para plantas, ellos dentro de la interna se organizaban para que la labor durase todo el día, de tal forma que al llegar las 18:00 pudiesen irse a sus casas. También me comento otro grupo que un día le solicitaron x cantidad de labor para el día, pero el grupo lo realizó mucho más rápido terminando a las 15:00pm, lo cual significo que le dieran más labores para ese mismo día. Por ende, el desempeño de un grupo cohesionado puede ser alto y llegar a niveles óptimos de producción diaria, pero a su vez si estos cumplen las metas muy rápido, tienen como respuesta por parte del empleador más trabajo, y como estamos trabajando con personas y no con máquinas, el rendimiento de un trabajador a las 08:00am es muy distinto que luego de almuerzo. Al pasar el día laboral el rendimiento de un trabajador se torna en decreciente, ya que no tendrá ni la fuerza, ni las ganas para trabajar con la misma energía que al principio de la jornada.

c.2) Percepción de justicia

En la subcategoría percepción de justicia, me encontré con ambos grupos que sostuvieron la misma idea:

“Los supervisores tienen preferidos y los hacen trabajar menos, tienen ventaja más permisos (trabajador agrícola)”

Esta declaración por parte de un trabajador muestra que ciertos trabajadores tienen privilegios respecto a otros, a lo cual a la larga producirá un efecto negativo tanto como para el trabajo individual como el grupal.

d) Modernización laboral

d.1) En la categoría de modernización laboral, pude rescatar por parte del gerente de operaciones que tiene las intenciones de buscar nuevos equipamientos para realizar las labores de manera más rápida y fácil.

“Se pude contar con equipos más nuevos para trabajar de manera más rápida, por ejemplo, en el armado de jaulas (Gerente de operaciones)”

Cabe destacar que en este punto pudiese tener un efecto contraproducente a la hora de contar con maquinaria que facilite la realización de labores de campo, si bien tiene un alto costo para la compañía contar con nuevos equipos, esto reducirá por otro lado la cantidad de trabajadores que se requerirán para cumplir con la labor que se ejecutaba años anteriores de manera manual.

e) Barreras trabajo flexible

Las barreras son todo lo que no te permite avanzar hacia algún objetivo o meta que se busca, en este trabajo de investigación se pretende analizar cuáles son las barreras actuales que existen en la compañía para que se genere un trabajo flexible.

e.1) Trabajo en temporada alta

Es sabido que hay ciertos meses durante el año, donde el trabajo flexible se ve imposible, debido a la demanda de trabajo que existe en el campo, en donde muchas veces las personas no pueden terminar su labor dentro del día laboral que tienen.

“A veces nos faltan horas para terminar el trabajo del día (trabajador agrícola)”

En las declaraciones obtenidas tanto por el gerente de operaciones y los trabajadores agrícolas, ambos se muestran de acuerdo que por lo menos en los meses de alta demanda como diciembre, enero y febrero, se les hace imposible implementar el trabajo flexible.

e.2) Naturaleza del trabajo

En la subcategoría de la naturaleza del trabajo, también encontramos concordancia entre lo que piensan los trabajadores agrícolas y el gerente de operaciones, en una de las declaraciones de un trabajador agrícola dice lo siguiente:

“El trabajo agrícola, es distinto a una planta productiva común y corriente, las plantas no pueden esperar como lo puede hacer una máquina en una fábrica (trabajador agrícola)”

Esto nos indica que, pese a que los trabajadores tuviesen la intención de trabajar como grupo de manera más rápida, hay veces que no se puede cumplir con la meta, debido a la naturaleza propia del trabajo.

e.3) Resistencias al cambio

En esta subcategoría encontré resultados en los 2 focus group y en la entrevista con el gerente de operaciones, que estarían dispuestos a cambiar su manera de trabajar, siempre y cuando las propuestas de trabajo busquen equidad entre lo que se trabaja y produce. El único punto en contra que tienen para poder ser más flexibles con los trabajadores, son los 2 antes mencionados en las otras subcategorías la naturaleza del trabajo y la realización de esta en temporada alta.

4.6 Conclusión análisis de datos

Como conclusión de los análisis de datos recolectados tanto en los focus group como en la entrevista podemos decir que existe desinformación de parte de la gerencia de operaciones al no saber que, los trabajadores se autorregulan para realizar ciertas labores y llegar al final de su jornada laboral sin haber dado su 100% de esfuerzo según lo que los propios trabajadores comentan, así como también en otras ocasiones si han dado su mejor esfuerzo pero en vez de darles algún incentivo por su arduo trabajo durante el día y haber cumplido con las metas exigidas, la jefatura les entrega trabajo adicional al ya acordado dentro del día para adelantar trabajo para mañana. También se puede observar en los focus group que los trabajadores dicen tener mayor cantidad de error cuando este se ve presionado a terminar una labor rápidamente lo que conlleva a hacerlo 2 veces y en consecuencia a ralentizar el trabajo.

Otra conclusión interesante de los focus group fue encontrar desigualdad entre un trabajador de la misma categoría y otro, ya que bajo su mirada los supervisores tienden a ser más razonables e inclusive hacer trabajar menos a los trabajadores que son más cercanos a ellos.

Capítulo 5

Propuestas de Intervención

5.1 Lineamientos de acción que permita a la organización la comprensión de ciertos elementos básicos que debe tener antes de aplicar un plan de flexibilidad laboral

Según los datos estudiados tanto del marco teórico como de la entrevista al gerente de operaciones y los focus group realizados a los trabajadores, podemos deducir de las siguientes condiciones que se deben dar para poder implementar un trabajo flexible para los trabajadores temporales:

- Eliminar o reducir al mínimo los factores estresores que no permitan un trabajo óptimo para el trabajador.
- Mejorar el trabajo grupal, para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización.
- Premiar a los trabajadores de manera individual y grupal por los resultados obtenidos.
- Planificar y organizar de mejor manera las labores diarias y semanales para los trabajadores agrícolas.
- Implementar herramientas para medir la productividad de los trabajadores agrícola de manera individual y grupal.
- Eliminar las barreras mentales que existen en la actualidad para permitir que el trabajo flexible funcione.

Si se dan las condiciones mencionadas anteriormente, la probabilidad de que la flexibilidad para el trabajador temporal es alta, estas deben ser puestas a prueba, no sin antes realizar una gestión de cambio organizacional para el trabajador y empleador.

5.2 Como implementar el cambio organizacional

En primera instancia para lograr un cambio organizacional tan grande como entregar un trabajo flexible para el trabajador agrícola, todos los agentes que componen la organización deben estar alineados y conscientes del impacto que ocasionarán. Según el modelo de Kurt Lewin para lograr un cambio organizacional, se requieren de 3 etapas descongelación, cambio y recongelación.

En la primera fase la descongelación, se debe realizar un proceso de preparación y análisis en donde se reconozca la necesidad de realizar un cambio y por ende eliminar las creencias y prácticas anteriores que impiden el crecimiento buscado. Un claro ejemplo de creencias antiguas de la organización sería yo contrato y el

trabajador esta para cumplir su labor y nada más. Si bien de esto se trata un modelo contractual básico en donde se intercambia las horas hombres por un sueldo, en los tiempos modernos de hoy, la organización debe ir mucho más allá para poder cumplir objetivos más grandes. La necesidad de auto realización del trabajador, el compromiso con la labor por parte del trabajador, no solo se da cuando se realiza la transacción de un contrato de trabajo, sobre todo cuando se habla de un trabajo monótono.

En esta fase de modelo de cambio organizacional, nos topamos con las barreras de resistencia al cambio, las cuales se pueden manifestar para la organización como, siempre hemos operado de la misma manera, cual es la idea de cambiar un modelo de negocio que funciona en cuestión de números. En esta instancia es clave mostrar los beneficios que tendría tanto para la organización como para el trabajador al establecer una nueva manera de trabajo que beneficie a ambas partes.

En la segunda fase del modelo, el cambio, se inicia la fase en donde se implementan las nuevas maneras de trabajo. Este produciría incertidumbre al empleador por miedo al fracaso al desconocer los resultados de la nueva manera de trabajar y por la falta de experiencia al implementar cambios como estos. Si el empleador logra identificar que el cambio será beneficioso para la organización, este apoyará al trabajador para lograr que los resultados sean los esperados para ambos.

Y en la fase de recongelación, cuando el nuevo sistema ya este implementado, este debe ser parte de la nueva cultura organizacional de la compañía para garantizar el éxito a largo plazo. Para aumentar la recongelación, los altos directivos de la empresa pueden lanzar comunicados con los beneficios obtenidos con la nueva manera de trabajar para los trabajadores agrícolas.

5.3 Propuestas de intervención

De los lineamientos aprendidos en la recolección final de datos, elaboré algunas propuestas que por si solas no apuntan a resolver cada uno de los lineamientos mencionados anteriormente pero que en su conjunto pretende dar respuesta a estos y a los objetivos propuestos al inicio de esta tesis.

La primera propuesta de intervención sería cambiar el bono de asistencia:

1. Cambiar el bono de asistencia

Como primera propuesta de intervención sería la reestructuración de forma de pago de los trabajadores. En la actualidad un trabajador agrícola recibe como sueldo lo siguiente:

Sueldo base	\$ 316.050
Gratificación	\$ 79.013
Colacion	\$ 40.000
Movilizacion	\$ 40.000
Bono de asistencia	\$ 40.000
Total	\$ 515.063

(dibujo 2)

En la actualidad el bono de asistencia mide solamente que el trabajador se presente a su lugar de trabajo, lo cual deja fuera los factores tales como la productividad y la flexibilidad laboral. El bono de asistencia atenta contra la productividad deseada por parte del empleador y por otro lado castiga al trabajador, en caso de que este falte más de 2 días, sin la obtención de este, pese a que haya realizado mayor cantidad de producción, inclusive más que sus pares.

Por ende, la primera intervención sería cambiar el bono de asistencia, y transformarlo como parte integral del sueldo base. Con esto se lograría reducir la percepción de justicia por parte de los trabajadores, en cuanto se refiere a los obtenidos como remuneración mensual.

Luego de esta propuesta lo siguiente sería implementar un bono por producción

2. Implementar un bono por producción

En la entrevista con el gerente de operaciones menciono, que no existe la posibilidad de mejorar la bonificación al personal debido a motivos desconocidos.

La organización tiene la siguiente estructura de sueldo la cual no puede ser modificada (ver dibujo 2, página 35). Al principio de cada año fiscal, cada gerente de operaciones cuenta con un presupuesto anual para contratar personal, con la estructura de sueldo propuesta por la compañía.

Por ejemplo, para el lugar de trabajo de Melipilla, le solicitan al gerente de operaciones que al año solo puedan contratar 150 trabajadores, no se puede pasar del límite preestablecido, para que la compañía logre obtener beneficios monetarios.

Si el gerente de operaciones de Melipilla logra cumplir con las mismas labores que le solicitan al año, con menos trabajadores en vez de 150, realiza los trabajos con 120 personas, te deja con un margen de 30 personas que no ocupaste y que estaba en tu presupuesto para operar. Esto indica que fuiste más eficiente en el uso de tus recursos, pero también esto indica que tus trabajadores fueron más eficientes al realizar sus labores, por ende, ocupar parte del margen de esas 30 personas, para bonificar de mejor manera y más justa a los trabajadores que se

sacrificaron para cumplir con las metas de la compañía siendo eficaces en la utilización de recursos, monetarios y de personas.

En este punto de la propuesta de intervención es de vital importancia, acudir a los actores de la compañía que son los tomadores de decisiones ya que no se puede ignorar el hecho de que se está operando de mejor manera y además se están utilizando menos recursos monetarios anualmente para cumplir con las metas establecidas. Si no se resuelve el punto de que cada gerencia pueda bonificar a los trabajadores según los parámetros escogidos, difícilmente estos pueden llegar a tener un rendimiento más alto que los años anteriores, inclusive los trabajadores con más expertiz pueden llegar a abandonar la compañía buscando otras alternativas de trabajo.

Para poder implementar un bono por producción se requiere realizar una puesta en marcha de un sistema que por un lado tenga una meta real y que esta sea medible por parte de la organización y por otro una que mida las actividades diarias que se realizan por trabajador o grupo de trabajo.

Por ejemplo, si en el mes noviembre se requiere cosechar “x” cantidad de productos una cantidad de tiempo establecida según los registros de años anteriores, esta información debiese ser informada al supervisor de campo para que este transmita el mensaje al trabajador y este a su vez ir midiendo diariamente el cumplimiento del objetivo establecido. Luego el trabajador con la información obtenida puede saber cuáles son las metas para conseguir diariamente o durante lo que dure la faena establecida.

Con estos simples pasos nos da pie para poder tener una **Mejora en la planificación y organización del trabajo**. Si la compañía está dispuesta a mejorar o implementar la flexibilidad laboral, debe mejorar este punto de la planificación y organización del trabajo por parte de la plana administrativa, ya que sin este punto resuelto se hace muy difícil que los trabajadores puedan organizar sus tiempos de mejor manera para cumplir con las metas y objetivos de la compañía. Como vimos en los análisis de los resultados en los focus group, muchas veces existen retrasos de parte de la plana administrativa ya sea por la planificación de las labores diarias, semanales, hasta la entrega de los implementos para realizar los trabajos.

Para mejorar la planificación del trabajo se debe tener en consideración varios factores tales como, resultados de años anteriores, implementos de trabajo, cantidad y tipo de trabajadores para realizar una labor específica, anticiparse ante los posibles problemas que puedan presentarse en una faena. Con esta planificación de trabajo se pueden reducir considerablemente los **factores estresantes desafiantes y obstructores** hacia el trabajador agrícola, lo que le

permitirá realizar su función de una mejor manera disminuyendo errores y demoras.

Antes de seguir con la propuesta de intervención cabe destacar el contexto que vive el país en materia de normativa laboral y tras el estallido social del 18 de octubre del 2019. De alguna manera este año se avecinan cambios legales importantes ya sea por la posible **reducción de jornada laboral o la implementación de la modernización laboral** o quizás un mix de ambas. Todas las empresas deben estar preparadas para realizar estos cambios y es importante que se vayan tomando medidas de antemano para mitigar el impacto de un cambio que se va a producir si o si en la manera de como se venía trabajando, y además tomar en consideración las demandas sociales de las personas.

En la propuesta de intervención ya he hablado acerca de eliminar el bono de asistencia, implementar un bono de producción, acudir con los actores que tienen poder de decisión en la compañía para realizar el cambio, mejoras en la planificación y organización del trabajo y del contexto legal y social que atraviesa el país, esto me da paso para hablar de la implementación de un sistema de horas administrativas para el trabajador temporal.

3. Implementar un sistema de horas administrativas para el trabajador temporal

Monsanto, tiene 2 días administrativos para los trabajadores contratados indefinidamente, pero no cuenta con este beneficio para los trabajadores agrícolas.

Para poder lograr la puesta en marcha de este sistema, debiese primero existir una herramienta que pueda medir lo producido por un trabajador temporal tanto en lo individual como lo grupal. Si vemos los análisis de los datos extraídos de los focus group, demuestra que en una jornada diaria este no necesita estar de 08:00 a 18:00 en la empresa para cumplir con los objetivos y metas que solicita la organización. Esto queda demostrado en el día a día en donde los trabajadores temporales si se proponen terminar con la actividad diaria que les entrega la plana administrativa, estos debiesen ser capaz de cumplir con los objetivos y además quedar con tiempo para ocupar para trámites personales, sin que se descuenten de su remuneración mensual. Cabe también señalar que esta acción no se podría realizar todos los días y no pudiese ser para todos los trabajadores al mismo tiempo. En el análisis obtenido de fuentes primarias por parte de la compañía indica que el promedio de permisos que solicita un trabajador agrícola en un mes calendario es de 1 día completo. Esto se da principalmente por que los trabajadores solicitan permiso cuando sus hijos están enfermos o por motivos de escuela, trámites de índole personal y horas al médico.

Según lo estudiado en el marco teórico nos muestra una correlación positiva entre mayor flexibilidad laboral y desempeño por parte del trabajador al realizar una labor. Sin embargo, tener una mayor flexibilidad laboral no es sinónimo de tener una mejor conciliación de calidad de vida y trabajo, debido a que son ámbitos muy diferentes y no compatibles, sobre todo para el trabajador que realiza labores operacionales.

Por consecuencia uno de los efectos positivos de la flexibilidad laboral es la mayor satisfacción, y según los estudios los trabajadores que tienden a tener mayor satisfacción laboral estos tienen directa correlación para mejorar el desempeño laboral.

Luego de haber finalizado este punto en la propuesta de intervención, es el turno de realizar mejoras en el clima laboral a través del coaching.

4. Mejorar el clima laboral a través del coaching

Es esencial que para el buen funcionamiento de los grupos de trabajo exista un buen clima laboral, el cual no es el óptimo hoy en día en la organización. Al revisar las transcripciones de los focus group nos encontramos trabajadores que no han sido tratados de la mejor manera, también vemos que la percepción de justicia no es de las mejores, inequidad a la hora de distribuir la carga de trabajo, esto último se puede evitar con la herramienta que mida productividad.

En esta parte de la propuesta se pide realizar coaching de liderazgo para los supervisores de campo y sobre todo para los líderes (gerentes de producción) de la organización que tienen directa relación con los trabajadores agrícolas.

Ahora pasa muchas veces que los supervisores, ingenieros agrónomos y gerentes no se encuentran en la misma faena debido a que deben realizar otras tareas, por consecuencia nombran a una persona del mismo grupo de trabajo a que este de las órdenes en el trabajo que se realiza diariamente. Si bien la persona o personas que quedan con la función temporal de supervisor, estas también debiesen ser capacitadas para manejar grupos de trabajo, pese a que esta no sea su función principal.

La idea del coaching de liderazgo es que aprendan a manejar de mejor manera las situaciones estresantes que se presentan en labores diarias críticas, para que los grupos de trabajo se puedan desempeñar de mejor manera.

5. Reclutamiento y retención de personal

Para finalizar las propuestas de intervención, se recomienda mejorar el sistema de **Reclutamiento y retención de personal**. Se ha descubierto en los focus group que las personas que trabajan en cierto tipo de faenas no son las más idóneas para realizar ciertas labores específicas. Por ejemplo, existen labores de polinización y dentro de un grupo de trabajo ellos saben quiénes pueden realizar de mejor o peor manera esta labor, por consecuencia el resultado del trabajo grupal se ve desequilibrado ya que mientras una persona pueda realizar 1.000 polinizaciones hay otra que hace 500 en el mismo tiempo. La organización debe tomar medidas a la hora de hacer el reclutamiento de personal para cada faena y debe pensar no en llenar un cupo porque así se lo solicita el negocio, sino que debe pensar en la contribución individual y grupal de cada individuo contratado. Para llevar a cabo el reclutamiento de la organización se requiere que intervenga recursos humanos y no dejar que todo este trabajo lo lleve solamente el negocio.

El poder lograr la flexibilidad laboral, posicionará a Monsanto por sobre otras compañías productoras de semillas. Esta puede llegar a ser una ventaja competitiva muy importante, para lograr mantener el poder laboral. Este aspecto es muy importante si se quiere posicionar de buena manera a la marca Monsanto en su respectiva zona física de trabajo. Respecto a la retención de personal, existen varios meses en el año donde el trabajador agrícola no está trabajando en la compañía. Esta posee la posibilidad de entregar capacitación por modo SENCE a quienes están trabajando con contrato o están fuera por los meses que no se opera en la planta. La idea es presentar un plan de capacitación anual a principio de año para cuando el trabajador este fuera de la compañía se pueda capacitar en trabajos que le permitan seguir generando ingresos, cuando no esté trabajando para Monsanto.

Capítulo 6

Conclusiones

En esta Tesis se han revisado distintas alternativas de propuestas para ayudar a la compañía para crear un sistema de trabajo flexible para el trabajador temporal comenzando con el cambio de un factor importante como es el del bono de asistencia, el cual está ligado directamente con la remuneración del trabajador agrícola y no con la producción que este puede llegar a tener.

Como principales dificultades que han aparecido en esta investigación para implementar un sistema de trabajo flexible lo primero que aparece en los datos recolectados por parte de los trabajadores es la incredulidad de estos al inicio de los focus group, indicando que es poco probable que se pueda trabajar de manera flexible debido a la naturaleza del trabajo, que existen días en que les falta tiempo para poder terminar sus labores en temporada alta. Otra dificultad para implementar el trabajo flexible también está ligada con un posible bono de producción que aparece en el análisis de la entrevista con el gerente el cual no se ha podido implementar debido a que no existe un actor claro en la compañía que tome decisiones respecto a este.

La efectividad de las propuestas para mejorar la flexibilidad laboral está fuertemente ligada con la persona que quiera liderar este cambio organizacional y los aliados que encuentre en la organización que ayuden a generar este cambio. Para que estas propuestas sean efectivas se recomienda comenzar a utilizar estas propuestas junto al área de recursos humanos, ya sea para mejorar el reclutamiento, selección de personal y desarrollar un plan de capacitación anual para aquellos trabajadores quienes no están en la compañía los meses que no haya faenas.

En el estudio realizado a los trabajadores, principalmente en los focus group, pueden servir de guía para los gerentes de Melipilla para que logren entender de mejor manera como operan los grupos de trabajo desde la interna. El comprender las situaciones de percepción de justicia, inequidad y en algunos casos sobrecarga laboral, malos tratos hacia los trabajadores, mala planificación y organización del trabajo, son situaciones que ocurren más de lo que imaginan y que estas situaciones no se pueden visualizar desde una gerencia. Si estos temas son tratados de manera correcta el desempeño individual, grupal y el clima laboral va a mejorar.

La factibilidad para poder implementar las estrategias de intervención dentro de la compañía es alta, debido a que no requieren colocar foco en gastar más recursos monetarios. Para poder implementar estas estrategias se requiere formar alianzas dentro de la organización principalmente con el área de recursos humanos y con la gerencia que tome decisiones respecto a lo que se puede gastar o no dentro del presupuesto anual. Si bien el área de recursos humanos no existe como tal, sino más bien funciona como un área pagadora de operaciones, se puede solicitar a la organización de que exista una persona con un rol de generalista que ayude a tomar acción en las propuestas establecidas.

Dentro de las limitantes para llevar a cabo las estrategias propuestas siempre está la resistencia al cambio, el miedo a que algo no resulte o simplemente no hacerlo debido a que se siguen obteniendo ganancias de la manera de como se viene operando. Pero aquí es importante hacer el llamado a los líderes de la organización de que tomen cartas en el asunto y que puedan generar cambios beneficiosos tanto como para ellos y las personas que conforman la empresa, el quedarse estático y no probar nuevas formas de trabajo más progresistas se puede jugar en contra cuando haya una reducción importante las horas de trabajo o se cambien las reglas y se puedan fijar maneras de flexibilizar el trabajo de manera casi unilateral. El estar preparado para los cambios inminentes en temas de legislación laboral es de suma importancia para todas las compañías que operan en Chile.

Los aprendizajes obtenidos en el magister de gestión de personas y dinámica organizacional de la Universidad de Chile me ayudo a elaborar propuestas de trabajo obtenibles aplicando las materias aprendidas como estrategias para el cambio organizacional, ninguna compañía puede esperar resultados positivos sin antes pasar por los 3 pasos de cambio de Kurt Lewin. En materia de relaciones laborales, comprender el contexto nacional de nuevas legislaciones es de suma importancia para operar de manera correcta en cualquier organización. Las materias de investigación acción I y II el mismo Taller AFE, fueron fundamentales para lograr acercarme a realizar un proyecto de Tesis que tuviese sentido tanto como para los profesores evaluadores y para la compañía que le presento las propuestas realizadas. El taller de liderazgo realizado en las termas del corazón, me preparo de cierta manera para lograr comprender las dificultades que se presentan en actividades diarias de un trabajador agrícola y las dificultades de comunicación que estos tienen con sus propios pares y superiores. Y por último la materia de comportamiento organizacional fue mi guía para hacer la mayor parte de esta Tesis junto con el libro de Robins & Judge.

Finalmente me gustaría agradecer a la compañía y a sus distintos líderes Pablo Rosales, Carlos Ubilla, Patricio Prieto, Barbara Massone, los cuales me dieron la oportunidad de desarrollar casi todos los proyectos que tuve en el magister y además me dio la oportunidad de flexibilizar conmigo para poder estudiar.

Referencias

Gonzalez, A. (2019, 3 mayo). Expertos y flexibilización de la jornada laboral: "No debilita los derechos del trabajador, sino que los amplía". Recuperado 11 marzo, 2020, de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/05/03/946620/Economistas-aseguran-que-proyecto-laboral-no-precariza-el-trabajo-en-Chile.html>

Flexibilidad, Empleo y Productividad. Mitos y Verdades. (s.f.). Recuperado 11 marzo, 2020, de <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-66282.html>

Toro, P. (2020, 7 febrero). Trabajadores podrían pactar jornada laboral de 4 x 3, pero manteniendo las 45 horas semanales - La Tercera. Recuperado 11 marzo, 2020, de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/trabajadores-podran-pactar-jornada-laboral-4-x-3-manteniendo-las-45-horas-semanales/639768/>

Desempeño laboral - EcuRed. (s.f.). Recuperado 11 marzo, 2020, de https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

Cortes, N. (2018, 17 abril). Inmigrantes en la región: ¿Hay oportunidades para su desarrollo? Recuperado 11 marzo, 2020, de <http://www.diarioeldia.cl/region/inmigrantes-en-region-hay-oportunidades-para-su-desarrollo>

Estudio revela el perfil de los trabajadores agrícolas temporales en Chile «Centro UC Políticas Públicas. (s.f.). Recuperado 11 marzo, 2020, de <https://politicaspublicas.uc.cl/estudio-revela-el-perfil-de-los-trabajadores-agricolas-temporales-en-chile/>

Flexibilidad, Empleo y Productividad. Mitos y Verdades. (s.f.). Recuperado 11 marzo, 2020, de <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-66282.html>

Gonzalez, A. (2019, 3 mayo). Expertos y flexibilización de la jornada laboral: "No debilita los derechos del trabajador, sino que los amplía". Recuperado 11 marzo, 2020, de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/05/03/946620/Economistas-aseguran-que-proyecto-laboral-no-precariza-el-trabajo-en-Chile.html>

Los países del mundo en los que se trabaja más horas (y los dos primeros son de América Latina). (2018, 25 abril). Recuperado 11 marzo, 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/institucional-43872427>

Modernización Laboral: Los ejes del proyecto que busca conciliar el trabajo con la familia y promueve la inclusión. (2019, 2 mayo). Recuperado 11 marzo,

2020, de <https://msgg.gob.cl/wp/2019/05/02/modernizacion-laboral-los-ejes-del-proyecto-que-busca-conciliar-el-trabajo-con-la-familia-y-promueve-la-inclusion/>

Subercaseaux, J. (s.f.). Situación de la mano de obra agrícola en Chile. Recuperado 11 marzo, 2020, de <http://www.redagricola.com/cl/situacion-la-mano-obra-agricola-chile-perspectivas-futuro/>

Todo lo que necesitas saber para entender el proyecto que busca reducir la jornada laboral a 40 horas. (2019, 2 agosto). Recuperado 11 marzo, 2020, de https://www.cnnchile.com/economia/claves-proyecto-jornada-laboral-40-horas_20190730/

Dankhe, G. (1986). Metodología de la investigación. *Definición del tipo de*.

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.

Idrovo Carlier, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales*, 22(100), 49-70.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. Decimoséptima edición. *México: Editorial Pearson Educación*.

Papí-Gálvez, N. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.

Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534.

Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now? *The international journal of human resource management*, 18(3), 387-400.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.

Allen, T. D., & Shockley, K. (2009). Flexible work arrangements: Help or hype. *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives*, 265-284.

Anexo1: Preguntas focus group

GRUPO FOCAL – GRUPO DE DISCUSIÓN

(PAUTA ABREVIADA)

Focus group a:

Trabajadores temporales (2 o 3 grupos de 8 personas)

Supervisores de campo (1 grupo de 3 supervisores)

Líderes de área (1 grupo de 4 o 5 líderes)

Gerente de área (1 o 2 gerentes de site)

A) Problema principal a investigar: ¿Cómo se puede mejorar la flexibilidad laboral para los empleados temporales, sin que estos vean afectados sus compensaciones mensuales?

B) Roles:

Entrevistador Guía: Víctor Alfredo Ortiz Ruiz Asistente: _____

C) Preguntas de la pauta

Preguntas de Inicio o Introducción	Tiempo	CI
1. Presentación personal y objetivos de la actividad (BREVE)		
2. Presentación personal de cada uno de los participantes (BREVE)		
3. ¿Tienen hijos?, ¿Cuántos?		x
4. ¿Ud es el sustento de su familia?		x

Preguntas de Desarrollo (Transición y Clave)	Tiempo	CI
5. ¿Qué opinan acerca de la posibilidad de flexibilizar sus horarios de trabajo, sin que vean afectados sus remuneraciones mensuales?		x

6. ¿Creen que podrían aumentar su capacidad productiva, mejorando la excelencia del producto en menos tiempo de trabajo?		x
7. ¿Cuáles serían las dificultades o restricciones de trabajar de manera flexible en temporada alta?		X
8. ¿Qué Le parece motivante su trabajo?		x
9. ¿Qué le parece estresante de su trabajo?		x
10. Si pudiese cambiar algo de su lugar de trabajo que sería		
11. Ud. siente que trabaja mejor, esto es, produce más, es más colaborativo, en un ambiente estresante o relajado?		
12. Ud. está al tanto de la modernización laboral que propone el gobierno?, ¿qué opina de este tema?		No para trab temp
13. Ud. está al tanto de la propuesta de rebajar a 40 horas semanales de trabajo? ¿Qué opina de este tema?		No para trab temp
14. Cuáles serían las implicancias de estas 2 propuestas		No para trab temp

Preguntas de Cierre o Finalización	Tiempo	CI
15. Agradecer a todos por su tiempo		x
16. Reflexiones finales acerca de la actividad, ideas		x