



Oficina
Internacional
del Trabajo

ENAP

Gestión de terceros,
una experiencia
de construcción
basada en el diálogo social



Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones se pueden reproducir sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a: pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT

ENAP

Gestión de terceros, una experiencia de construcción colectiva basada en el diálogo social.

ISBN: 978-92-2-328548-7 (versión web pdf)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT así como los catálogos o listas de nuevas publicaciones se pueden obtener en Avda. Dag Hammarskjöld 3177, Vitacura, Santiago de Chile, o pidiéndolas a Casilla 19.034, CP 6681962, e-mail: biblioteca_scl@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red:
www.ilo.org/santiago©

INDICE

Agradecimientos	05
Presentación	07
Introducción	11

CAPÍTULO I:

I. Enfoques sobre las relaciones verticales entre empresas para el análisis del caso ENAP: subcontratación, suministro de mano de obra y cadenas mundiales de suministro	17
--	----

CAPÍTULO II:

ENAP y su cadena de suministro

I. Contexto	33
II. ENAP en cifras	41
III. ENAP y su cadena de valor	49
IV. Herramientas de ENAP para las relaciones laborales	57
V. ENAP y el diálogo social	65
VI. Contribuciones para un modelo de diálogo social en ENAP	75
VII. Oportunidades para la institucionalización del diálogo social en ENAP	79

CAPÍTULO III:

Política de gestión de terceros (PGT)

I. Introducción	87
II. Alcance	89
III. Postulados para la implementación de la PGT	91
IV. Estándares de ética	93
V. Principios rectores	101
VI. Objetivos estratégicos	103
VII. Ámbitos de la política de gestión a terceros	105

CAPÍTULO IV:

Consideraciones finales	111
Bibliografía	115

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la contribución de la Gerencia de Recursos Humanos, dirigida por Javier Fuenzalida. Igualmente, a todo el Equipo de la Dirección de Gestión de Terceros de ENAP, liderado por Pamela Sanhueza, a la rectoría técnica de Mauricio Araneda y a la coordinación realizada por las consultoras Alicia Díaz y Carolina Maturana, expertas en diálogo social y gestión del conocimiento, quienes concurrieron con su asistencia técnica a este proceso. También, a los miembros del Equipo de Trabajo Decente de la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina.



PRESENTACIÓN

Fabio Bertranou
Director Oficina de la OIT
para el Cono Sur de América Latina

A fines del año 2015, inauguramos la cooperación técnica con ENAP, a través de un desafiante proyecto que permitiera impulsar, conjuntamente, el fortalecimiento de su gestión de los trabajadores en régimen de subcontratación, basada en el diálogo social y en la excelencia técnica. El objetivo fue desarrollar un modelo no sólo para ENAP, sino también, para que sirviera de referencia a la gestión de las relaciones laborales de otras empresas estratégicas en Chile.

Hemos llevado adelante esta experiencia con la plena convicción de que estamos ante una empresa líder, especialmente preocupada de los trabajadores bajo régimen de subcontratación, que comprende que de sus capacidades y de la forma en cómo establezca las relaciones laborales, en general, dependerá el éxito de su gestión.

Actualmente, el mundo del trabajo presenta nuevos desafíos. No solamente se deben afrontar los cambios que generan los ciclos de la economía y las fluctuaciones que estos producen en el empleo. También es importante considerar, que la aceleración de los cambios, producto de los

avances tecnológicos y las diversas formas de organización de la producción, hacen repensar las instituciones que definen la gobernanza del trabajo y las relaciones laborales.

Asimismo, en la empresa, los modelos organizativos y las formas de trabajo, están en constante proceso de cambio. La subcontratación y los trabajadores en suministro han ido aumentando, como también, las formas de gestionar los contratos y las condiciones de empleo. Esto implica, en numerosos casos, formas nuevas de empleo y relaciones de trabajo que se apartan de las tradicionales.

Estas transformaciones no deben ser un impedimento para seguir perseverando en el diálogo social, como una herramienta para enfrentar los cambios y las transformaciones mencionadas para mejorar la productividad y el desempeño de la empresa, siempre atendiendo a los derechos laborales y sociales de sus trabajadores y trabajadoras.

Estos temas son parte de la reflexión actual en la que están participando los actores constituyentes de la



OIT, que incluyen tanto a los gobiernos como a las organizaciones de trabajadores y de empleadores. Todo ello en el marco de la Iniciativa del Centenario referida al Futuro del Trabajo. Sociedad y trabajo; trabajo para todos; transformaciones en la producción y el trabajo y, finalmente, la gobernanza del trabajo. Estas son las cuatro áreas críticas en las que se ha organizado el debate sobre el futuro que queremos para el trabajo.

En esta dirección, la acción que promueve la Gerencia de Recursos Humanos y su Dirección de Gestión de Terceros, están en la línea de empoderar a los trabajadores bajo régimen de subcontratación como una ventaja comparativa, central para el desarrollo de la empresa y sus proyectos estratégicos. Esto, mediante la ampliación de la protección social, la mejora de las capacidades de empleabilidad, el resguardo de la continuidad operacional, la generación de mejores condiciones laborales y estándares de excelencia, como también, un apoyo constante para el desarrollo sindical.

En este escenario de cambios es muy valiosa la contribución que hace ENAP al país, impulsando un proceso de fortalecimiento de su Dirección de Gestión de Terceros, en un marco de diálogo social moderno, con una amplia participación de los sindicatos y federaciones de trabajadores bajo régimen de subcontratación. Progresivamente,

se ha ido desarrollando un modelo de relaciones laborales que apuesta a la excelencia, a crear y nutrir espacios de diálogo entre las empresas contratistas y sus trabajadores. Así se ha generado un clima de confianza que pone en relieve la importancia de las condiciones laborales. Durante este proceso, se han visto fortalecidas tanto las capacidades de las organizaciones sindicales como los compromisos por aumentar la productividad, sin reducir el respeto por los derechos laborales.

Para la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina, participar del diseño de esta Política de Gestión de Terceros ha sido una experiencia de aprendizaje. También, una oportunidad para generar conocimiento y el desarrollo de una buena práctica que contribuye a la Iniciativa relativa al Futuro del Trabajo y podría convertirse en un caso exitoso de referencia a nivel de la región latinoamericana.

Marcelo Tokman Ramos
Gerente General ENAP

Nuestro compromiso con el diálogo social

No cabe duda que como país estamos viviendo tiempos complejos. Nos enfrentamos a una ciudadanía marcada por una profunda desconfianza en las instituciones y la clase empresarial, en general. La ciudadanía está cada vez más informada y crítica, más consciente de sus derechos y, por ende, más exigente de los estándares con que miden a las empresas. Como ENAP –la empresa más importante del país en el sector energético– estamos conscientes de este contexto. Dado nuestro carácter de empresa estatal, sentimos que debemos tomar la iniciativa y dar el ejemplo en los temas que, cada vez más, preocupan a la ciudadanía. Entre estos se cuentan: la sustentabilidad ambiental; la promoción de políticas de diversidad, inclusión y no discriminación; el respeto a los derechos laborales; el establecimiento de relaciones de colaboración con las comunidades locales. En esta línea, el principal objetivo de nuestro Plan Estratégico a largo plazo es convertirnos en una empresa pública modelo, no sólo en términos financieros y operacionales, sino también, en todos estos otros ámbitos.

Hoy estamos abocados a construir una ENAP sustentable, diversa, inclusiva, enfocada en la

seguridad de sus trabajadores y preocupada de crear valor para las comunidades que rodean sus operaciones. Para ello, hemos apelado al espíritu pionero que caracterizó a nuestra empresa en sus inicios. Hemos rescatado el orgullo de nuestros trabajadores y trabajadoras, comprometiéndolos en la tarea de aportar a la consolidación de esta nueva ENAP. Y si bien hemos avanzado mucho, sabemos que todavía queda mucho por hacer.

Se han logrado avances significativos en mejorar las condiciones de los trabajadores contratistas, quienes representan más del 68% del total de trabajadores de ENAP. Esta situación nos ha obligado a abordar seriamente el tema y en particular a ser conscientes de la importancia de mantener relaciones colaborativas, sanas y transparentes con ellos, basadas en los valores de nuestra empresa. Lo que nos interesa como ENAP es promover un clima de respeto y de responsabilidad con el propósito de trabajar conjunta y alineadamente con el fin de alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

Las personas son el pilar fundamental sobre el que se sustenta nuestro Plan Estratégico 2014-2025. Nuestros logros y resultados son el producto de



su esfuerzo y compromiso con la empresa. Por esta razón, las relaciones con nuestros trabajadores – ya sean éstos propios o contratistas– ha sido una constante preocupación para la administración. Hemos implementado una serie de iniciativas concretas que pretenden eliminar las diferencias y discriminaciones que hayan podido surgir en términos de condiciones laborales entre trabajadores propios de ENAP y trabajadores contratistas.

Una de estas iniciativas, y uno de nuestros mayores logros en esta área, ha sido la instauración de una Política de Gestión de Terceros, fruto de una importante labor nacida desde nuestra Dirección de Gestión de Terceros y realizada con el apoyo fundamental de la Oficina de la OIT del Cono Sur de América Latina. Con esta política, hemos podido consolidar nuestras acciones y guiarlas de acuerdo a los estándares internacionales de relaciones laborales recogidos por la OIT. Estos se relacionan con la promoción e implementación del trabajo decente, la condición de empresa sostenible, la instauración de las relaciones laborales sobre la base de un activo diálogo social y la incorporación de la productividad como una variable que depende de la calidad de vida de los trabajadores. Igualmente, se han incorporado protocolos enfocados en la salud, la seguridad y lo ambiental. Estos lineamientos nos

comprometen como ENAP, pero nuestra intención es ir más allá y exigir los mismos estándares a nuestras empresas colaboradoras.

En resumen, buscamos ser pioneros no sólo en nuestro rol de empresa pública garante de la seguridad del suministro de combustibles y articuladora de soluciones energéticas innovadoras, sino también, queremos ser líderes en cuanto a nuestra relación con el mundo de los trabajadores, tanto propios como contratistas.

El objetivo es que ambos tengan las condiciones laborales que les permitan desarrollar al máximo sus capacidades, de manera que puedan continuar aportando con su trabajo al rol clave que tiene ENAP en el desarrollo energético de nuestro país.

Marcelo Tokman fue Gerente General de Enap para el periodo 2014-2018.

INTRODUCCIÓN

Hacia un nuevo enfoque

La competitividad y globalización del mercado actual han generado la necesidad en las empresas de apostar por modelos de negocios, orientados a obtener una ventaja competitiva, que les permitan diferenciarse de sus competidores y liderar el mercado.

En tal sentido, se ha discutido durante varias décadas la importancia que tienen para las empresas sus cadenas de valor y cómo una buena gestión de las mismas, trae consigo mayor productividad y rentabilidad financiera.

En un comienzo, las empresas se enfocaron en gestionar las cadenas de valor desde una perspectiva más bien interna, es decir, se orientaron principalmente a optimizar los recursos desde el punto de vista de los costos de las materias primas, obviamente sin descuidar la calidad de las mismas.

Actualmente, como consecuencia de la globalización, la apertura de los mercados y el consiguiente aumento de la competencia, las empresas han debido cambiar su enfoque e internalizar que no sólo es relevante lo que sucede desde que se adquieren las materias primas, sino también cómo los proveedores llevan a cabo sus procesos.

El consumidor, cada vez más exigente y la trazabilidad ⁽¹⁾ del producto se han transformado en variables críticas que determinan el éxito de una empresa frente a sus competidores.

En ese marco, el término **cadena de suministros** ha comenzado a tomar fuerza y hoy es parte fundamental de la gestión de una empresa que quiere posicionarse en el mercado y mantener una ventaja competitiva y sostenible. En la actualidad, ya no sólo es importante la calidad de los productos que los proveedores ofrecen. Sus mecanismos de producción, su compromiso con el medioambiente y su relación con los trabajadores adquieren también una relevancia estratégica.

A esto, se agrega la creciente tendencia de las empresas a externalizar algunas de las actividades o procesos que se realizan al interior de la organización que no son el foco de la compañía. Esta tendencia se sustenta, principalmente, en la reducción de costos que supone dejar en manos de

(1) Por trazabilidad se entiende el registro de las huellas que deja un producto mientras avanza por la cadena de valor hasta que llega al consumidor final.



un tercero aquellos procesos que requieren de cierta experiencia, competencia y especialización. Esto le permite a la empresa dedicarse exclusivamente a la actividad principal, con el objeto de mejorar la productividad en procesos de manera más eficiente y eficaz.

Entonces, al hablar de la gestión de la cadena de suministros, ineludiblemente se deben incorporar en el análisis a las empresas contratistas y subcontratistas, que aportan recursos humanos a diversas actividades “secundarias” que se llevan a cabo.

Por ejemplo, en el caso chileno esta categoría de proveedores está sujeta a la Ley 20.123, que regula el trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios. La finalidad de esta ley ha sido otorgar a los trabajadores de empresas subcontratistas la posibilidad de exigir el cumplimiento de sus derechos laborales y previsionales y la forma de hacerlo es asignándole a la empresa mandante una responsabilidad subsidiaria y/o solidaria, que la obliga a asumir estos costos en caso que un subcontratista incumpla con sus obligaciones como el pago de remuneraciones, horas extraordinarias o imposiciones.

Esta situación ha presionado a las empresas mandantes a establecer exigencias básicas al momento de subcontratar los servicios de otra y a tomar medidas como, por ejemplo, exigir boletas de garantía o retener estados de pago por las obras realizadas como medio de resguardo en caso de incumplimiento de parte de los contratistas. Todas estas acciones se dejan establecidas tanto en las bases de licitación como en los contratos y obviamente, ambas partes deben respetarlas.

Sin embargo, más allá del cumplimiento de las obligaciones que impone la legislación, la presión de los mercados y la necesidad de generar ventajas competitivas ha motivado a las empresas a desarrollar una [gestión responsable de la cadena de suministros](#), proceso que debe ser colaborativo, fundado en el [diálogo social](#) entre mandantes y contratistas. En algunas empresas esto nace de la estrategia empresarial para asegurar la continuidad operacional, el control de los costos de producción en el largo plazo y el aumento de la productividad. Una de sus finalidades también es mejorar las relaciones laborales de la empresa con los trabajadores subcontratados y asegurar el bienestar de los mismos.

La Experiencia de ENAP

Consciente de la importancia de una gestión responsable de la cadena de suministros y de los beneficios que ésta conlleva, ENAP como empresa líder en el país y, atendiendo los desafíos que enfrenta la industria energética, además de las exigentes condiciones de un mercado global, se propuso profundizar sus procesos de diálogo social con las empresas contratistas y sus trabajadores. Esto se puede lograr, estimulando una serie de estrategias y medidas, dirigidas a promover su prestigio corporativo como empresa, favorecer el desarrollo de los proveedores y sus sindicatos en un contexto de negocios responsables bajo una perspectiva de medioambiente, género, derechos humanos y laborales. Igualmente, propiciando un clima de diálogo social con los contratistas y las comunidades donde desarrolla sus actividades.

Ante tales desafíos, ENAP suscribió, en diciembre de 2015, un memorándum de entendimiento con OIT denominado “Acuerdo de Diálogo Social”. A través de esta alianza, la administración y los trabajadores y profesionales de ENAP reafirmaban su voluntad para mantener canales de diálogo permanentes, que permitiesen fortalecer el quehacer de la empresa, comprometiendo sus esfuerzos para materializar su Plan Estratégico 2014-2025. Todo esto con el fin de establecer relaciones de cooperación e información para el desarrollo y ejecución de acciones que sentaran las bases para la elaboración y difusión de instrumentos relacionados con el trabajo decente.

A partir de este hito, OIT y ENAP dieron inicio a un proceso de construcción participativo que ha permitido generar una serie de actividades. Entre ellos, destaca el Seminario Internacional “Diálogo social y relaciones laborales con contratistas en la industria energética”, jornadas de capacitación tanto para la gerencia, unidades de negocios, equipo de los Departamentos de Relaciones Laborales y la Dirección de Gestión de Terceros, como también, para los representantes de las federaciones y sindicatos de contratistas, así como el Comité Técnico para la Gestión de Terceros, integrado por unidades estratégicas de la empresa.

Asimismo, durante el primer semestre de 2016, OIT realizó una revisión exhaustiva sobre el estado del arte de ENAP en torno al diálogo social y las relaciones laborales con sus empresas contratistas. En forma complementaria, se llevó adelante un análisis de la experiencia internacional, revisando algunas experiencias de empresas extranjeras, buenas prácticas y lecciones aprendidas de otras compañías que pudieran aportar elementos a la situación puntual de ENAP para enfrentar los desafíos propuestos.

A partir de esa revisión, se identificó que era crucial dar sentido y cuerpo a las acciones que se estaban liderando desde ENAP hacia las empresas contratistas, visión que fue compartida por su Gerente General.



Esta visión compartida permitió impulsar con fuerza en la institución y comenzar a capitalizar las lecciones aprendidas, transformándolas en los lineamientos que guiarán el quehacer de la empresa en materia de relaciones laborales con las empresas proveedoras y contratistas en los próximos años.



*Firma Memorándum de Entendimiento
OIT – ENAP. Santiago de Chile,
18 de diciembre de 2015.*

La presente publicación tiene como propósito dar cuenta de este proceso de construcción colectiva que se funda en la Política de Gestión de Terceros. Ello incluye el contexto de la empresa y las herramientas que ha ido desarrollando

para sentar las bases para la formulación de la Política, un instrumento validado y ampliamente socializado en sus unidades de negocios (ENAP Refinería Aconcagua, ENAP Bío Bío, Dirección de Almacenamiento y Oleoducto (DAO) y Casa Matriz), que han participado activamente en la elaboración de este documento.

La Política de Gestión de Terceros no es un documento cualquiera, es el resultado de un proceso en el que han participado todos los actores interesados –gerentes, ejecutivos, dirigentes y representantes de sindicatos, representantes de empresas contratistas–, y que han puesto su confianza en OIT para acompañar y asistir técnicamente ese camino.

El documento se estructura en cuatro capítulos.

El primer capítulo corresponde a un interesante artículo que contextualiza el caso ENAP, entregando un marco de análisis para entender las relaciones entre la Empresa y sus proveedores de servicios, incluyendo sus implicancias laborales, así como casos similares de empresas que subcontratan servicios a proveedores externos.

El segundo capítulo describe el estado de ENAP y su cadena de suministros. En éste se define la visión de la empresa respecto a sus proveedores y contratistas, los criterios que utiliza para la selección de los mismos, los mecanismos de compra de bienes y contratación de servicios, los canales de comunicación existentes y los procedimientos

relacionados. Además, se determina cuáles han sido las dimensiones del diálogo social al interior de ENAP con las empresas de su cadena de suministros, las cifras más relevantes asociadas a terceros, específicamente en el área de relaciones laborales y los instrumentos y herramientas de medición que actualmente se utilizan.

El tercer capítulo da cuenta de la Política de Gestión de Terceros (PGT), específicamente su alcance, sus estándares, principios rectores, objetivos estratégicos y ámbitos de trabajo.

Finalmente, el cuarto capítulo propone una serie de consideraciones finales recogidas por OIT durante su acompañamiento técnico y que, sin duda, pueden ampliar la visión para la fase venidera de implementación de la política.

CAPÍTULO 1

Enfoques sobre las relaciones
verticales entre empresas para
el análisis del caso ENAP:
Subcontratación, suministro
de mano de obra y cadenas
mundiales de suministro



Gerhard Reinecke

INTRODUCCIÓN

El análisis de las relaciones entre empresas es un elemento fundamental para la comprensión de la dinámica de la economía y sus consecuencias para el empleo. Se pueden distinguir dos dimensiones en esas relaciones (Abramo, Montero y Reinecke, 1997). La dimensión vertical apunta a las relaciones a lo largo de la cadena de producción y de comercialización, incluyendo la relación con proveedores y compradores, así como la subcontratación en sus distintas formas. La dimensión horizontal, en cambio, apunta a las relaciones entre empresas de la misma rama para acceder a economías de escala y bienes públicos, así como para defender intereses comunes, por ejemplo, a través de asociaciones gremiales.

En este artículo se entregan algunos elementos conceptuales sobre las relaciones verticales como marco de análisis para entender las relaciones entre ENAP y sus proveedores externos de servicios, incluyendo sus implicancias laborales, así como casos similares de empresas que subcontratan servicios a proveedores externos.

Tipos de subcontratación

Dentro de las relaciones verticales entre empresas, la subcontratación juega un papel clave. Es necesario hacer la distinción entre la subcontratación de la producción de bienes o de prestación de servicios, por un lado, y la subcontratación de trabajo, por otro. En el primer caso, la empresa subcontratista lleva a cabo una determinada tarea con sus propios recursos humanos, materiales y financieros, mientras que en el segundo caso, el objetivo único o predominante de la relación contractual es el suministro de mano de obra (y no de bienes ni de servicios).⁽²⁾

En la práctica, evidentemente, puede haber casos intermedios o límites. Otra distinción importante es aquella entre la subcontratación interna y la subcontratación externa, según dónde se lleva a cabo el trabajo o se presten los servicios, es decir, en las instalaciones de la empresa usuaria o en el exterior.

La dificultad del uso del concepto de subcontratación para el análisis laboral se encuentra en que, primero,

existen importantes diferencias de terminología entre distintos idiomas y regiones del mundo (Echeverría, 2010: 55 y subsiguientes), lo que ha contribuido a dificultar el desarrollo de definiciones y estándares internacionales.⁽³⁾ Segundo, tomando los distintos tipos de subcontratación mencionados en el párrafo anterior, solo algunas impactan directamente en la naturaleza de la relación laboral. En efecto, desde el punto de vista de la relación laboral, la subcontratación de servicios en muchos casos y la subcontratación de trabajo en todos los casos dan lugar a relaciones laborales triangulares entre la empresa mandante, la empresa contratista y el trabajador. En cambio, la subcontratación de bienes no tiene, a priori, un impacto directo en la relación laboral.

En el caso de una relación de trabajo triangular, los roles que en una relación de trabajo clásica recaen en un empleador, son compartidos entre la empresa mandante y la empresa contratista. Esto conlleva el riesgo de que haya ambigüedades, y, en

(2) En la mayoría de los países, el suministro de mano de obra se encuentra circunscrita a determinadas situaciones (por ejemplo, trabajos de temporada) y determinados actores sujetos a regulaciones específicas (por ejemplo, las Agencias Temporales de Trabajo) (OIT, 1995; OIT, 2015).

(3) De hecho, el debate sobre subcontratación en la Conferencia Internacional del Trabajo 1997 no llevó a la adopción de algún instrumento; en la Conferencia de 2006, se adoptó la Recomendación sobre la relación de trabajo, 2006 (núm. 198), pero no un Convenio.

el peor de los casos, que, si hay algún problema, el trabajador no sepa a quien dirigirse para reclamar sus derechos.

En sí, esto no es un problema nuevo como tampoco lo son los intentos para regularlo. Por ejemplo, en Chile, hasta 1931 la subcontratación no era regulada, pero a partir de ese año el Código del Trabajo estableció la responsabilidad subsidiariamente en favor de las obligaciones hacia los trabajadores. En Uruguay, la regulación de la tercerización tiene su base en la legislación laboral de los años 40.

Sin embargo, hay varios factores que pueden haber contribuido a la proliferación de casos de relaciones de trabajo triangulares vinculados a figuras de subcontratación, tanto por la dinámica económica y tecnológica global como por la historia económica de América Latina:

- En el contexto de la intensificación del comercio global, se ha vuelto más común que un mismo bien o servicio sea producido por una multitud de empresas en distintas locaciones, muchas veces en distintos países, dando lugar a lo que se conoce como las cadenas mundiales de suministro o cadenas globales de valor (Gereffi, 1994; Gereffi, Bamber y Fernández-Stark, 2016; OIT 2016).
- El desarrollo tecnológico, especialmente de las tecnologías de la información, ha permitido que servicios que antes estaban intrínsecamente vinculados a algún lugar físico de producción, hoy se puedan desarrollar en otra ubicación

geográfica. Por lo tanto, los servicios se han vuelto crecientemente exportables. Según las estadísticas de comercio internacional, alrededor del 20% de las exportaciones a nivel global corresponde a servicios, pero estos datos por razones metodológicas subestiman la verdadera importancia de los servicios (Lanz y Maurer, 2015; National Board of Trade, 2012). Por otro lado, las exportaciones de manufactura requieren para su producción una gran cantidad de servicios. Lanz y Maurer (2015) estiman que, del valor bruto de las exportaciones manufactureras de los países desarrollados, casi un tercio corresponde a valor agregado de servicios; para los países en desarrollo, este porcentaje es un poco más bajo (26%) pero de igual manera es importante. En este contexto, se ha hablado de la “servicificación” de la manufactura (National Board of Trade, 2012).

- Finalmente, América Latina en particular tuvo una historia en la cual se ponía mucho énfasis en la industrialización basada en la sustitución de importaciones, con estructuras económicas en las que se buscaba lograr un elevado grado de integración vertical de las actividades productivas. La apertura comercial permitió la importación, a precios más bajos, de insumos que antes provenían de la producción nacional. En Chile, muchos productos intermedios, algunos de ellos de considerable complejidad tecnológica, se dejaron de producir, por ejemplo, compresores para refrigeradores. Dentro de



las etapas productivas que sí se cumplen en el país, desde más de 20 años se puede observar una subcontratación en aumento (calzado, confección, agroindustria, sector forestal), con el resultado de una creciente fragmentación del proceso productivo (Abramo, Montero y Reinecke, 1997).

Cadenas mundiales, regionales y nacionales

Si bien ENAP también tiene operaciones en el extranjero (Ecuador, Argentina y Egipto), el análisis en este libro gira, principalmente, en torno a relaciones entre empresas a nivel nacional. A pesar de ello, en las capacitaciones sobre las implicancias de los encadenamientos entre ENAP y sus proveedores, hemos usado el concepto de las cadenas mundiales de suministro para dar herramientas de comprensión y análisis. Efectivamente, estamos argumentando que este concepto contiene algunos elementos que son útiles para el análisis de cadenas de suministro en general, sean éstas mundiales, regionales o nacionales.

La OIT define las cadenas mundiales de suministro como “toda organización transfronteriza de las actividades necesarias para producir bienes o servicios y llevarlos hasta los consumidores, sirviéndose de distintos insumos en las diversas fases de desarrollo, producción y entrega o prestación de dichos bienes y servicios.” (OIT, 2016: p. XX). Esta definición se basa en una amplia literatura, principalmente, en los escritos de Gary Gereffi y sus colaboradores. Gereffi acuña el concepto de los Global Commodity Chains (Gereffi, 1994), el cual a su vez se basa en tres ideas clave, bastante sencillas:

1. Son varias las materias primas, insumos intermedios y servicios que se combinan para producir y vender un producto. Los distintos pasos siguen una secuencia que podemos imaginar como una cadena con distintos eslabones.
2. Los distintos eslabones de la cadena muchas veces se encuentran en distintos países. Las tecnologías de la información permiten separar geográficamente eslabones que antes estaban juntos (sobre todo servicios).
3. La dinámica de las cadenas no se puede entender a cabalidad solo en base a los intercambios económicos, sino que se requiere tener en cuenta su gobernanza. Por lo tanto, las estrategias de las empresas líderes y el entorno institucional importan para los resultados económicos y sociales.

Comparando este enfoque de las cadenas mundiales de suministro con otros enfoques que describen las relaciones verticales entre empresas en el contexto del comercio internacional, el elemento distintivo del enfoque es el énfasis en la **gobernanza**, elemento que también es de mucha utilidad al analizar cadenas de alcance nacional. Por lo tanto, las estrategias de las empresas líderes y

el entorno institucional son de enorme importancia para los resultados económicos y sociales.



Subcontratación en Chile

Tal como se detalló en las secciones anteriores, hay varios factores institucionales que influyen en la forma de vinculación en los encadenamientos entre empresas en una economía. En Chile, hasta 1974, existía un Impuesto a la Compraventa que se aplicaba al volumen total de ventas de una empresa y que desincentivaba la externalización de servicios y etapas productivas. Con su abolición y la introducción del Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Decreto Ley N° 825, vigente a partir del 31/12/1974), ello cambió radicalmente: como el IVA se aplica solamente al valor agregado y no a las ventas totales, desaparece el mencionado desincentivo. Además, en 1979 se derogó una ley del año 1968 que prohibía que “los trabajos inherentes a la producción principal y permanente de una industria” fueran ejecutados a través de contratistas o concesionarios (Ley N° 16.757 de 1968 y Decreto Ley N° 2.759 de 1979). Estos cambios internacionales, junto a la apertura comercial de los años 70 y 80, obligaron a las empresas a modificar su relacionamiento con su entorno nacional e internacional.

Las áreas que más se modernizaron son las vinculadas a la exportación e importación (así como, en general, a las compraventas), a los servicios

financieros y a la publicidad. Se fortalecieron los departamentos vinculados a estas actividades dentro de las empresas productivas, pero sobre todo emergieron empresas especializadas que prestan servicios a las productoras. Los servicios subcontratados van desde comerciales y financieros hasta los de informática, alimentación, aseo o seguridad.

Sin embargo, el auge de la subcontratación, que además se observaba en un ambiente de una legislación laboral de corte liberal y un debilitamiento de la Inspección del Trabajo, llevaba a figuras de subcontratación de servicios donde existía poca claridad para el trabajador respecto de la responsabilidad por el cumplimiento con las obligaciones de pagos salariales, cotizaciones de seguridad social y otras prestaciones. También conllevaba el auge de figuras de suministro informal de mano de obra a través de “enganchadores” informales. El resultado fue que la subcontratación muchas veces implicaba la precarización del vínculo laboral.

La Ley de Subcontratación de 2006 (Ley 20123) fue la respuesta legislativa a estos desafíos. Sin embargo, tanto la ley misma como su aplicación

(especialmente las facultades de la Dirección del Trabajo) no estuvieron exentas de controversias. La ley representó un gran avance para Chile, ya que entrega respuestas claras a preguntas cruciales sobre los aspectos laborales de la subcontratación y define claramente las responsabilidades de las empresas mandantes (ver recuadro).

Definiciones básicas y responsabilidades según la Ley de Subcontratación (Número 20123, 2006)

Para facilitar la comprensión de la Ley de Subcontratación, la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile publicó una Guía Legal que resume las definiciones básicas y las responsabilidades de las empresas mandantes, entre otros aspectos.

Definiciones básicas

- ¿Qué es la subcontratación? Es aquel trabajo realizado para un empleador denominado contratista o subcontratista, quien ejecuta obras o servicios por cuenta y riesgo propio para una empresa principal, dueña de la obra o faena.
- ¿Para qué sirve la Ley de Subcontratación? Principalmente, para que el trabajador pueda exigir el cumplimiento de sus derechos laborales y previsionales.

- ¿Cuáles son los actores involucrados? Empresa principal (quien contrata). Empresa contratista y sus trabajadores. Empresa subcontratista y sus trabajadores (si la empresa contratista a su vez subcontrata la obra o servicio).
- ¿Debe suscribirse algún tipo de contrato entre la empresa principal y la contratista? Sí, es necesario un contrato de servicios, que se rige por las normas del Código Civil.

¿Qué tipo de responsabilidad tiene la empresa principal?

- Responsabilidad subsidiaria: La empresa principal debe responder por los trabajadores de la empresa contratista cuando esta última no cumple con lo estipulado en el contrato firmado con sus trabajadores. En este caso, el trabajador debe en primera instancia demandar a su empleador directo (el contratista), y si éste no responde, deberá realizar una demanda contra la empresa principal, la que deberá responder por lo adeudado al trabajador.
- Responsabilidad solidaria: La empresa principal responde en conjunto con la empresa contratista en lo adeudado al trabajador. En este caso, el empleado puede demandar indistintamente a ambas empresas por el total de sus prestaciones



laborales y previsionales, incluidas las indemnizaciones legales. Esto sucede cuando la empresa principal no ha ejercido sus derechos de información y retención que le otorga la ley.

- Obligación de adoptar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y la salud de todos los trabajadores que laboren en su obra, empresa o faena, cualquiera sea su dependencia.

Fuente:

<http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/subcontratacion>

La Ley de Subcontratación ha tenido dos efectos. Primero, hay alguna evidencia tanto anecdótica como estadística (ver Dirección del Trabajo, 2015), que la Ley podría haber contribuido a la disminución de la subcontratación y a la reincorporación de algunas actividades al seno de las empresas mandantes. Segundo, la ley obliga a las empresas mandantes a realizar contratos muy precisos con las empresas contratistas, estableciendo obligaciones de la empresa contratista, así como de la empresa principal. La información proveniente de expertos en la materia y de los programas de fiscalización confirman los avances en la formalización de estas figuras. En este sentido, se puede afirmar que la Ley de Subcontratación hizo un aporte importante a la formalización del empleo en Chile.

REFLEXIONES FINALES:

La Empresa Nacional de Petróleo y la relación con sus proveedores de servicios

Aunque el análisis del material del caso de la Empresa Nacional de Petróleo (ENAP) se encuentra en mayor detalle en otras secciones del presente libro, de los elementos conceptuales de este capítulo se pueden derivar algunas breves reflexiones sobre el caso ENAP.

Tal como se detalla en el capítulo II de este libro, el porcentaje de trabajadores contratistas sobre el total de trabajadores de ENAP corresponde al 68.26%. Este elevado porcentaje corresponde a la decisión de la empresa de externalizar las funciones que no son consideradas estratégicas para el negocio central de la empresa. Sin embargo, en la práctica hay situaciones límites, dado que un número importante de trabajadores de contratistas (92,5%) trabaja en la mantención de plantas y equipos de refinería, rubro bastante específico a ENAP y con mercado escaso o inexistente fuera de la empresa, y solo un número reducido en servicios generales (5,6%) y otros (1,9%). Es probable que las distintas estructuras de costo de ENAP como empresa estatal vs las empresas contratistas, en su totalidad empresas privadas, hayan contribuido a estas definiciones.

La sensación que surge de las actividades de capacitación es que la mayoría de los gerentes y encargados de recursos humanos de las empresas contratistas tienen un buen dominio de sus obligaciones legales bajo el Código Laboral, en general, y la Ley de Subcontratación de 2016, en particular. Con ello, se puede considerar que se está evitando el riesgo de una posible desprotección en el marco de las relaciones laborales triangulares, que surge cuando en caso de problemas ni la empresa mandante ni la empresa contratista asume sus responsabilidades de empleador. Sin embargo, podría haber en oportunidades la situación opuesta, es decir, que hay algunas funciones que tanto la empresa principal como la empresa contratista estén queriendo asumir. De hecho, se puede observar desde un punto de vista más anecdótico, que los trabajadores de las empresas contratistas en algunas oportunidades se consideran a sí mismos como “trabajadores de ENAP”, y en otras como “trabajadores de la empresa contratista”.

Se puede constatar, sin embargo, que la Administración de ENAP está consciente de este posible problema y ha tomado medidas



para prevenirlo. Por ejemplo, para dejar que las empresas contratistas asuman su rol de supervisión de sus trabajadores, sin que ello choque con los estándares laborales y procedimientos de ENAP, las licitaciones y contratos recientes son mucho más detallados que antes en los protocolos a seguir y en los aspectos laborales, con lo cual le cabe al empleador de la empresa contratista efectuar la supervisión y gestión de recursos humanos en este marco.

Finalmente, para aplicar el marco conceptual de este artículo sería muy interesante complementar el análisis de los aspectos laborales con el análisis de la distribución del valor agregado a lo largo de la cadena de suministro, lo que ayudaría a entender en mayor profundidad la dinámica productiva junto a sus implicancias para la creación de trabajo decente.

Referencias

- Abramo, Laís; Montero, Cecilia y Reinecke, Gerhard (1997): Cambio técnico, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile; Un balance, en: Marta Novick y María Gallart (eds): Competitividad, redes productivas y competencias laborales, Montevideo, Cinterfor, pp. 145-191.
- Dirección del Trabajo (2015), Encla 2014. Informe de Resultados Octava Encuesta Laboral. Santiago.
- Echeverría, Magdalena (2010): La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores, Santiago, Dirección del Trabajo.
- Gereffi, Gary (1994): The Organisation of Buyer-driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks, en: G. Gereffi and M. Korzeniewicz (ed.), Commodity Chains and Global Capitalism, Westport, CT Praeger, pp. 95–122.
- Gereffi, Gary, Penny Bamber y Karina Fernández-Stark (2016): La promoción del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro en América Latina y el Caribe. Principales problemas, buenas prácticas, lecciones aprendidas y visión política, Lima, OIT.
- Lanz, Rainer y Andreas Maurer (2015): Services and Global Value Chains – Some Evidence on Servicification of Manufacturing and Services Networks, WTO Working Paper ERSD-2015-03, Ginebra, OMC.
- National Board of Trade (2012): Everybody is in Services – The Impact of Servicification in Manufacturing on Trade and Trade Policy, Estocolmo.
- OIT (1995): Trabajo en régimen de subcontratación. Informe VI (1), Conferencia Internacional del Trabajo, 85a. Reunión, 1997, Ginebra.
- OIT (2005): La relación de trabajo. Informe V (1). Conferencia Internacional del Trabajo, 95.a reunión, 2006. Ginebra.
- OIT (2016): El trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro, Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra.

CAPÍTULO 2

ENAP y su cadena
de suministro



I. CONTEXTO

Panorama nacional: La subcontratación en Chile

Se ha podido constatar a nivel nacional, la necesidad estratégica de construir acuerdos y procesos de gobernabilidad que den sustentabilidad a las políticas públicas en desarrollo a lo largo del país. Asimismo, se ha observado un déficit por parte de las instituciones y los actores para facilitar esa generación de acuerdos sociales en diversos temas que aportan al progreso, la estabilidad política y la paz social.⁽⁴⁾

Se visualiza que, en muchas regiones, existen dificultades entre los sectores productivos y las comunidades para alcanzar acuerdos de diverso tipo, además de una condición de fragilidad institucional y de contenidos para llegar a consensos sustentables.

(4) En el discurso de la CESCO Week la Presidenta Michelle Bachelet se refirió en extenso a la necesidad que tiene Chile de construir acuerdos sociales para avanzar al desarrollo (06.04.2016). La Jefa de Estado llamó a “ponernos de acuerdo en abordar los viejos cuellos de botella que persisten en la minería, principalmente mejorar la calificación de los recursos humanos e innovar. Junto con ello, es imprescindible abordar adecuadamente los estándares laborales, ambientales y comunitarios que hoy son mucho más exigentes que ayer”.

La irrupción de grupos descontentos, la desigualdad, los problemas de transporte, de energía, de contaminación y deterioro del medio ambiente, exigen a la gestión de las empresas un compromiso activo y consciente que, junto con atender a las demandas, debe también generar nuevas y mejores oportunidades de desarrollo.

El sector empresarial, al igual que otros sectores, se ha visto afectado por la crisis generalizada de desconfianza, en consecuencia, ha debido redoblar sus esfuerzos para construir credibilidad e institucionalizar una cultura de diálogo social.

Ello ha generado tensión en las empresas, pues ha precisado dar vida y consistencia a una nueva forma de institucionalidad en todos los niveles, que no sólo centre el diálogo en los trabajadores propios, sino que garantice éxito en los acuerdos con terceros para lograr los objetivos estratégicos.

El sector empresarial hoy comprende que este nuevo paradigma le permitirá avanzar en los ámbitos de trabajo donde se centran los desafíos, y así podrá lograr la tan anhelada sustentabilidad.



Frente a este escenario, el diálogo social es un proceso eminentemente político, de orden estratégico, que aborda el desarrollo de la empresa en el presente y en el futuro, y por ello, se convierte en un vehículo poderoso para construir acuerdos sostenibles y gestionar diferentes visiones de interés en el mundo de la subcontratación. En Chile, este proceso ha sido fundamental en la flexibilización del mercado laboral, pues ha permitido la adaptación de casi todos los componentes del contrato de trabajo sin tener que recurrir a otras reformas legales, favoreciendo así el “empleo justo a tiempo”, la flexibilización de obligaciones laborales como el pago de cotizaciones previsionales y beneficios por años de servicio.

Inicialmente, la externalización permitió transferir y reducir los riesgos asociados a la contratación directa, tanto sociales (sindicalización y negociación colectiva) como materiales (condiciones de trabajo, salud y seguridad). Es decir, la subcontratación ha permitido a las empresas contar con mano de obra paralela con menores obligaciones, menos conflictiva, más económica y menos riesgosa. Esta situación ha provocado la aparición de inequidades entre trabajadores propios y subcontratados, que en la práctica realizaban las mismas o muy similares funciones. De ahí el término trabajadores de primera y segunda categoría.⁽⁵⁾

Si bien al comienzo existía en la normativa legal

una definición de subcontratación, ésta era bastante superficial y permitía el uso y abuso de este mecanismo de contratación. Con el tiempo, se pudo constatar un hecho que puso en la palestra la discusión sobre cuándo la subcontratación se trataba de un proceso virtuoso y cuándo correspondía a un proceso vicioso. Esto, puesto que no existe un único motivo ni una sola manera de externalizar.

Así, la búsqueda de especialización daba paso a la subcontratación virtuosa que, efectivamente, generaba nuevos puestos de trabajo de calidad, cuya finalidad no era otra que aumentar la productividad de las empresas. En cambio, cuando el objeto de la externalización se refería a la transferencia de obligaciones y riesgo o al ocultamiento de la relación laboral, se trataba de un proceso vicioso, pues de ninguna manera se buscaba la mejora continua de las operaciones.

Este hecho quedó de manifiesto en aquellas empresas que subcontrataban parte de sus operaciones principales y no aquellas en las que requerían la experiencia de empresas especializadas. Fue evidente entonces que era necesario regular estas relaciones contractuales.

En octubre de 2016, fue promulgada La [Ley N° 20.123](#), que regula el trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios, la cual rigió hasta el 14 de enero de 2007.

(5) Echeverría, Magdalena. Desafíos de la subcontratación en Chile. 2012.

La publicación de esta nueva normativa impuso mayores responsabilidades a las empresas principales sobre el cumplimiento de las obligaciones laborales y le asignó una responsabilidad solidaria y/o subsidiaria, que la obliga a responder ante el trabajador si la empresa contratista incumple sus obligaciones. Además, en materias de seguridad y salud laboral, también se definió una mayor responsabilidad a la empresa principal, clarificando que, en caso de accidentes de trabajo, hay una responsabilidad general asociada, independiente de quien sea el real empleador del afectado. La mandante se transformó en la responsable directa de la prevención de riesgos y se instauró el comité paritario de faena en el que participan representantes de la empresa y de los trabajadores en régimen de subcontratación.

Sin embargo, la nueva normativa no consideró dos factores fundamentales. En primer lugar, no abordó las inequidades de ingresos. De esta forma, se mantuvo una condición desmejorada para los trabajadores subcontratados en relación a los trabajadores propios, por lo que aún se encuentran trabajadores en similares funciones dentro de una faena, pero con remuneraciones completamente diferentes. En segundo lugar, no reguló la subcontratación de las operaciones principales de las empresas, lo que implicó dejar abierta la posibilidad de abaratar los costos laborales e impedir, por otro lado, la libre sindicalización.

La última Encuesta Laboral (ENCLA- 2014) reveló que el 17,6% de las empresas utiliza la subcontratación, cifra bastante más baja que la del 2011, año en el que el 38% de las empresas utilizaba esta modalidad. En ese mismo año, la cuarta parte de las empresas que subcontrataban, lo hacían para actividades de su giro principal, en 2014 en cambio, esta cifra alcanzó un 43,7%.

A pesar de la caída en las cifras generales de subcontratación, el número de trabajadores en este régimen no ha mostrado un cambio sustantivo, así, en 2011 la mano de obra subcontratada alcanzó los 642.496 trabajadores, en cambio, según estimaciones de esta encuesta, el conjunto estimado de los trabajadores subcontratados, en sus diversas modalidades alcanzaba las 629.328 clasificadas de la siguiente manera⁽⁶⁾:

- Subcontratados para la actividad principal: 307.456 trabajadores, de los cuales el 5,0% son mujeres y el 95,0%, hombres.
- Subcontratados para otras actividades: 169.858 trabajadores de los cuales el 30,3% de mujeres y el 69,7% son hombres.
- Suministrados por empresas de servicios transitorios: 152.014 trabajadores, de los cuales el 60,4% son mujeres y el 39,6% son hombres.

(6) ENCLA 2014



Para la empresa, la externalización tiene ventajas y desventajas, relacionadas con la productividad, el control de costos y la diversificación del riesgo. Sin embargo, no es equívoco afirmar que la posibilidad que la ley otorga a las empresas, de reemplazar puestos de trabajo de planta con contratos indefinidos, por trabajadores temporales con contratos a plazo fijo o subcontratados, ha incidido positivamente en la precarización laboral. Ésta se ve reflejada en:

- Disminuciones de la parte fija de las remuneraciones y en aumentos de la parte variable vinculada a cumplimiento de objetivos de producción (bonificación).
- Predominancia de sueldos en el nivel mínimo establecido por ley.
- Escasa o nula posibilidad de ejercer derechos sindicales y de negociar colectivamente, etc.

Estas consecuencias, del todo negativas para los trabajadores, han tratado de ser abordadas y resueltas por medio de cambios en las normativas vigentes. Sin embargo, es necesario considerar que lo establecido tanto en las normas nacionales como en las internacionales señalan aquellos aspectos básicos que deben ser atendidos y resguardados.

Esto implica que, una empresa que desea marcar una diferencia en relación a su competencia no sólo debe cumplir lo que establece la ley, sino debe, además, generar instancias, modelos e instrumentos que permitan abordar y asegurar el bienestar de sus trabajadores, y de los pertenecientes a sus empresas contratistas.

ENAP: Desafíos y perspectivas

Actualmente, ENAP como empresa líder se enfrenta a un nuevo escenario, incluso más desafiante que aquellos que debió enfrentar en la década de los noventa.

Hoy la empresa aspira a avanzar más allá, creando las condiciones e instrumentos que incorporen la gestión de terceros, como un ámbito de acción que genere valor al negocio y mejore la forma de relacionarse con sus empresas proveedoras, los trabajadores, sus sindicatos y la comunidad donde está inmersa.

ENAP busca constituirse como una empresa socialmente responsable con los trabajadores en régimen de subcontratación al hacerse consciente de sus capacidades de articulación; pero también, en cuanto se hace cargo de las demandas de los stakeholders, entendidos como aquellos que afectan o se ven afectados por las actividades de la empresa.

Lo anterior se inscribe también en una concepción de **Responsabilidad Social Empresarial** donde se comprende a la empresa en su dimensión ética, como agente responsable de las consecuencias de sus actos en la sociedad. En definitiva, la

preocupación por lograr **trabajo decente** en la población subcontratista se vincula directamente con el quehacer estratégico de la empresa, apuntando a la calidad del empleo en todas sus dimensiones.

En este proceso iniciado por ENAP, la capacidad política y técnica de directivos y líderes contratistas de la empresa se torna fundamental para construir consensos sólidos, que permitan ir avanzando, en conjunto, con el fin de alcanzar los objetivos y enfrentar los desafíos que hoy enfrenta la empresa.

El reconocimiento del fenómeno de la subcontratación, sus explicaciones sociales, económicas y sus implicancias jurídicas, la necesidad de organizar el trabajo y la producción en una empresa pública y estratégica como ENAP, ha motivado, hace ya algunos años, a abordar las relaciones laborales con los trabajadores bajo régimen de subcontratación, por una parte, para velar por el cumplimiento de las normas laborales y, por otra, para establecer un vínculo entre productividad y calidad de la relación.

Por otra parte, la Empresa en su rol público ha asumido el liderazgo de poner bajo resguardo



las relaciones laborales con los trabajadores subcontratados mediante el gerenciamiento de éstas. El desafío se fundamenta en la tendencia presentada por las mejores compañías nacionales respecto de ir abordando, integralmente un sistema que incluye la rectoría técnica de estas relaciones con las empresas subcontratistas y sus trabajadores.

Como lo indican los estudios disponibles⁽⁷⁾, la empresa presenta proporciones mayores al promedio nacional de empresas subcontratadas⁽⁸⁾, es decir, se trata de un número significativo de compañías que prestan bienes y servicios, de proveedores que mantienen una relación comercial y en donde los sistemas de trabajo plantean retos crecientes para las relaciones laborales⁽⁹⁾.

Por otro lado, en ENAP actualmente existe una unidad técnica con focalización en este ámbito, denominada Dirección de Gestión de Terceros (DGT), dependiente de la Gerencia de Recursos Humanos, la cual es responsable de velar por las relaciones laborales con las empresas contratistas

y subcontratistas, el control y cumplimiento de las obligaciones laborales, la gestión y desarrollo de terceros en el ámbito laboral, asegurando el traspaso de buenas prácticas entre todos los actores y las comunicaciones corporativas.

El objetivo de la DGT es monitorear, supervisar e influir en la gestión integral de terceros, contribuyendo en la creación de relaciones laborales equilibradas en torno al cumplimiento de los objetivos estratégicos de ENAP, fortaleciendo una relación permanente y colaborativa con las trabajadoras y los trabajadores contratistas, sus representantes sindicales y empleadores directos.

La constitución de esta Dirección ha permitido poner a prueba el sistema de toma de decisiones en su conjunto, especialmente en los aspectos formales relacionados con la aplicación de la ley de subcontratación y aquellos asuntos que apuntan a las normas que la rigen.

También ha sido una experiencia de aprendizaje, un proceso no exento de dificultades, debates y tensiones entre las diferentes unidades de la Empresa. A pesar de los obstáculos, el resultado alcanzado ha mostrado que el sistema de gobernanza de la Dirección es un aporte valioso, apreciado por trabajadores contratistas.

Los logros obtenidos son fruto del compromiso con el desarrollo de este sector, de la voluntad por mejorar y, todavía más importante, de la capacidad de generar acuerdos entre los actores - empresa,

(7) Universidad Católica de Valparaíso. Informe Diagnóstico sobre la Calidad del Empleo de los Trabajadores en Régimen de Subcontratación en las Unidades Aconcagua, DAO y Biobío. Enero 2015.

(8) Promedio nacional 27,2%. ENAP 37%. Citado en Estudio Informe Diagnóstico sobre la Calidad del Empleo de los Trabajadores en Régimen de Subcontratación en las Unidades Aconcagua, DAO y Biobío. 2014.

(9) En abril de 2013 el 58% del personal de ENAP se encuentra en régimen de subcontratación y el 42% corresponde a trabajadores propios (o de planta). Informe Diagnóstico sobre la Calidad del Empleo de los Trabajadores en Régimen de Subcontratación en las Unidades Aconcagua, DAO y Biobío. Enero 2015. Universidad Católica de Valparaíso.

contratistas y trabajadores - en un marco de respeto y confianza, lo que posiciona el diálogo social y el tripartismo como herramientas estratégicas cada vez más necesarias y legítimas para alcanzar acuerdos.

Esta opción por el desarrollo que lidera esta Dirección ha permitido el fortalecimiento efectivo de los sindicatos y sus federaciones, ha afianzado las relaciones con las empresas contratistas, ha generado un nuevo mecanismo de cohesión al interior de ENAP con sus unidades de negocios y con otras unidades técnicas. Sobre todo, ha aportado directamente a que ENAP sea una empresa con mayores niveles de sostenibilidad.



*Sesión de diálogo social. ENAP,
Refinería Bío Bío. Septiembre de 2016*



II. ENAP EN CIFRAS

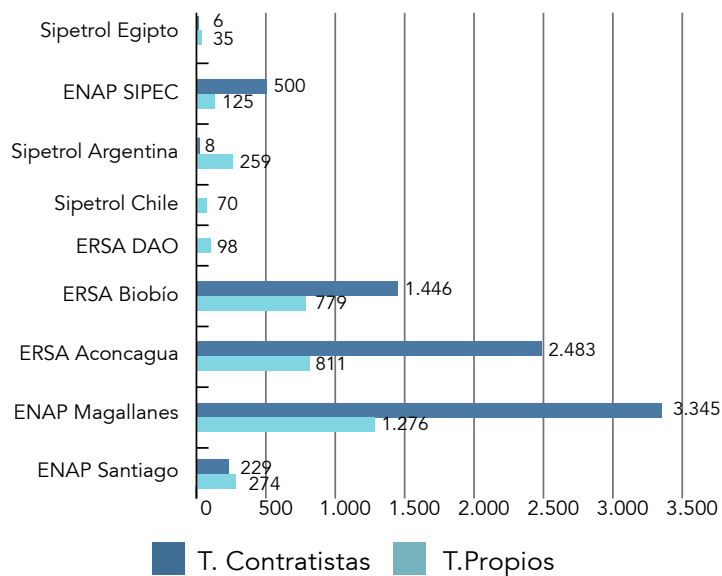
N° de trabajadores propios y contratistas



Fuente: Elaboración propia basado en el reporte de Sustentabilidad 2016

El porcentaje de **trabajadores contratistas** sobre el total de trabajadores de ENAP corresponde al **68,26%**.

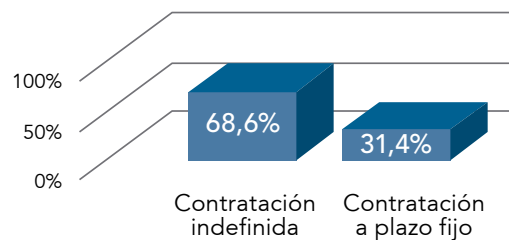
Dotación de trabajadores propios y contratistas por división



Fuente: Elaboración propia basado en el reporte de Sustentabilidad 2016

La mayor **concentración** de trabajadores contratistas se encuentra en ENAP Bío, ENAP Aconcagua y ENAP Magallanes.

Trabajadores contratistas por tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia⁽¹⁰⁾

Del total de trabajadores contratistas, el **68,6%** cuenta con **contratos indefinidos** y solo el **31,4%** se encuentra en una **situación contractual más inestable**.

(10) Cabe señalar que los gráficos de elaboración propia se basan en los datos del reporte de Sustentabilidad 2016 y otros aportados por la DGT.

Dotación de trabajadores contratistas por sexo

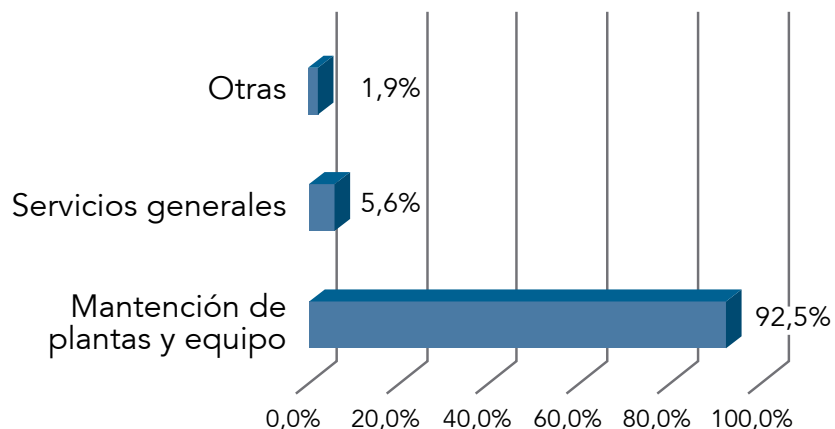


Fuente: Elaboración propia

Del total de trabajadores contratistas, solo el **9,75%** corresponde a **dotación femenina**, lo que permite suponer, que estas derivan de la contratación de servicios generales más que de otras actividades.

En el caso de las mujeres, ENAP cuenta con una dotación femenina total de 1.024 mujeres, de las cuales 584 corresponden a trabajadoras contratistas, lo que equivale a un **57,03%** del total de mujeres.

Tipo de actividades subcontratadas



Fuente: Elaboración propia

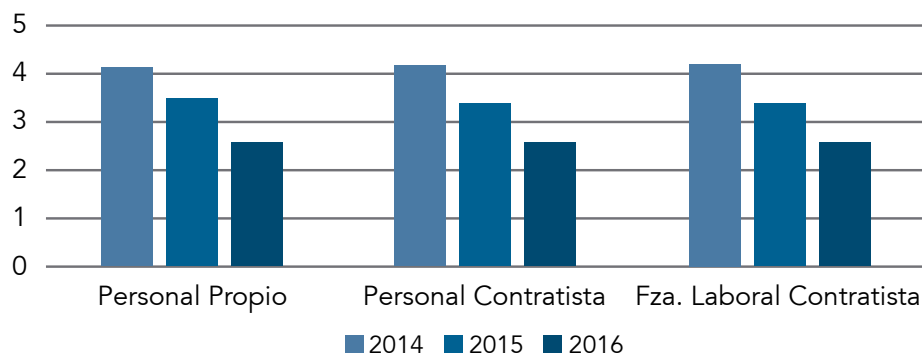
Respecto a las **actividades subcontratadas**, el **92,5%** de éstas derivan de la **actividad principal del negocio**, esto considerando que la mantención y reparación de plantas y equipos afecta directamente los resultados y continuidad operacional.

El **promedio de trabajadores** por empresa contratista es de 24 personas.

Al 31 de diciembre de 2016, ENAP mantenía contratos con **231 empresas contratistas**.

La **edad promedio** de trabajadores contratistas es de **40 años**.

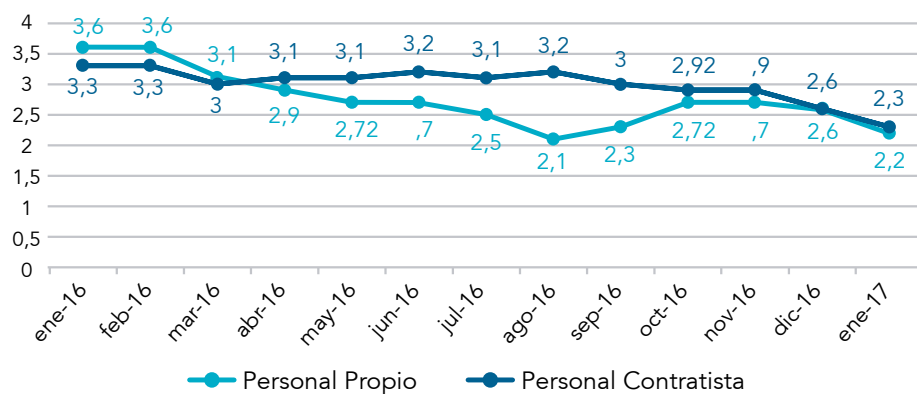
Índice de frecuencia de accidentabilidad últimos 3 años



Fuente: Elaboración propia

El **índice de frecuencia de accidentes⁽¹¹⁾** ha disminuido considerablemente los últimos 3 años, tanto en trabajadores contratistas como en trabajadores propios.

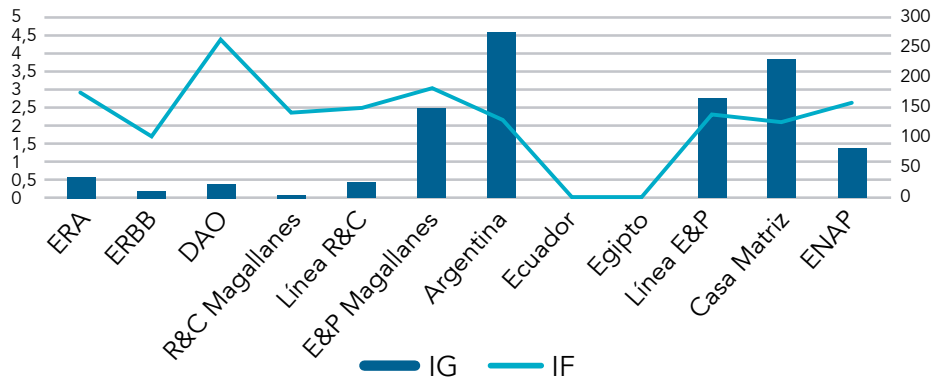
Índice de frecuencia de accidentabilidad últimos 12 meses



Fuente: Elaboración propia

(11) Índice de frecuencia se calcula:
 $I.F = (N^{\circ} \text{ accidentes} / N^{\circ} \text{ horas trabajadas}) \times 106$

Indices de frecuencia y gravedad accidentabilidad Empresas contratistas 2016



Fuente: Elaboración propia

Únicamente en ENAP Sipepec (Ecuador) y Sipetrol Egipto no se registran accidentes durante el último año.

De acuerdo al índice de gravedad⁽¹²⁾, E&P Magallanes, ENAP Sipetrol Argentina y Casa Matriz, registran los accidentes de mayor gravedad durante el 2016.

(12) Índice de gravedad se calcula: I.G = (N° jornadas perdidas o no trabajadas / N° horas trabajadas) x 103



*Capacitación en Diálogo Social. ENAP
Refinería Aconcagua. Agosto 2016.*



*Capacitación en Diálogo Social - FENATRASUP.
ENAP Refinería Bío-Bío. Agosto 2016.*



*Presentación reporte OIT-ENAP. ENAP
Magallanes. Septiembre 2016*

III. ENAP Y SU CADENA DE VALOR

La visión de ENAP sobre proveedores y contratistas y su aporte al negocio ⁽¹³⁾

Para ENAP, un proveedor y/o contratista es una persona natural o jurídica con la capacidad de suministrar bienes y/o servicios quienes cumplen un rol relevante de apoyo en los procesos de la empresa, motivo por el cual, busca desarrollar con ellos relaciones comerciales basadas en los principios de transparencia y buena fe, conforme a las leyes vigentes aplicables.

En términos de transparencia y equidad, ENAP asegura a sus proveedores y contratistas procesos de selección que se desarrollan con imparcialidad y objetividad, aplicando criterios de calidad, costo, oportunidad, reputación y buenas prácticas comerciales, sin que las decisiones se vean afectadas por factores ajenos a los legítimos intereses de la empresa.

Por otro lado, procura ofrecer información sobre las bases de licitación y otros procesos relacionados

con proveedores y contratistas, de manera justa, oportuna y clara, a través de los canales formales y niveles establecidos para cada proceso.

La confidencialidad con sus proveedores y contratistas es un factor fundamental que le permite tener relaciones de calidad con ellos y por lo mismo, ENAP se compromete a mantener en reserva la información de los procesos según las exigencias de cada uno de ellos y a conocer y respetar las leyes que regulan las relaciones contractuales con proveedores y contratistas. Del mismo modo, exige de parte de todas las empresas incluidas en su cadena de suministros, el cumplimiento de la legislación vigente.

El principio de buena fe, entendiendo este concepto como la integridad y la honestidad en el comportamiento, es un pilar de las relaciones de ENAP con proveedores y contratistas y se compromete a que los acuerdos comerciales con ellos se lleven a cabo aplicando estos criterios,

(13) Código de Ética de ENAP.



a través de relaciones basadas en el respeto, el cumplimiento de las leyes y la excelencia operacional.

Proveedores y prestadores de servicios deben desempeñarse con los más altos estándares de calidad, cumpliendo estrictamente los contratos y acuerdos suscritos. Además, ENAP promueve que dichas empresas conozcan y compartan los valores y principios expresados en el código de ética de la mandante, pues considera que es un deber conjunto conducir las relaciones comerciales bajo normas de respeto y mutua satisfacción.

Cada miembro de ENAP debe desempeñar sus responsabilidades profesionales con integridad, lealtad y evitar cualquier situación que envuelva un posible conflicto entre sus intereses particulares y los de la empresa. De esta forma y para asegurar su independencia e imparcialidad, es deber de todos los miembros, comunicar oportunamente cualquier relación financiera, familiar o afectiva con proveedores y contratistas, de modo de asegurar la libre y apropiada toma de decisiones.

Para ENAP, el desarrollo de sus proveedores y contratistas es vital para garantizar operaciones bajo los más altos estándares definidos para cada proceso. Es por ello, que se han implementado y se

desarrollan medidas para facilitar el acercamiento de los proveedores, de tal manera de establecer alianzas estratégicas y perdurables, que permitan a ambas partes un crecimiento sostenido en tecnología y gestión.

Criterios de selección de proveedores y contratistas

ENAP considera diversos factores al momento de la compra de materias primas y/o de la subcontratación de servicios. Entre estos factores se encuentran: el precio del producto-servicio, la calidad del mismo, la capacidad de respuesta del proveedor o contratista, el prestigio y seriedad de la empresa y el cumplimiento de plazos de entrega.

Para tomar la mejor decisión, la empresa utiliza diversos mecanismos de contratación, entre ellos, procesos de licitación con bases muy detalladas que establecen los requisitos mínimos que los participantes deben cumplir para que sus propuestas sean tomadas en consideración y deben documentar por medio de certificados de experiencia, certificados de capital comprobado, fichas técnicas de los productos o servicios ofrecidos y otros, además de boletas de garantía que aseguren la seriedad de la oferta. A partir de esta información, ENAP elige a aquel oferente que presenta la propuesta que genere mayor valor, pero que además esté en condiciones de asegurar el cumplimiento del contrato.

Toda empresa proveedora o contratista que desee iniciar relaciones comerciales con ENAP debe, primeramente, estar inscrita en el Registro de

Proveedores de la empresa previo a la adjudicación de algún proceso.

De acuerdo a la Política de Compras y Contrataciones de ENAP, los procesos de compra de bienes y contratación de servicios se efectúan seleccionando la mejor estrategia de aprovisionamiento, que permita satisfacer las necesidades de la organización al menor costo efectivo, respetando los principios de transparencia, competencia e igualdad de los proponentes, y con estricta sujeción a las bases de licitación, términos de referencia u otros documentos o condiciones generales y específicas que regulen el respectivo proceso. Para ello, los procesos se desarrollan alineados a lo establecido en las normativas vigentes.



Tipo de procesos de compras y contratación

1. Contratación de Servicios

Los procesos de contratación de servicios se realizan en base a la estrategia definida en razón de la complejidad técnica, la confiabilidad en materia de Gestión en Salud, Seguridad, Medioambiente y Comunidad (HSEC), el desarrollo del mercado u otros aspectos relevantes de acuerdo a la naturaleza del servicio. Existen cuatro formas de contratación:

- ✓ Licitación Pública
- ✓ Licitación Privada
- ✓ Cotización
- ✓ Adjudicación directa

Si bien ENAP propende a la realización de licitaciones públicas, las demás modalidades de contratación son plenamente aplicables en casos especiales debidamente argumentados. Además, si la naturaleza del servicio y el comportamiento del mercado lo ameritan, pueden realizarse procesos de aprovisionamiento tales como Request for Information (RFI), subasta, subasta inversa y precalificaciones.

2. Compra de Bienes

Para la compra de bienes se consideran como procesos de suministro, las órdenes de compra, los convenios por lista de precios, consignaciones, catálogos u otras modalidades de provisión.

Cualquiera sea la modalidad seleccionada, de acuerdo a la estrategia de abastecimiento, se debe contar con las cotizaciones necesarias en función del proceso. Sin perjuicio de lo anterior, y de acuerdo a la complejidad del suministro, es posible recurrir a licitaciones para la provisión de los mismos, las que estipulan condiciones específicas de acuerdo a su naturaleza.

3. Licitaciones Privadas

Las estrategias de aprovisionamiento para realizar una licitación privada deben ser autorizadas por el Gerente de Abastecimiento Local según corresponda. En los casos de licitaciones privadas cuya adjudicación por monto corresponda ser aprobada por los Comités Operativo o Ejecutivo, o por el Directorio, éstas deben ser aprobadas por el Gerente de Abastecimiento de la respectiva línea de negocios.

4. Adjudicaciones directas

Las adjudicaciones directas, ya sea por la compra de bienes o por contratación de servicios se llevan a cabo en situaciones especiales que ameriten un proceso más expedito, tales como emergencias, existencia de proveedores únicos, montos de compra inferiores a 5.000 dólares u otras. Todas estas situaciones deben ser presentadas ante la instancia de aprobación que corresponde en función del monto de la compra o contratación.



Sistemas de evaluación

Adicionalmente a esta selección inicial, ENAP ha desarrollado sistemas de evaluación para verificar el nivel de cumplimiento de determinados criterios durante la ejecución del contrato por parte del proveedor o contratista y para apoyar el proceso de selección, siempre que se trate de empresas que anteriormente hayan suscrito algún contrato comercial con la mandante.

a. Sistema de Evaluación de Proveedores, que está a cargo de la Unidad de Abastecimiento y que se aplica a todas las empresas proveedoras y contratistas. Este sistema mide tres criterios:

- a) calidad del servicio,
- b) plazos,
- c) aspectos administrativos.

Cada uno de ellos tiene una ponderación distinta la que depende de su impacto en la producción de la empresa. Además, cada criterio está compuesto por subcriterios que también poseen pesos relativos diferentes de acuerdo a su relevancia.

b. Sistema de Administración de Indicadores de Terceros, que está a cargo de la Dirección de Gestión de Terceros y corresponde a sistema de gestión interna cuya finalidad es elaborar un ranking de empresas contratistas. La fuente de información para nutrir este sistema, proviene de informes que miden separadamente un conjunto de seis criterios establecido para valorar a las empresas contratistas de acuerdo a su desempeño en cada uno de ellos. Dentro de los criterios se encuentra el nivel de cumplimiento en las obligaciones laborales, niveles de conflictividad, entre otros.

Canales de comunicación con proveedores y contratistas

Durante los procesos de contratación, toda comunicación con los proveedores es formal y de acuerdo a lo establecido en las respectivas bases de licitación, términos de referencia o condiciones generales y/o especiales de contratación.

El representante válido del grupo de empresas ENAP para dichas comunicaciones es la Dirección de Compras y Contrataciones de ENAP, sin perjuicio de que las bases de licitación, términos de referencia o condiciones generales y/o especiales de contratación puedan establecer otros interlocutores.

No puede haber ningún tipo de interacción distinta a lo antes mencionado entre los representantes del grupo de empresas ENAP y los proveedores participantes en el proceso de contratación.



IV. HERRAMIENTAS DE ENAP PARA LAS RELACIONES LABORALES

ENAP, por medio de la DGT, ha llevado a cabo diversas acciones que evidencian una manifiesta preocupación por abordar la gestión de terceros de forma integral, cautelando los derechos laborales.

Es un trabajo en progreso y constituye un avance significativo que ha ido sentando las bases para la construcción de la Política de Gestión de Terceros.

Actualmente, ENAP cuenta con una serie de instrumentos valiosos para desarrollar sus funciones y cautelar el bienestar de los trabajadores en régimen de subcontratación. Entre algunas de sus iniciativas se destaca:

Programa “Queremos Conocer”

Plataforma computacional de gestión social que funciona como herramienta de apoyo para las empresas colaboradoras, la que permite orientar a los(as) trabajadores(as) contratistas en torno a los beneficios que proporciona la red de servicios públicos.

La sistematización de los contenidos de las encuestas aplicadas en períodos anteriores tuvo como resultado un informe socioeconómico de la empresa contratista por unidad de negocios, junto con un reporte individual para cada trabajador(a).

La cobertura del Programa, desde sus inicios en el 2015, registra un total de 2.500 trabajadores encuestados en Refinerías Aconcagua, Bío Bío, DAO, Casa Matriz y Magallanes.

Durante el año 2016, se realizó la segunda fase del programa que contempló la entrega de informes y atenciones sociales individualizadas para los trabajadores contratistas que fueron encuestados. La idea de esta etapa ha sido orientar directamente al trabajador acerca de los beneficios estatales a los cuales tiene posibilidad de postular.



Estudio de clima laboral y programa de fortalecimiento de clima laboral de empresas contratistas

Estudio orientado a implementar un diagnóstico organizacional de las empresas colaboradoras de ENAP que, por medio de una encuesta, recoge las percepciones de los trabajadores en relación al clima laboral en sus empresas.

En base a los resultados obtenidos en esta encuesta aplicada el año 2015, se ejecutó una asesoría para empresas contratistas enfocada en la elaboración y diseño de acciones de mejora que apoyen el fortalecimiento del clima laboral en las dimensiones con menor evaluación. Este programa se desarrolló entre los meses de abril y noviembre de 2016 para un total de 26 empresas.

Esta asesoría permitió intervenir aquellas dimensiones, en las que se observaron alertas de riesgo, y que podrían afectar los servicios prestados por los contratistas en ENAP Refinería Aconcagua, ENAP Refinería Bío Bío y ENAP Magallanes.

Durante el año 2017, se aplicó la segunda encuesta de clima laboral a un total del 2.579 trabajadores de empresas contratistas.

Celebraciones y fiestas de fin de año

Las filiales de ENAP realizan anualmente diversas actividades con motivo de las celebraciones de fin de año dirigida a los trabajadores contratistas y sus familias. Este tipo de actividades, altamente valoradas por los trabajadores subcontractados, han contribuido a aumentar el sentido de pertenencia para con la empresa, generando un impacto directo en su reconocimiento y aumentando los grados de compromiso con los objetivos estratégicos.

Se refuerza con ello el sentido de comunidad que, frente a crisis o catástrofes, marcan la diferencia con otras empresas por la velocidad en retomar la normalidad de las operaciones.

Reuniones periódicas con federaciones de contratistas

Respecto al fortalecimiento del diálogo social y el trabajo colaborativo, la Dirección Gestión de Terceros y las Direcciones de Relaciones Laborales locales se reúnen permanentemente con las Federaciones de Contratistas para abordar en conjunto las dificultades.

Estas reuniones son sumamente funcionales, no sólo para la identificación de problemas y conflictos, sino también para abordar materias estratégicas y prospectivas sobre el trabajo decente y el diálogo social.

Informes de conflictividad

Las Direcciones de Relaciones Laborales de las unidades de negocios envían, periódicamente, un informe de conflictividad que describe los acontecimientos ocurridos con respecto a eventuales y/o potenciales conflictos en la línea de subcontratación. El análisis del reporte se complementa con las acciones necesarias para resguardar la continuidad operacional de la empresa.

Asimismo, la relación permanente con las Direcciones de Relaciones Laborales y las visitas a terreno representan una herramienta para asesorar oportunamente, y proponer estrategias de relacionamiento y diseño contractual en el ámbito laboral.



Memorándum de entendimiento ENAP-OIT

ENAP y la Oficina de Países de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el Cono Sur de América Latina, suscribieron el 18 de diciembre de 2015, un Memorándum de Entendimiento que estableció relaciones de cooperación e información para el desarrollo y ejecución de acciones orientadas a la elaboración y difusión de instrumentos relacionados con el trabajo decente e implementación del “Acuerdo de Diálogo Social”.

Como parte de este Memorándum, durante el 2016 OIT realizó un profundo diagnóstico de los modelos de diálogo social existentes con las organizaciones sindicales de terceros y con las empresas contratistas. Para esto se ejecutaron diversas reuniones con los grupos de interés de la Dirección de Gestión de Terceros, con el fin de identificar fortalezas y debilidades del modelo actual.

Finalizado el diagnóstico, se presentaron los resultados y sus recomendaciones en diversas instancias, incluidas gerencia general, gerencias de línea o áreas técnicas, gerencias de las unidades de negocios, federaciones y sindicatos de ENAP, federaciones y sindicatos de contratistas y empresas contratistas. Varias de las recomendaciones

realizadas fueron acogidas e implementadas por la empresa, transformándose en los lineamientos de trabajo de la Dirección de Gestión de Terceros.

Certificación de obligaciones laborales

Durante el 2016, se adjudicó el nuevo contrato de certificación de obligaciones laborales a la empresa Deloitte Certificadora por un período de 48 meses. Éste, con el fin de optimizar el proceso y calidad de la información, incorporó mejoras relacionadas a la digitalización de los documentos de las empresas contratistas, emisión de reportes, mecanismos de control y ordenamiento de los plazos.

La información recabada en los procesos de certificación, hace posible emitir reportes mensuales con los cumplimientos laborales de las empresas contratistas. A la vez, esta se incorpora en el informe trimestral diseñado por la Dirección de Gestión de Terceros, para presentar y analizar los resultados de la gestión laboral de las empresas contratistas.

Además, con el fin de ir generando competencias en las empresas contratistas, se llevaron a cabo cuatro jornadas de capacitación sobre el proceso de certificación y las obligaciones laborales, en todas las unidades de negocio y en la casa matriz.

Auditorías laborales

En 2016, se realizaron 76 auditorías laborales en contratos vigentes a empresas contratistas de Refinerías Aconcagua y Bío Bío, ENAP Magallanes, DAO y Casa Matriz, incrementando el número de estas revisiones en un 85% con respecto al 2015.

Los resultados de esta revisión fueron socializados a cada empresa auditada para facilitar la gestión en aquellos aspectos que presentaron deficiencias. Luego de conocidos los resultados, las empresas contratistas tenían que entregar un informe con las medidas adoptadas para dar cierre a cada una de las brechas detectadas.

Gracias a la gestión y seguimiento que se realizó con las empresas contratistas, se mejoró el cumplimiento general de las auditorías en un 19%, respecto al 2015.

Los avances en el área de control y cumplimiento laboral han sido claves tanto para el mejoramiento de las relaciones laborales con el sector subcontratista como para contribuir con la continuidad operacional de ENAP.

En 2017, se han auditado 85 empresas contratistas en todas las unidades de negocio y se evidencia una mejora sustancial en los resultados obtenidos.



Ferias Informativas de Gestión Social

Las Ferias de Gestión Social tienen como propósito facilitar el acceso, por parte de los trabajadores subcontratados y vecinos, a información acerca de la red de prestaciones sociales del Estado.

Durante 2016, se realizaron en ENAP Refinería Aconcagua dos Ferias de Gestión Social, la primera, en el mes de mayo, en el Barrio Contratistas y, la segunda, en diciembre, en dependencias de la Empresa Contratista Carreño Mar, de Quintero. En ambas, se contó con la participación de la Gobernación Provincial de Valparaíso y diversas instituciones públicas, tales como SERVIU y Registro Civil.

Por otra parte, ENAP en Refinería Biobío, colaboró en la ejecución de la Feria de Seguridad, en donde se integró el concepto de salud laboral y se contó con la participación de la OIT.

Además, en octubre de 2016, se realizó la primera Feria de Educación Superior, en donde participaron las principales universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica de la Región, los cuales entregaron información de becas y ofertas de capacitación para trabajadores de empresas contratistas. Esta actividad se replicó con mucho éxito en 2017.

Convenio para la Educación Técnico Profesional

La Federación de Trabajadores Contratistas (FETRACON), organización sindical superior que representa a los sindicatos base de los trabajadores en régimen de subcontratación de la ENAP Refinería Aconcagua, el Centro de Formación Técnica de la Universidad Católica de Valparaíso y ENAP Refinería Aconcagua, firmaron un convenio de colaboración para impartir carreras técnicas de tecnología industrial en las especialidades de mantenimiento industrial, construcción y electricidad, para un total de 150 trabajadores. Este proceso, que se inició en 2015, concluyó en julio del 2017.

Este convenio significó un hito relevante tanto para los trabajadores como para ENAP, porque fue un aporte concreto a la profesionalización del personal contratista.

Capacitación

En 2016 se realizaron diversas actividades de capacitación las que beneficiaron a trabajadores contratistas en los siguientes temas:

- ✓ Maestro mecánico tanques: 66 asistentes al curso.
- ✓ Estándares de seguridad: 125 beneficiados.
- ✓ Cursos OMI (Organización Marítima Internacional): 29 trabajadores del sector marítimo.
- ✓ Curso de rescate en altura en el Centro de Formación Técnica CEDUC: 6 alumnos.
- ✓ Taller de capacitación para los Comités Paritarios.

Entrada en Vigencia de Ley 20.940, que Moderniza el Sistema de Relaciones Laborales

Para analizar los efectos que se pueden generar en la relación con los trabajadores subcontratistas, producto de la entrada en vigencia de la Ley 20.940 se desarrollaron diversas iniciativas, entre ellas:

- ✓ Capacitación a integrantes de la Dirección de Gestión de Terceros y Áreas de Aprovisionamiento.
- ✓ Jornadas de capacitación en cada unidad de negocios, en conjunto con las Direcciones de Trabajo Provinciales, tanto para proveedores de servicios como para dirigentes sindicales.
- ✓ Reuniones con proveedores críticos para anticipar y mitigar potenciales escenarios de conflictos.



V. ENAP Y EL DIÁLOGO SOCIAL

Durante el proceso de diagnóstico, acompañado por OIT, se observó una gran necesidad de fortalecimiento de la “institucionalidad” o la instauración de una cultura real de diálogo en la Empresa.

Si bien, los trabajadores y directivos valoran los espacios de encuentro y de inversión sostenida en preparar los procesos de negociación colectiva, de reuniones técnicas, especialmente las vinculadas a los contratos y con una trazabilidad sobre procesos y resultados, éstos no eran suficientemente dotados para tratar agendas de nivel superior.

Previo a analizar las dimensiones del diálogo social, fue fundamental examinar a los actores y el tipo de las relaciones existentes, que servirían en el futuro para sostener un diálogo en igualdad de condiciones. La idoneidad y efectividad del diálogo y de sus resultados se vincula estrechamente con la apropiada representación del colectivo social que dialoga y de la representatividad y legitimidad de quienes actúan en su nombre.

En una primera etapa, OIT examinó con detención algunas dimensiones del diálogo social, definidas como estratégicas para el proceso. Entre éstas:

1. Diagnóstico

Al respecto se establecieron interrogantes de indagación:

- ✓ ¿Cuál es el debate regional/ nacional e internacional en torno al trabajo que afecta al Diálogo Social en ENAP?
- ✓ ¿Cuál es la Interacción que tiene el Diálogo Social en ENAP, entre las unidades de negocios y el nivel corporativo?

A partir del levantamiento de información y su análisis es posible indicar que ENAP posee un muy buen nivel de diálogo social entre la Dirección de Gestión de Terceros y los sindicatos de trabajadores contratistas, lo que es fundamental para alcanzar resultados sostenibles. No obstante, existen relaciones de confianza con el mundo sindical propio y subcontratado y cuestiones que, al ser atendidas, podrían permitir dar un salto cualitativo para afianzar el pacto social e innovar en el logro de mejores relaciones laborales. Puntualmente, destacan:

a. Debate sobre el presente y futuro del mundo del trabajo:

ENAP y la Dirección de Gestión de Terceros sostiene una fuerte relación con los trabajadores propios y en régimen de subcontratación y requiere un análisis prospectivo por unidades de negociación y por sector productivo acerca de los inminentes cambios tecnológicos y de organización de la producción. Este debate que no sólo se vincula a la empresa nacional, sin duda alguna, debe ser abierto a los niveles nacionales y regionales, e inscrito en la discusión del sindicalismo a nivel internacional, de modo de anticipar a los trabajadores y otros actores a los nuevos y cambiantes escenarios. Este debate y reflexión permitirá ampliar el pensamiento colectivo y generar una masa crítica más preparada para asumir estos desafíos.

Como ENAP es una empresa pública, tiene la posibilidad de marcar una tendencia sobre la discusión en marcha, el desarrollo industrial y la preparación requerida para estos cambios, partiendo por sostener el diálogo entre las unidades involucradas en la misma empresa.

b. Diálogo sostenido con las empresas contratistas.

La relación con las empresas contratistas, ENAP la aborda desde el Área de Aprovisionamiento, limitando el vínculo de la Dirección de Gestión de Terceros. Si bien, se ha desarrollado de buena manera, se observa una limitación al respecto y a la vez, resulta una gran oportunidad para trabajar conjuntamente ambas unidades, generando una mesa de diálogo con los proveedores, lo que implicaría contar con una agenda mientras dure el contrato. La función de la mesa de diálogo sería abordar cuestiones de orden estratégico, para desarrollar un plan de formación, de fortalecimiento de las capacidades de este sector y no solo para resolver controversias.

Una agenda que examine la cadena de suministros, el estado de la misma y el trabajo, las oportunidades de empleo local, la inversión en capacitación, el uso de la franquicia tributaria, las normas ISO, el papel de la RSE en su gestión corporativa, etc., y todos los asuntos de interés para proveedores y empresas contratistas.

c. Diálogo con los sindicatos propios.

Este es un nivel de diálogo existente y en el caso de Magallanes, muy utilizado por la Dirección de Gestión de Terceros. Para avanzar, sería necesario fortalecer el diálogo, creando a lo menos una instancia cuatrimestral para examinar el estado de las relaciones laborales, revisar propuestas y aportar el fortalecimiento sindical de los trabajadores en régimen de subcontratación.

d. Diálogo con organizaciones sindicales superiores(federaciones) de trabajadores contratistas.

Este es el nivel más desarrollado del diálogo en la Dirección de Gestión de Terceros. El buen nivel de trabajo, de proyectos en marcha, la calidad de la relación y la confianza permiten crear nuevas y mejores relaciones laborales. Sin embargo, existe el peligro de nominar espacios de diálogo social a toda reunión de trabajo y seguimiento. El diálogo social implica una transformación de las relaciones laborales. Es siempre un ejercicio estratégico, por lo cual, vale la pena poner el acento en su sentido y los principios que guían la agenda de una mesa o espacio en este ámbito. A fin de fortalecer esta relación, sería pertinente la preparación de una agenda de trabajo que contemple los principales desafíos estratégicos de la relación entre trabajadores contratistas, empresas contratistas y ENAP.

Al revisar los acuerdos sociales adoptados, se puede sostener que existe la decisión de las partes de dar cumplimiento voluntario a lo acordado, la realización de actos administrativos que tornen obligatorios los acuerdos, y la inclusión de lo convenido en convenciones (acuerdos marcos) derivadas del ejercicio del diálogo.

La determinación de la vía más apropiada para asegurar que lo vinculante de los acuerdos tenga efectiva concreción conduce necesariamente a precisar la naturaleza de las materias objeto del acuerdo social resultante del diálogo.

e. Diálogo entre trabajadores contratistas y comunidades.

En las diversas reuniones sostenidas en la Empresa se observó la existencia de capital social que no se ha puesto en valor y que puede contribuir a crear puentes, a mejorar el prestigio corporativo y fomentar nuevos y mejores vínculos con los territorios donde ENAP desarrolla sus inversiones. Los trabajadores contratistas son parte de las comunidades y/o cuando no lo son, pueden actuar como facilitadores entre las voces comunitarias, ENAP y las empresas contratistas. Este nexo, escaso en los tiempos actuales, es un espacio de diálogo a revisar y a construir, por tanto, a través de un espacio sostenido se puede dar

viabilidad a las inversiones actuales y futuras, ofreciendo un marco de gobernabilidad incluso disminuyendo los conflictos socio-ambientales. Para que esto sea posible, hay que planificar y tomar en cuenta la complejidad de sus contenidos.

En un esquema simplificado se plantea la instalación y fortalecimiento de mesas de diálogo social en distintos niveles, partiendo de la base de la existencia de un diálogo fecundo entre la Dirección de Gestión de Terceros y las federaciones de trabajadores subcontratados.

FIGURA N° 1:
INSTITUCIONALIDAD PARA EL DIÁLOGO SOCIAL
DE LA DGT.



Fuente: Elaboración propia.

Conocimientos especializados existentes sobre diálogo social y estrategias para generar competencias en la materia.

La Dirección de Gestión de Terceros posee una formación técnica profesional diversa, con variadas experiencias en la relación con comunidades, con grupos de interés y con conocimientos y prácticas para la resolución de conflictos. Al examinar el surgimiento de la Dirección y el sentido estratégico de la misma, aparece con fuerza el rol del liderazgo de su ex director (Osvaldo Badenier) y su experiencia previa en materias sociales y políticas. El sello de esta unidad tiene mucha relación con el liderazgo integrador de su jefatura (anterior y la actual).⁽¹⁴⁾ Este liderazgo se caracteriza por la cercanía con su equipo y por su capacidad para anticipar y resolver conflictos. Se caracteriza también por movilizar recursos del sector público y ponerlos al servicio de los proyectos de la Dirección y por estar atento a las necesidades de los trabajadores contratistas.

Con el fin de avanzar hacia nuevas competencias en las materias de diálogo social en el Equipo de la Dirección de Gestión de Terceros, en ENAP y en las empresas contratistas se hace necesario ampliar las capacidades para incorporar nuevas visiones sobre cómo sostener procesos de generación de

acuerdos con sentido estratégico para el bienestar y el trabajo decente de los trabajadores en régimen de subcontratación.



Presentación de Política para Gestión de Terceros. ENAP Magallanes, Septiembre 2016

(14) Alta valoración interna y externa del ex Director de Gestión de Terceros.



Productos del diálogo social e imagen pública

ENAP es una empresa pública con un rol estratégico clave para el desarrollo del país. Por ende, es percibida como una institución relevante para Chile. Esta connotación se transforma en un pilar clave y, a la vez, en una oportunidad que facilita la comunicación de aquellos contenidos relacionados con las acciones que desarrolla en torno al diálogo social, más aún cuando las iniciativas al respecto se desarrollan de manera permanente, con sentido de misión y avanzando en su ejecución según los principios y normas que lo regulan.

Su propósito es promover la convicción que representa para la empresa, llevar a cabo procesos que profundicen la relación entre los empleadores y sus trabajadores, independiente de su condición contractual, ya que responde a un eje prioritario de gestión, basado en la implementación de un modelo – basado en los textos de los académicos Jaime García y Carlos Sanhueza – que relevan la importancia de conservar la relación basada en la confianza, la veracidad y el cumplimiento de los compromisos. Todo ello, contribuye a la posibilidad de anticiparse a los conflictos, resolver las problemáticas o divergencias y focalizar los esfuerzos en avanzar colaborativamente en el mejoramiento de las condiciones laborales.

Los principios de trabajo decente no han sido vinculados con el valor público de ENAP, es decir, han estado ausentes de los mensajes transmitidos, reduciendo la difusión de las acciones desarrolladas por la empresa. Esta ausencia se constituye en una alternativa comunicacional para la empresa, que aspira a relevar los fundamentos del trabajo decente en Chile, a las regiones y su importancia en la gestión de terceros en el mundo privado.

Adopción de decisiones en las mesas de diálogo social respecto de mejoras en las relaciones laborales

El diagnóstico del diálogo social en ENAP, remite a que la mayoría de las decisiones adoptadas en las mesas de diálogo se refieren a la prevención de conflictos y asuntos de bienestar de los trabajadores. Estas decisiones son tomadas por los ejecutivos de la Dirección de Gestión de Terceros y los Departamentos de Relaciones Laborales con las dirigencias sindicales.

Ambos representantes gozan de respaldo institucional y en los casos de mayor divergencia de opiniones se recurre a instancias garantes del proceso. ENAP se encuentra en una etapa de transición en este aspecto en la que, gracias a la asistencia de OIT, ha comprendido que debe avanzar de un estilo de negociación hacia un proceso incluyente de diálogo social. Al examinar el contenido de los discursos de los directivos y de los sindicatos, ambos recurren a estereotipos que categorizan a las personas, obstaculizando un espacio de diálogo sobre cuestiones de bien común.

Tanto directivos de ENAP como dirigentes sindicales tienen, como sinónimos, negociación y diálogo social, por lo tanto, ambos han desarrollado competencias sobre cómo negociar y obtener

resultados satisfactorios para su sector, por sobre el interés del diálogo de construir acuerdos para el desarrollo en una perspectiva de largo plazo. No obstante, el proceso les ha conferido integrar nuevas posibilidades de construcción entendiendo cómo y hacia dónde deben avanzar.



*Sesiones de trabajo con gerencias corporativas.
ENAP Casa Matriz*



Cultura institucional (de ENAP, de los trabajadores, de los empresarios)

ENAP es una empresa pública que tiene en alta consideración el respeto por los trabajadores y hace esfuerzos por elevar los estándares laborales, partiendo de la base del cumplimiento de las exigencias que la normativa laboral vigente establece.

Su ética de lo público y el compromiso de instalar una cultura institucional que dé cuenta de ello son apreciados por sus equipos y por todos los trabajadores (internos y externos). No obstante, se observa también un estilo directivo que presenta resistencia ante lo que considera un excesivo proteccionismo a los trabajadores subcontratados, porque siente que estas materias no están en el corazón del negocio.

Esta cultura coexiste con otra de alta preocupación por el bienestar de los trabajadores que colaboran en ENAP a través de sus contratistas. De modo recurrente se señala que para potenciar el diálogo social es relevante demostrar resultados y que se exponga con indicadores la relación entre mejores relaciones de terceros y productividad.

Se observa también como una práctica extendida la falta de proactividad en materias laborales

desde las empresas contratistas, limitándose a cumplir la exigencia legal sin explorar mejoras. La cultura paternalista ha provocado que las contratistas esperen permanentes “instrucciones” de la mandante y no generen iniciativa alguna para crear mejores estándares laborales, de no ser que la mandante se lo exija. Por otra parte, atendido este rol, las federaciones sindicales hacen sus negociaciones con ENAP, reemplazando el vínculo con la contratista, esperando que sean ellos quienes intermedien. Dotar de capacidades a las empresas contratistas y a las federaciones para llegar a acuerdos de todo tipo es una tarea que puede ser apoyada técnica y políticamente por ENAP, pero no reemplazada.

El diálogo que promueve la DGT constituye un acto docente que enriquece la cultura de los acuerdos, ya que ilustra acerca de las carencias existentes y señala las vías y medios para lograr construir conductas de diálogo más perfeccionadas y amplias en otros ámbitos de la vida laboral.



*Capacitación en Sede de OIT.
Santiago, enero de 2017*



VI. CONTRIBUCIONES PARA UN MODELO DE DIÁLOGO SOCIAL EN ENAP

Entre las cuestiones abordadas, surge con claridad la necesidad de que la Dirección de Gestión de Terceros sea la unidad estratégica que aborde el **Diálogo Social en ENAP**.

Si bien existen espacios institucionales ya instalados para los temas con los trabajadores propios, es esta Unidad con su flexibilidad, prestigio y experiencia la que puede dotar técnicamente a la empresa, en su conjunto, de una estrategia de diálogo (distinta a la de negociación) y, con ello, dar cohesión a la diversidad de propósitos.

Sin embargo, para que esta Unidad asuma la responsabilidad de ser órgano rector del diálogo social debería ajustar sus funciones a determinadas áreas estratégicas como se muestra en el cuadro N°1.



CUADRO N° 1: ÁREAS DE MEJORA Y FUNCIONES ASOCIADAS ⁽¹⁵⁾.

ÁREAS	FUNCIONES
Administración de los contratos comerciales de las empresas contratistas	Crear e implementar un índice laboral con una ponderación equivalente y que sea vinculante. Formar parte del Comité de Evaluación de las propuestas presentadas por las empresas (al igual que el análisis jurídico, financiero, medioambiental).
Relación con todos los gremios, formulación de las políticas y estrategias de relaciones laborales	Participar en las mesas de diálogo por regiones con los trabajadores propios. Foco en la gestión estratégica del negocio.
Continuidad operacional	Participar de las decisiones estratégicas y formar parte de los programas de desarrollo de proveedores.
RRLL cooperativas y de largo plazo	Diseñar un plan estratégico con las empresas contratistas para abordar el componente laboral: agendas sostenidas con las empresas. Capacitar a los administradores de contrato de las empresas y de ENAP en relaciones laborales.
Desarrollo de los dirigentes para que sean interlocutores válidos	Fortalecer las capacidades de diálogo de los dirigentes.
Manejo de todos los temas que tengan relación con los sindicatos	Apoyar y asistir técnicamente a la gestión y democracia sindical.
Prevención de riesgos y la relación normativa con las empresas contratistas	Trabajar en forma rigurosa con los administradores de contratos de las empresas y de ENAP. Establecer una agenda anual y seguimiento.

ÁREAS	FUNCIONES
Diseño del proceso de negociación colectiva y generación de la estrategia de negociación	Ser puente entre la organización sindical y la Dirección del Trabajo.
Asesoramiento a las operaciones en el manejo de las relaciones laborales	Gestionar el plan de formación en las áreas de operaciones.
Nexo entre la operación, los sindicatos y el Área de RRHH Corporativa	Liderar el diseño estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

Estas funciones son parte de un nuevo sistema de gobernanza que permitiría a la Unidad:

- ✓ Dar rectoría técnica en materia de diálogo social a toda ENAP.
- ✓ Entregar asesoría estratégica en relaciones laborales a las operaciones y hacia las empresas contratistas.
- ✓ Desarrollar instrumentos que permitan monitorear cambios y posibles conflictos para establecer un mejor vínculo en la gestión.
- ✓ Fortalecer las relaciones laborales de los trabajadores subcontractados.

(15) Sobre la base de las funciones establecidas para la Dirección de Gestión de Terceros.



VII. OPORTUNIDADES PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL EN ENAP

A partir de las experiencias internacionales revisadas es posible enfatizar que la eficaz **implantación del diálogo social** supone la existencia de estructuras permanentes, que promueven y otorgan un marco físico, procesal y de apoyo técnico para que el diálogo se desarrolle.

La razón de ello es simple: la institucionalización favorece la apropiada concreción de los acuerdos mediante las actividades de seguimiento y asesoramiento que sean necesarias.

En el caso de ENAP, dado su contexto y trayectoria, la posibilidad de avanzar en el ámbito de **Gestión de Terceros** dependerá exclusivamente de la disposición a cooperar de la dirección estratégica y, asimismo, de la existencia de un espacio institucional abierto y flexible para encaminar este diálogo.

La asimetría de poder entre trabajadores subcontratistas y Empresa tendrá variadas expresiones, y se podrá reducir únicamente si la institucionalidad ofrece un espacio para corregirla.

No se trata de crear comités ni de exagerar en la conformación de múltiples comisiones, sino de ser muy eficientes en el uso del tiempo y en la elaboración de agendas o corrección de las ya existentes.

A partir del diagnóstico realizado a ENAP, descrito en el numeral III de este capítulo, la OIT ha señalado que hay diversas oportunidades para fortalecer el diálogo social existente y así dar continuidad a los procesos ya iniciados.

Ese contexto plantea que el diálogo social debe situarse en el corazón del negocio y propender, entre otros objetivos, a lograr relaciones de cooperación sostenibles entre la empresa, sus trabajadores, las empresas contratistas, las comunidades y los territorios.

Habrà entonces que dedicar tiempo a la generación de conciencia sobre la relevancia que tiene fortalecer las relaciones de confianza en toda la empresa y de hacer sustentables las inversiones en donde los estilos de alianza y cooperación serán detonadores de resultados favorables y perdurables.



Una oportunidad evidente tiene que ver con **imprimir viabilidad política** a la gestión de terceros, otorgando mayor densidad a las relaciones de ENAP con sus trabajadores. Este proceso de formulación, que considera todos los elementos de contexto identificados en la etapa de diagnóstico, permitirá avanzar a una nueva fase, caracterizada por un **diálogo laboral moderno**, otorgando a ENAP una posición de liderazgo y referente a nivel nacional.

Claramente el diseño y alineación de los procedimientos e instrumentos que de él se desprendan, deberá tender a asegurar la productividad y a movilizar a los trabajadores, dirigentes y directivos en el compromiso de aumentar los niveles de eficacia y eficiencia de toda la cadena de valor de la Empresa.

Una segunda oportunidad dice relación con contribuir a un **diálogo de mayor institucionalidad**, el que debe cumplir a lo menos con los siguientes requisitos:

- ✓ Contar con el apoyo y seguimiento efectivo del Directorio y la Administración de ENAP.
- ✓ Tener los recursos humanos suficientes para formular y acompañar técnicamente el proceso.

- ✓ Contar con los actores, cuya representatividad y credibilidad política debe ser suficiente e incuestionable para que sus aportes sean tomados en consideración por las distintas audiencias.
- ✓ Nivelar y corregir asimetrías de poder identificadas, generando acciones reconocidas a favor de la reducción de brechas.
- ✓ Generar las competencias en las personas y las capacidades institucionales necesarias para dar rectoría técnico-político al proceso.

Una tercera oportunidad apunta a **ampliar el diálogo y su alcance** a distintos niveles. Un primer nivel implica la conformación de un **Comité de Gestión de Terceros⁽¹⁶⁾**, que tendrá por objetivo encarar el mandato de diseñar los lineamientos de la Gestión de Terceros, abordar los asuntos de mayor complejidad. Estos son entre otros: salud y seguridad; índices o métrica para medir diálogo social; instrumentos de monitoreo y seguimiento idóneos; predictores de conflictividad y tendencias; herramientas para evaluar nuevas áreas de tensión; gestión de la movilidad; áreas de trabajo explícitas para abordar las relaciones laborales asociadas a los objetivos estratégicos de la Empresa. Este comité estará llamado a debatir regularmente sobre el avance del diálogo social y los contenidos

(16) Comité a cargo de diseñar y formular la Política de Gestión de Terceros.

del mismo, en un ambiente que configure y/o fortalezca las relaciones de confianza al interior de ENAP. Este Comité puede darse a nivel corporativo y por unidades de negocios, favoreciendo al espíritu descentralizado que posee la estructura organizacional de la empresa.

Un **segundo nivel** será la instauración de **Mesas de Diálogo Territoriales**, a desarrollarse en regiones, conformadas por federaciones sindicales de trabajadores subcontratados y empresas contratistas, con el fin de generar un puente inexistente con temas de carácter prospectivo que abran el debate sobre el mundo del trabajo y todos aquellos sobre los que ENAP desee anticiparse para estar mejor preparados. En estas mesas, la idea es trabajar de manera proyectiva en la identificación de soluciones intermedias acordadas bipartitamente.

Un **tercer nivel** del diálogo social será **con las comunidades y contratistas**. Si bien, ambos grupos son considerados parte de una discusión estratégica del presente y futuro de ENAP, será necesario desplegar todos los esfuerzos para afianzar una relación de mayor densidad en este nivel.

El trabajo con los actores regionales es relevante en variados aspectos, pero especialmente en dos áreas del desarrollo: uno el de la asociación y otro, el del diagnóstico, sensibilización y establecimiento de “líneas de base” y expresiones concretas regionales de indicadores de trabajo decente.

No cabe duda que ENAP juega un papel regional clave y es una empresa altamente apreciada por sus habitantes. Junto a las instituciones públicas y/o privadas se debe direccionar el camino, previa concertación de actores y diagnósticos, sobre los escenarios productivos laborales de cada uno de los territorios donde la empresa tiene operaciones.

Se abre la oportunidad de construir acuerdos y de generar una visión estratégica sobre los desafíos del mundo del trabajo, más allá de la actuación de la empresa. Sin estos espacios, la actuación empresarial se remite a los momentos de crisis, perdiendo un enorme potencial de ir en beneficio directo de las relaciones laborales y su entorno.

Preparar estas instancias guarda relación con posibilitar que, además del escenario institucional disponible en ENAP, se cuente con actores empoderados externos que compartan una visión clara de lo que existe y de cómo la empresa hace su contribución al desarrollo regional y del país.

Además de los niveles del diálogo y la generación de nuevos espacios con temas vigentes sobre el mundo del trabajo, OIT recomienda que ENAP desarrolle **tres líneas de acción transversales** en forma permanente.

- ✓ Fortalecimiento de la asociatividad sindical.
- ✓ Diálogos por el desempeño del sector contratista.
- ✓ Asociatividad empresarial.



Para ello, es fundamental el desarrollo de una agenda del diálogo social para la relación entre las partes interesadas. Su contenido es una de las materias respecto de las cuales las partes deben dialogar y convenir al instalarse un proceso de diálogo.

Con el fin de asegurar la coherencia y funcionalidad de las estrategias que se diseñen para fortalecer la práctica del diálogo social, se debe tener presente la naturaleza de las materias que abordará la agenda, los ámbitos que pretende cubrir y los propósitos explícitos e implícitos, compartidos o inducidos

en cada nivel del diálogo. Por ello, no hay “una estrategia” sino que éstas deben ser determinadas para cada nivel.

Compartir visiones sobre el futuro del mundo del trabajo, sobre el desarrollo de la Empresa, de la región, del país, teniendo como indicador común el concepto de trabajo decente y sus contenidos temáticos, equivale a construir ese futuro con la convicción de que el trabajo decente es: productivo, un motor de la gestión moderna de la empresa, un capital de movilidad social, y, también, una fuerza para generar una institucionalidad económica y laboral apropiada a la nuevas realidades del orden social emergente.



*Reunión Diálogo Social. ENAP.
Refinería Bío-Bío. Septiembre 2016*



CAPÍTULO 3

Política de Gestión
de Terceros (PGT)



I. INTRODUCCIÓN

Desde el reconocimiento del rol como empresa estatal, ENAP aspira a fomentar y sostener altos estándares de responsabilidad corporativa en todas las actividades de sus operaciones, promoviendo y asegurando estándares éticos, laborales, ambientales, de salud y seguridad en toda su cadena de suministro.

Esta responsabilidad no sólo tiene un sentido operacional, desde la perspectiva de mejorar los indicadores y resultados de ENAP. Además, tiene un impacto directo en la calidad de vida y del trabajo de los empleados bajo el régimen de subcontratación.

Para elaborar la Política de Gestión de Terceros, ENAP se basó en los estándares internacionalmente reconocidos, establecidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU y en los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Durante más de un año, OIT ha acompañado técnicamente el proceso de diseño de esta Política, lo que ha permitido contar con una visión más clara en la que se presentan las oportunidades de mejora, a partir de lo cual se ha establecido su

alcance, postulados, estándares éticos, principios, objetivos y ámbitos de trabajo.

La Política de Gestión de Terceros constituye la hoja de ruta, que le permitirá a ENAP avanzar certeramente en aquellos ámbitos, en los que se reconocen oportunidades potenciando así, sus unidades de negocios.

Cabe señalar y agradecer el proceso que culmina en este documento, fruto de un trabajo liderado por el Comité Técnico, compuesto por representantes de diversas áreas y gerencias estratégicas de ENAP, ampliamente discutido y consensuado desde sus unidades de negocios en distintas instancias, en las que han participado los representantes de los distintos sindicatos y federaciones, de empresas proveedoras y contratistas y ejecutivos de ENAP, quienes han aportado sus ideas, experiencias y han visualizado soluciones que se recogen en este apartado.

Asimismo, la Política que a continuación se describe es el resultado de un proceso participativo de diálogo y construcción continua que, seguramente, sentará las bases de una nueva forma de gestionar el cambio al interior de la Empresa.



II. ALCANCE DE LA POLÍTICA

La Política de Gestión de Terceros es una política corporativa, por ende, las estrategias y los planes que en el futuro surjan a partir de ella, se deben aplicar a todas las filiales del Grupo ENAP en Chile y en el extranjero, de acuerdo a la legislación de cada país.

Asimismo, de manera progresiva, debe ser incorporada por todas las empresas contratistas de ENAP, sus trabajadores y las empresas

subcontratadas por ellas. El contratista directo de ENAP asume una responsabilidad solidaria respecto del actuar de las empresas contratadas por ellos y de los incumplimientos a los requisitos mínimos definidos en este documento.

La presente Política tiene un alcance e impacta directamente en las cuatro áreas de intervención, de acuerdo a su modelo de gestión: área de relaciones laborales; de gestión de contratos (abastecimiento); de desarrollo de proveedores, y de seguridad y salud ocupacional.

La Política de Gestión de Terceros aborda las áreas de intervención de manera gradual y con pertinencia territorial, para favorecer la búsqueda de soluciones pertinentes, como poner en valor el aprendizaje de las unidades de negocios y de los grupos de interés (*stakeholders*).



*Reunión Directorio ENAP-OIT.
Santiago, agosto de 2017*



III. POSTULADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PGT

ENAP utiliza los siguientes postulados que guían la implementación de la Política de Gestión de Terceros como una forma de orientar su actuación:

Trabajo conjunto

ENAP trabaja de la mano de sus contratistas para asegurar el cumplimiento de los estándares de la Política, conduciendo sus relaciones de acuerdo al principio de mejora continua. Busca que las empresas vayan elevando sus estándares gradualmente, razón por la cual brinda asistencia en aquellas áreas estratégicas en las que puedan mejorar.

Marcar la diferencia

ENAP garantiza que todas las personas involucradas en su quehacer cumplirán con los estándares establecidos en la Política y generarán las acciones necesarias para su implementación. Así también, espera que sus contratistas hagan lo mismo con sus empresas asociadas.

Seguimiento y verificación independiente

ENAP promueve que la implementación de los estándares pueda ser evaluada por medio de monitoreo y/o verificación independiente y espera que sus contratistas proporcionen a la institución designada para tales fines el acceso a toda la información pertinente y cooperen en cualquier proceso de evaluación y/o auditoría. Asimismo, confía en que realicen un esfuerzo razonable para asegurar que las empresas subcontratistas hagan lo mismo. Además, espera proporcionen a sus trabajadores, un procedimiento confidencial que les permita informar los incumplimientos de los estándares contenidos en la Política.

Mejora continua

ENAP trabaja con un enfoque de mejora continua, instando a las empresas contratistas a tomar todas las medidas para alcanzar los estándares de esta Política e incorporarlos explícitamente en sus planes de acción.



IV. ESTÁNDARES DE ÉTICA

La Política de Gestión de Terceros establece tres tipos de estándares mínimos, entendidos como la exigencia que impone la normativa actual y todas aquellas acciones adicionales que puedan ejecutarse a favor del mejoramiento de las relaciones laborales, condiciones de bienestar, salud y seguridad del trabajo, junto a las condiciones ambientales en los puestos de trabajo.

Estándares de relaciones laborales

La Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU y los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establecen los siguientes conceptos que son asumidos por la Política como estándares éticos en materia de relaciones laborales.

1. Trabajo Decente

Oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los

individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres.⁽¹⁷⁾

Factores que determinan el concepto de trabajo

✓ Cumplimiento de la normativa

Todas las empresas contratistas deben cumplir con las leyes y normas nacionales vigentes. En caso de que la legislación y esta política establezcan requisitos mínimos dispares, debe aplicarse la disposición que brinde mayor protección al trabajador.

✓ Libertad de elección

Las empresas contratistas deben garantizar que ningún trabajador será forzado a realizar labores que no estén contempladas en su contrato y cada vez que se le solicite, el trabajador podrá elegir libremente aceptar o rechazar la solicitud, sin que su decisión

(17) Portal OIT sobre trabajo decente, <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>



ponga en riesgo la continuidad de su empleo⁽¹⁸⁾.

✓ Libertad de asociación

Los trabajadores, sin distinción alguna, tienen el derecho de afiliarse o formar sindicatos de su propia elección y, cuando un porcentaje significativo de ellos esté de acuerdo, podrán negociar colectivamente. Además, el empleador deberá adoptar una actitud abierta acerca de las actividades sindicales, asegurando que sus dirigentes no sean discriminados y estén autorizados para llevar a cabo sus funciones de representantes en el lugar de trabajo.⁽¹⁹⁾

✓ Condiciones laborales seguras y saludables⁽²⁰⁾

Las empresas deben proporcionar a los trabajadores un entorno de trabajo seguro y saludable, teniendo en cuenta las normas nacionales e internacionales y los peligros específicos de sus actividades empresariales. Deben, además, adoptar medidas adecuadas para prevenir accidentes y enfermedades laborales que deriven de las actividades, minimizando, en la medida de lo posible, las

causas de peligros inherentes a la práctica de trabajo y al medio ambiente.

Los trabajadores deben recibir una formación adecuada y suficiente en materia de salud y seguridad, a fin de que comprendan plenamente los peligros asociados con la actividad y el medioambiente del trabajo y las prácticas correctas necesarias para minimizar los riesgos.

Las empresas deben proporcionar acceso a instalaciones adecuadas y seguras y deben satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores.

✓ Prohibición del trabajo infantil

El trabajo infantil está estrictamente prohibido y los contratistas deben dar garantía de que no existe tal condición en sus empresas. La legislación nacional o la autoridad competente, previa consulta con las organizaciones de empleadores y de trabajadores interesadas, cuando tales organizaciones existan, podrán autorizar el empleo o el trabajo a partir de la edad de dieciséis años, siempre que queden plenamente garantizadas la salud, la seguridad y la moralidad de los adolescentes, y que ellos hayan recibido instrucción o formación profesional adecuada y específica en la rama de actividad correspondiente y salvo que la normativa prohíba el trabajo a menores de 18 años de edad.⁽²¹⁾

(18) Convenio 29 de la OIT sobre trabajo forzoso u obligatorio.

(19) Convenios 87, 98 y 135 de la OIT.

(20) Convenio 155 de la OIT sobre seguridad y salud de los trabajadores.

(21) Las medidas adoptadas por las empresas deben cumplir con las disposiciones del Convenio 138 de la OIT y ser compatibles con la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

✓ Salarios dignos

Las remuneraciones de los trabajadores deben, a lo menos, corresponder al sueldo mínimo establecido por ley y deben ser reajustados cada vez que la normativa así lo exija. Estas remuneraciones en ningún caso pueden ser pagadas en especies y deben ser suficientes para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores.

La empresa debe proporcionar información escrita y comprensible sobre las condiciones laborales con respecto a los salarios a todos sus trabajadores antes del inicio del trabajo, como también debe entregar un detalle de la remuneración mensual pagada.⁽²²⁾

✓ Jornadas de trabajo no excesivas

Las jornadas de trabajo deben cumplir con la normativa y los estándares de la industria nacional de referencia. En circunstancias normales, los trabajadores no deben estar obligados a trabajar más de 45 horas semanales y deben recibir al menos un día de descanso semanal. Las horas extraordinarias solicitadas por el empleador deben ser voluntarias, no se deben solicitar

periódicamente y siempre se deben pagar a un valor superior a la hora ordinaria, ajustándose a lo dispuesto en la normativa⁽²³⁾

✓ No discriminación

Debe establecerse una política de igualdad para todos y no debe existir discriminación en la contratación, el acceso a la formación, la promoción, la indemnización o la jubilación basadas en variables como raza, color, religión, género, nacionalidad, origen social u opinión política.⁽²⁴⁾

✓ Promover trabajo estable

Las labores realizadas por el trabajador deben basarse en una relación laboral reconocida, establecida por la legislación nacional, debe también tratarse de un empleo regular que asegure la permanencia del trabajador en su puesto de trabajo, evitando el uso excesivo de contratos individuales de trabajo⁽²⁵⁾ de duración determinada y abuso de la subcontratación. Por otro lado, el empleador debe proporcionar instancias de formación y capacitación a sus trabajadores en áreas relativas a sus funciones, que les permitan acceder a mejores oportunidades al interior de la empresa. Además, en caso de presentarse un cargo vacante, promoverá internamente aquellos trabajadores que cuentan con las habilidades y competencias para asumir las funciones y responsabilidades del cargo.

(22) Convenios 94 y 95 de la OIT.

(23) Convenio 1 de la OIT señala que las disposiciones sobre horas extraordinarias no están destinadas a cubrir funciones de supervisión y gerencia.

(24) Convenio 111 de la OIT sobre discriminación.

(25) De acuerdo a la legislación chilena corresponde a los contratos a plazo fijo, obra o faena.



- ✓ **Prohibición de maltrato y acoso laboral**
Se prohíbe el abuso y/o castigo físico, la amenaza de abuso físico, el acoso sexual o de otro tipo y el abuso verbal como formas de intimidación.⁽²⁶⁾

2. Diálogo Social ⁽²⁷⁾

Cuando se trata de relaciones laborales, el conflicto siempre está latente y puede surgir como resultado de cualquier evento o situación que provoque malestar o disconformidad en alguno de los actores. Muchas veces estas situaciones son producto de malos entendidos muy comunes cuando no existe una comunicación abierta, ni instancias en las que se aborden temas de interés mutuo. El diálogo social entonces, surge como un medio eficiente que minimiza la aparición de conflictos y que, en caso de aparición, conduce a la solución del mismo.

El diálogo social se puede presentar en tres niveles: intercambio de información, consulta y acuerdo (que incluye por supuesto el proceso de negociación), siendo éste último el nivel más profundo y maduro. Sin embargo, también hay que tener en cuenta la dimensión temporal del diálogo, ya que éste puede ser permanente o continuo, intermitente o

esporádico. Se hace evidente entonces que el nivel más alto de diálogo social que pudiera existir es el de acuerdo permanente.

Finalmente, para que el diálogo sea exitoso, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- ✓ **Voluntad:** las partes deben esforzarse para llegar a acuerdos beneficiosos para todos y deben comprometerse a respetarlos en el futuro.
- ✓ **Inclusión:** debe existir representación de todos los intereses afectados.
- ✓ **Verdad:** para la creación de confianzas y relaciones a largo plazo, es requisito fundamental que el diálogo sea honesto y abierto y que no existan intenciones ocultas para la negociación en alguna de las partes.
- ✓ **Simetría:** se debe asegurar la igualdad de oportunidades de participación efectiva y acceso a información relevante, es decir, todos los actores sociales deben ser fuertes, representativos e independientes para que exista equilibrio en cualquier instancia de diálogo.

De esta forma, las empresas contratistas deben asegurar que todas sus relaciones, tanto con ENAP como con sus trabajadores y otras empresas, dentro de sus propias cadenas de suministros, se desarrollen con foco en el diálogo social en todos sus niveles y dimensiones, procurando las condiciones necesarias.

(26) OIT. Hoja Informativa. Género, salud y seguridad en el trabajo. El hostigamiento y el acoso sexual, en: http://www.saltra.una.ac.cr/images/SALTRA/Documentacion/Publicaciones_OIT/Anexo_OIT_4.pdf

(27) Ermida Uriarte, Oscar. Diálogo Social: teoría y práctica, en: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ermida.pdf

3. Empresas Sostenibles ⁽²⁸⁾

Las empresas contratistas de ENAP deben adoptar un comportamiento socialmente responsable y cumplir plenamente las obligaciones que la ley impone y los estándares de ENAP.

Las empresas sostenibles, que desean alcanzar su propósito, deben comprender la necesidad de fortalecer a las instituciones y a los sistemas de gestión que las nutren. También supone combinar los recursos humanos, financieros y naturales de manera equitativa y eficiente, a fin de generar innovación y mayor productividad.

Esto requiere utilizar nuevas formas de cooperación entre el gobierno, el empresariado, la mano de obra y la sociedad en su conjunto, con el propósito de optimizar la calidad de vida presente, futura y el empleo, a la vez que se asegura la sostenibilidad del planeta.

4. Productividad

Las principales vías que tienen las empresas para incrementar su productividad son la inversión en capital fijo, la inversión en el desarrollo de las competencias de sus trabajadores, el alcance de una economía de escala, la inversión en la innovación y la tecnología, y la adopción de mejores prácticas empresariales.

Cada una de estas vías de incremento de la productividad supone comprender que el modo de tratar y gestionar a las personas es de vital importancia para mejorar la productividad en el lugar de trabajo. Las personas se sienten más motivadas si perciben que allí son valoradas y respetadas. La creación de un ambiente positivo no sólo levanta la moral, sino también eleva los niveles de productividad. Por tanto, las prácticas basadas en buenas relaciones laborales y en el respeto de los derechos de los trabajadores constituyen un medio clave para aumentar la productividad y crear trabajo decente.

Para avanzar en esta línea, ENAP y las empresas contratistas trabajan para alcanzar los más altos estándares de productividad en sus operaciones, las que deben estar directamente relacionadas con un aumento de los niveles de vida de sus trabajadores⁽²⁹⁾, incorporando las mejores tecnologías disponibles; operando en forma segura y responsable, y gestionando los impactos de las operaciones, los productos y servicios de la empresa, bajo un enfoque preventivo y de eficiencia ambiental.⁽³⁰⁾

(28) Ver más en La OIT y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Programa de Empresas Multinacionales. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--multi/documents/publication/wcms_142694.pdf y en Departamento Empresas de OIT, en: <http://www.ilo.ch/empent/Aboutus/lang-es/index.htm>

(29) Prokopenko, Joseph. La Gestión de la productividad. Manual práctico. OIT. Ginebra. 1989 http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1987/87B09_433_span.pdf

(30) ENAP. Política Corporativa de Sustentabilidad, en: <http://www.enap.cl/pag/11/782/politica-de-sustentabilidad>



Estándares de salud y seguridad

Las empresas contratistas deben cumplir con los reglamentos nacionales y locales pertinentes, asegurando un ambiente de trabajo seguro y saludable, velando porque sus actividades no pongan en riesgo a sus trabajadores y proporcionando instrucción y supervisión para que el personal trabaje con seguridad y eficacia. Debe, por ende, tomar precauciones para prevenir accidentes y lesiones. En caso de ocurrencia de algún accidente o lesión en el trabajo, deben informar inmediatamente a ENAP.

Por otra parte, las empresas contratistas deben proporcionar instalaciones y equipamiento adecuados para su personal, disponer de programas para mejorar el desempeño en materia de salud y seguridad y demostrar un compromiso de mejora continua, procurando siempre estar en línea con esta Política.

ENAP buscará reconocer a contratistas que tengan una Política de Salud y Seguridad actualizada y documentada o un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad documentado para la gestión proactiva de salud y seguridad.

Los contratistas cuyo personal trabaja en instalaciones o faenas de ENAP deben ceñirse a

todos los estándares, programas y herramientas de gestión en materia de seguridad y salud ocupacional que la Empresa defina.

Estándares ambientales

El objetivo de incorporar este estándar es contar con un criterio mínimo común para que las operaciones de la empresa incorporen la variable ambiental en cada una de sus actividades y proyectos; respondiendo y previniendo los impactos adversos significativos generados al medioambiente y comunidades, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales y desarrollo sustentable en sus operaciones. Este estándar debe ser incorporado de forma obligatoria en todas las operaciones e instalaciones pertenecientes a las líneas de negocios de ENAP.

En concordancia con lo anterior, los contratistas deben cumplir con toda la legislación ambiental pertinente, actuando de manera preventiva para evitar la contaminación o cualquier tipo de daño e impacto sobre el medioambiente. También deben implementar planes de acción correctiva y contar con programas para mejorar el desempeño ambiental.

ENAP buscará valorar a las empresas contratistas que tengan una política medioambiental actualizada y documentada que incluya el compromiso con la protección del medioambiente, la prevención de la contaminación, el cumplimiento de la legislación ambiental y la mejora continua. En su defecto, a

aquellos contratistas que dispongan de un Sistema de Gestión Ambiental documentado que asegure una planificación, operación y control eficaz de los aspectos ambientales.

Para dicha evaluación, ENAP utilizará la Metodología de Gestión HSE en Procesos de Abastecimiento definida para estos fines. Esta metodología, de acuerdo al riesgo del servicio, establece los documentos que se exigirán al contratista para la evaluación.

Aquellos contratistas que no posean una Política o un Sistema de Gestión Medioambiental, deben ceñirse estrictamente al “Estándar Ambiental” de ENAP previamente señalado.



V. PRINCIPIOS RECTORES

Los principios rectores de la Política inspiran y definen la manera en que desarrolla sus actividades empresariales. Al cumplir estos principios, mejora su imagen, asegura la confianza de sus grupos de interés y se maximiza el valor a largo plazo para sus accionistas y la sociedad en general. Por esta razón, espera que sus contratistas adopten estos principios en su totalidad o tengan otros similares demostrables que aseguren prácticas ajustadas a sus estándares.

Colaboración

ENAP promueve relaciones colaborativas con las empresas contratistas y los trabajadores durante el desarrollo de sus labores, apoyando constantemente los procesos, pues para ENAP es fundamental fomentar la participación abierta y el desarrollo integral de las personas.

Diálogo social y libertad

ENAP respeta el derecho de los trabajadores a asociarse libremente y a negociar colectivamente y vela por mantener un diálogo social genuino, amplio y constructivo con las organizaciones sindicales y sus empresas contratistas, en todos los asuntos estratégicos que sean de mutuo interés.

Inclusión y equidad de género

ENAP garantiza el respeto a los derechos fundamentales, en particular de las minorías y los grupos más vulnerables, promoviendo la inclusión y rechazando cualquier forma de discriminación, acoso y abuso.

En particular, promueve igualdad de oportunidades para mujeres en el acceso a trabajo decente en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Reconoce que hombres y mujeres son distintos y, por lo tanto, trabaja para que estas oportunidades se adecúen a las necesidades propias de cada persona, procurando siempre que la convivencia se funde en la solidaridad, la empatía y el respeto.



Seguridad y salud

ENAP garantiza que el valor por la vida se anteponga a cualquier otra circunstancia como producción y operación, por lo que ningún trabajo o situación justifica poner en riesgo la integridad de las personas.

Excelencia y productividad

ENAP garantiza su esfuerzo por lograr la excelencia en todas las actividades empresariales, velando porque los acuerdos con las empresas contratistas se ejecuten siempre cuidando la operación segura, utilizando eficientemente los recursos disponibles y comprometidos con la continuidad operacional, lo que asegura el desarrollo normal de los proyectos y permite la sustentabilidad de la empresa.

VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo General

Por medio del diseño e implementación de la Política de Gestión de Terceros ENAP espera:

Crear y fortalecer relaciones sostenibles con los contratistas y sus trabajadores, que optimicen sus competencias de gestión y promuevan la productividad y seguridad en la cadena de valor.

Objetivos Específicos

✓ Gestión del conocimiento

Mejorar la sustentabilidad de ENAP y de las empresas de su cadena de suministros, a través de la gestión del conocimiento en materia de relaciones laborales, trabajo decente y diálogo social, generando conocimientos y transfiriendo herramientas, procedimientos y metodologías a las empresas contratistas para mejorar los procesos de producción en todos sus niveles.

✓ Generación de capacidades

Generar fortalecimiento institucional de los grupos de interés (stakeholders), fomentando procesos de mejora continua por medio

de la capacitación, el entrenamiento y la generación de capacidades y experiencias en materia de relaciones laborales, trabajo decente y diálogo social, a fin de potenciar el crecimiento sostenido y sostenible de las empresas contratistas.

✓ Diálogo social

Sostener un diálogo social abierto y estratégico en aquellos temas nacionales y locales, que puedan potenciar la productividad de ENAP y de esta forma, lograr que sea una empresa exitosa, sustentable, conectada con sus territorios, comunidades y habitantes.



VII. ÁMBITOS DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE TERCEROS

Salud y Seguridad

La salud y seguridad laboral hoy están ampliamente contenidas en diversas normas internacionales, nacionales y locales y es un deber del empleador, gestionar acciones y estrategias orientadas a minimizar los riesgos de accidentes y enfermedades laborales al interior de sus empresas.

ENAP establece este ámbito como prioritario más allá que la normativa vigente. La empresa entiende que no sólo la fiscalización y el control del cumplimiento de las normas de seguridad es un rol que no puede dejarse de lado. Más aún, que el diseño de planes preventivos y de formación de los trabajadores, es una responsabilidad compartida entre ENAP y las empresas contratistas y, por ende, se debe formular un mecanismo de diálogo permanente entre ambos, destinado a una mejor gestión de los riesgos laborales y medioambientales.

Condiciones Laborales

Las condiciones laborales están directamente relacionadas con la satisfacción de los trabajadores de una empresa y se pueden agrupar en factores higiénicos y factores de motivación. Dentro de los factores higiénicos encontramos aquellos relativos a sueldos y beneficios, estabilidad laboral, ambiente físico del trabajo y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales, por su parte, dicen relación con los logros alcanzados, el reconocimiento, la responsabilidad y la promoción. Sin embargo, los segundos no pueden ocurrir si los primeros no existen.

ENAP exige a sus empresas contratistas cumplir con las obligaciones laborales y previsionales, para asegurar que los factores higiénicos estén presentes y por lo mismo, lleva a cabo acciones de fiscalización y mejora continua, orientadas a prevenir posibles incumplimientos a la normativa. Sin embargo, la fiscalización no es suficiente y ENAP así lo entiende, por lo que es necesario abordar este aspecto de manera más integral, constante y eficiente lo que requiere de un alto compromiso de las empresas contratistas para ir avanzando en esta línea de trabajo.



Relaciones laborales

Las relaciones laborales son uno de los factores fundamentales de éxito o fracaso de una empresa e influyen no sólo en el ambiente de trabajo, sino que también, en el desarrollo de cada una de las actividades empresariales. Si las relaciones laborales se encuentran en un estado precario o son definitivamente malas, la tensión y la inestabilidad pueden ser foco de conflictos que pueden poner en riesgo la continuidad operacional y los resultados de la empresa.

Para ENAP es fundamental asegurar que las relaciones laborales, con sus trabajadores y con los trabajadores en régimen de subcontratación, se desenvuelvan de manera constructiva, con foco en la confianza y el diálogo social. Es muy importante que los trabajadores, las empresas contratistas y la Mandante puedan establecer una relación clara y constructiva, para un acuerdo bipartito que comprometa el logro de mayores y mejores beneficios para cada una de las partes. Sin embargo, existen diversos factores que componen este ámbito y es necesario alinear los criterios en cada uno de ellos en pro de una visión compartida. Para ello, es necesario ir más allá en los planes de acción, y que éstos se orienten cada vez más, a promover el diálogo abierto y la búsqueda de soluciones y consensos en aquellos temas sensibles para las partes.

Productividad

Uno de los aspectos más importantes y que influyen directamente en la productividad es la motivación de los trabajadores por cumplir con sus funciones, hacerlo de manera impecable y en un tiempo adecuado. Sin embargo, cuando se trata de trabajadores subcontratados que dependen funcionalmente de una empresa contratista, el control de las horas efectivamente trabajadas durante una jornada o, dicho de otra manera, el control de los tiempos muertos presenta dificultades, lo mismo ocurre al analizar la variable de ausentismo laboral y la determinación de sus principales causas. La supervisión y control son aún más complejos cuando la empresa principal y la contratista utilizan distintos parámetros de medición o, simplemente, no dedican tiempo a esta evaluación.

ENAP busca favorecer el mejoramiento continuo de todos los factores que afectan la productividad de los trabajadores y el aporte que puedan hacer las empresas contratistas en esta materia es fundamental para lograrlo. Por medio de un trabajo conjunto y colaborativo se pueden generar cambios que fomenten la innovación y la eficiencia de los procesos.

Comunicación

La comunicación como herramienta estratégica es clave para una empresa. Es la vía por la cual se pueden transmitir los principios, valores y objetivos de la organización a los trabajadores. Asegurar que todos ellos estén informados genera un sentido de pertenencia y compromiso, promueve la gestión del conocimiento, incrementa el talento humano y origina un clima de proactividad. Desde este punto de vista, se entiende que la comunicación en ningún caso puede ser unilateral, la empresa también debe estar informada acerca de lo que ocurre con sus trabajadores, sean estos propios o en régimen de subcontratación.

ENAP ha establecido mecanismos de comunicación con las empresas contratistas, por medio de canales formales y siempre a través de representantes válidos previamente definidos. A su vez, se han reconocido a las organizaciones sindicales superiores como entes representativos de los trabajadores contratistas, y se han establecido mecanismos de comunicación formal que permiten avanzar en un modelo de diálogo participativo.

Por esta razón, es fundamental diseñar procedimientos y estrategias de comunicación entre ENAP, las empresas y las organizaciones sindicales contratistas, que apunten a mejorar los canales formales existentes y favorezcan relaciones más cohesionadas y basadas en la confianza mutua.

Sustentabilidad

Para liderar el desarrollo en la cadena de suministros, ENAP debe generar espacios de diálogo social y relaciones laborales sustentables con las empresas contratistas y sus trabajadores, reconociendo el valor de las personas y dignificando sus aportes en la consecución de objetivos. Esto implica, necesariamente, actuar en un marco de la Responsabilidad Social, en forma consistente con los valores corporativos, los Principios del Pacto Global de Naciones Unidas, los estándares internacionales y las mejores prácticas de la industria.

La elaboración de la Política de Gestión de Terceros es un primer paso para formalizar y dar sentido a estos compromisos, pero para que su efecto sea el esperado, ésta debe ser difundida estratégicamente para que cada empresa contratista y trabajador la haga propia y rija su actuar cumpliendo responsablemente con todos los factores aquí expuestos. De esta forma, se podrá crear valor compartido, hacer frente a un mercado cada vez más competitivo, en circunstancias económicas adversas y permitirá posicionar a ENAP como referente nacional en sustentabilidad.



Innovación y mejora continua

La innovación y la mejora continua son dos procesos que están estrechamente relacionados y deben ser consideradas primordiales para el crecimiento empresarial. Al reconocer que las personas son el capital más importante para una organización, se entiende también que ambos procesos están orientados a fortalecer sus competencias, conocimientos y habilidades. Así se puede asegurar una gestión del conocimiento eficiente y la generación de capacidades permanentes.

En relación a las empresas contratistas, ENAP distingue dos áreas a trabajar. La primera tiene que ver con fomentar la capacitación permanente de los trabajadores subcontratados y administradores de contratos dependiendo de las áreas en las que se desempeñan, pues cada vez es más relevante contar con personal altamente calificado a interior de las faenas y unidades de negocios. La capacitación permanente a los trabajadores contratistas es un beneficio transversal y solo apunta a la mejora continua de las operaciones. La segunda, tiene que ver con el fortalecimiento de las habilidades de los dirigentes sindicales que les permita negociar en igualdad de condiciones. La capacitación permanente a trabajadores contratistas es

beneficioso transversalmente y sólo apunta a la mejora continua de las operaciones.

En ambos casos, ENAP debe fomentar esta necesidad en las empresas contratistas, apoyarlos en los procesos y definir planes de formación y capacitación acorde a las necesidades futuras que revela el mercado y la situación propia de la empresa.

Inclusión Laboral

La diversidad es considerada una ventaja competitiva ya que combina culturas, experiencias, y formación entre otros diversos factores que crean una estructura organizacional capaz de aceptar y comprender las individualidades y resaltar lo que verdaderamente importa, el talento humano.

ENAP, posee una Política de Diversidad e Inclusión, la que actualmente es transversal a todas las actividades y unidades de negocio de la empresa y su interés es que los contratistas actúen de acuerdo a ella y promuevan al interior de sus organizaciones el fortalecimiento de valores institucionales respecto de la equidad de género, la discapacidad y la no discriminación.

CAPÍTULO 4

Consideraciones Finales



ALGUNAS CONCLUSIONES

Contribuir a desarrollar políticas construidas en base a acuerdos de largo plazo con una convergencia de expectativas permite identificar y aprovechar los beneficios de relaciones sostenidas y de mutuo beneficio entre trabajadores, contratistas y ENAP. Constituye un instrumento estratégico que lleva a implementar reformas organizacionales o procesos de cambio con perspectiva estratégica y con menores riesgos de ser revertidos. Permite, además, imprimir orientaciones que respondan a demandas y aspiraciones de toda la empresa, evitando así que la agenda del desarrollo sea determinada por intereses del entramado comercial, económico y financiero mundial.

Junto con la importancia de comunicar oportuna y adecuadamente la Política de Gestión de Terceros y sus mecanismos de diálogo social, aparece también el modo en cómo se implementan en las Unidades de Negocios y la aceptación que tenga por parte de las empresas contratistas. En la implementación del cambio se jugará la validez y efectividad de esta Política. En una empresa con suficiente talento profesional y una densidad en las relaciones de confianza se espera que sea un proceso exitoso y sin grandes interrupciones. Acercar posiciones

hacia el sector contratista y preparar estrategias para un diálogo fecundo y responsable es una tarea de primer orden.

Los resultados y efectividad de la Política de Gestión de Terceros se verán en el cambio de las relaciones de las contratistas hacia sus trabajadores: Terceros de Excelencia. Por lo tanto, la forma en cómo los altos directivos, los líderes sindicales del sector contratista y la propia ENAP, adopten el proceso será un factor que influirá en el éxito de esta tarea. La Empresa es una sola y el desafío consiste en darle integralidad a las decisiones.

La Política ha sido el resultado del trabajo de un equipo y de la Dirección de Gestión de Terceros. Lograr que los trabajadores/as y los directivos/as impulsen en todas sus dimensiones esta política es una tarea que debe realizarse planificada y estratégicamente. El real desafío de ENAP en este ámbito, en su calidad de empresa estatal, consiste en desarrollar una nueva cultura empresarial, y, asimismo, innovadores mecanismos de organización y gestión, que abran nuevas sendas para el aumento de productividad, enfrentando los fuertes cambios del mundo del trabajo, los procesos tecnológicos, con especial énfasis en la incorporación de mano



de obra subcontratada para todas sus faenas.

La importancia de crear un espacio permanente de encuentro y de diálogo social que sea la base sobre la que se construyan acuerdos sostenibles constituye uno de los aportes de este proyecto. Aumentar las capacidades de actuar colaborativamente y en un marco de diálogo, que trascienda los momentos de negociación y al que pueda recurrirse en situaciones de crisis y de controversias, es una tarea permanente que requiere acciones continuadas. Para ello, es fundamental el aumento de las capacidades reconociendo grupos diversos que precisan de estrategias diferenciadas para lograr que se sumen a la épica del desarrollo de la empresa.

ENAP requiere de una institucionalidad para el diálogo social que sea de calidad, que esté más allá de la gestión de recursos humanos y tenga una visión completa de las cuestiones de orden político y técnico, que impliquen poner en marcha las relaciones laborales. En esta opinión coinciden trabajadores y ejecutivos.

Un espacio de diálogo, como el generado en este período de formulación de la Política de Gestión de Terceros, ha contribuido a preparar a la empresa y sus trabajadores en acuerdos de mayor nivel y en todos los ámbitos. El sentido estratégico que

busca mejorar las condiciones laborales de los trabajadores bajo régimen de subcontratación y elevar los estándares de las empresas contratistas en materia de relaciones laborales supone una tarea de la mayor importancia, no sólo para ENAP sino para las empresas de Chile, en general.

BIBLIOGRAFÍA

- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. (Trabajo Infantil).
- Cornejo, I. (2007). Flexibilidad laboral, cambio tecnológico y precarización del empleo en la División El Teniente de Codelco Chile. Tesis para optar al título profesional de Sociólogo. Santiago: Universidad ARCIS.
- Echeverría, Magdalena. Desafíos de la subcontratación en Chile. 2012.
- ENAP. Código de Ética
- ENCLA 2014
- Ermida Uriarte, Oscar. Diálogo Social: teoría y práctica, en https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ermida.pdf
- ERMIDA URIARTE, Oscar; "Los derechos laborales ante la tercerización" en Revista de Derecho Social; N° 4-5, Editorial Bomarzo Latinoamericana; Buenos Aires; 2009.
- ERMIDA URIARTE, Oscar, "Responsabilidad social de la empresa: entre la mercadotecnia y el Derecho", en revista Derecho Laboral, tomo L N° 226, Montevideo, 2006.
- ERMIDA URIARTE, Oscar, "Caracteres y tendencias del Derecho del trabajo en América Latina y en Europa", en Revista de Derecho Social Latinoamérica N° 1, Editorial Bomarzo Latinoamericana, Buenos Aires, 2006.
- ERMIDA URIARTE, Oscar: "La recomendación de la OIT sobre la relación de trabajo (2006)" en revista Derecho Laboral, tomo XLIX N° 223, Montevideo, 2006.
- Estudio Informe Diagnóstico sobre la Calidad del Empleo de los Trabajadores en Régimen de Subcontratación en las Unidades Aconcagua, DAO y Biobío. 2014.
- OIT. Convenio 1.
- OIT. Convenio 29.
- OIT. Convenio 87.
- OIT. Convenio 94.
- OIT. Convenio 95.
- OIT. Convenio 98.
- OIT. Convenio 111.



- OIT. Convenio 135.
- OIT. Convenio 138.
- OIT. Convenio 155.
- OIT. Hoja Informativa. Género, salud y seguridad en el trabajo. El hostigamiento y el acoso sexual.
http://www.saltra.una.ac.cr/images/SALTRA/Documentacion/Publicaciones_OIT/Anexo_OIT_4.pdf
- OIT. La OIT y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Programa de Empresas Multinacionales.
http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/--ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf
- OIT. Departamento Empresas de OIT
<http://www.ilo.ch/empent/Aboutus/lang-es/index.htm>
- OIT. La Iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo. www.ilo.org
- Portal OIT sobre trabajo decente
<http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>
- Universidad Católica de Valparaíso. Informe Diagnóstico sobre la Calidad del Empleo de los Trabajadores en Régimen de Subcontratación en las Unidades Aconcagua, DAO y Biobío. Enero 2015.8
- Uribe-Echeverría, V. y Morales, G. (2010). Atendiendo a los clientes de los clientes. La industria del call center y sus condiciones laborales. Aporte al debate laboral N° 24. Santiago: Dirección del Trabajo.





Oficina
Internacional
del Trabajo



ENAP