



UNIVERSIDAD
DE
VALPARAISO
C H I L E

**FACULTAD DE HUMANIDADES
INSTITUTO DE HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE SOCIOLOGÍA**

**La negociación colectiva en grandes empresas nacionales
Enap Refinerías Aconcagua y Sindicato de Trabajadores**

Memoria de Grado para optar al Grado de Licenciada en Sociología y
Título Profesional de Socióloga

Javiera Andrea Palacios Segura

Profesor Guía:
Javier Hernández Aracena

OCTUBRE, 2009

A mis padres que adoro, todo lo que soy es gracias a ellos

Agradecimientos

Primero agradecer a mis padres *Andrés* y *Margarita* por su apoyo incondicional, por ayudarme, por quererme, por preocuparse y estar siempre cuando los necesito, por el amor que me entregan cada día, por ser los mejores y por la familia que somos. A mi hermano, *Joaquín*, porque a pesar de su silencio sé que me apoya y se preocupa.

A *Gonzalo Ibacache* por preocuparse siempre por mí, por apoyarme y por todo su amor.

A mis tías *Teresa* y *Lillian* porque siempre me dieron ánimo para seguir.

A *Félix González* por ser el compañero guía, leer mi tesis las veces que fuera necesario y criticarme hasta el cansancio.

Al profesor guía, *Javier Hernández*, por la seriedad con la que se tomó todo este proceso tan importante para mí, el ánimo y el apoyo constante. A la profesora *Sonia Reyes* porque siempre tuvo una respuesta a todas mis dudas, gracias por su disposición.

A *Enap Refinerías Aconcagua* y principalmente al *Sindicato de Trabajadores* por acogerme como alumna en práctica y como tesista durante nueve meses.

Por último, a la comuna de *Los Lagos*, donde pude terminar esta tesis, por el frío y la lluvia que me inspiraron a escribir, por la tranquilidad y el tiempo que brinda el lugar y por los paisajes de verdes infinitos.

La negociación colectiva en grandes empresas nacionales

Enap Refinerías Aconcagua y Sindicato de Trabajadores

Resumen

La presente tesis corresponde a una investigación basada en el caso de negociación colectiva entre Enap Refinerías Aconcagua y su Sindicato de Trabajadores, llevada a cabo durante mayo de 2008 en la comuna de Concón, Región de Valparaíso. Siguiendo los cambios ocurridos por la globalización en la economía y en el trabajo, se estudia el sindicalismo y sus desafíos, donde la negociación colectiva es una de las herramientas vigentes que pretende abrir espacio al diálogo entre los trabajadores y las empresas.

El análisis se desarrollará en el marco del enfoque pluralista institucional orientándose hacia la Teoría de la elección racional, planteando la negociación como un escenario de juegos estratégicos. Se realizan entrevistas a los actores claves del proceso con el propósito de establecer cómo se configuran los entornos en los cuales se posicionan ante las demandas presentadas, y también cómo se vive la negociación en una empresa nacional en su intento de sobrellevar el conflicto rápidamente hacia el consenso a través de pautas culturales al interior de la empresa.

Conceptos Clave: sindicalismo, cultura organizacional, estrategias, entornos estratégicos de decisión.

Abstract

This thesis is an investigation based in a case of collective negotiation between Enap Refinerías Aconcagua (nationalized industry) and Sindicato de Trabajadores (workers' union), in may 2008, in Concón, Valparaíso region. Globalization has changed the economy and working life, so I wanted to research collective negotiation as a way of resolving conflict, the primary tool for that, and because it allows space for dialogue to be opened up between workers and companies. I based my thesis on the theory of 'Institutional Pluralism', which states that companies have different relationships with their workers. They are open to resolving problems with dialogue, and they accept that there is a balance of power between them and the unions, so they use strategies for negotiate. For these reasons, solutions to problems are ideally formed by consensus, following common guidelines. These guidelines are part of company culture and are taught through a process called 'socialization', so constant dialogue exists between workers and managers.

I interviewed the most important players involved in the process. They were the key to understanding, first, how workers demands and company policies were formulated, second, what the last negotiation were like and thirst, how negotiations work in general in a nationalized industry as Enap Refinerías Aconcagua. This interesting process will answer those questions in an interesting way because of the conflict and the consensus that are the base of collective negotiations.

Keywords: syndicalism, organizational culture, strategies, strategic environments of decision.

Siglas

CUT: Central Unitaria de Trabajadores.

ENAP: Empresa Nacional del Petróleo.

FENATRAPECH: Federación Nacional de Sindicatos de Trabajadores del Petróleo y Afines de Chile.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

RR.HH.: Recursos Humanos.

ERA: Enap Refinerías Aconcagua.

CODELCO: Corporación Nacional del Cobre, Chile.

Índice

Agradecimientos.....	4
Resumen	5
Abstract.....	6
Siglas	7
Índice	8
CAPÍTULO I.....	12
I. Problematización.....	13
1. Introducción al problema de estudio	13
2. Pregunta de Investigación y Objetivos	19
2.1 Pregunta de Investigación.....	19
2.2 Objetivo general	19
2.3 Objetivos Específicos	19
3. Relevancias de la Investigación.....	20
3.1 Relevancia Teórica	20
3.2 Relevancia Práctica o Social.....	20
CAPÍTULO II.....	21
II. Marco teórico referencial.....	22
1. El nuevo orden económico mundial y su influencia en la organización del trabajo	22
2. Sindicalismo. Crisis y nuevos desafíos	28
3. La Negociación Colectiva. Instrumento democratizador mediante conflicto y consenso..	31
4. El conflicto desde el pluralismo institucional.....	33
5. Entornos estratégicos de decisión fundamentados en la elección racional	37
CAPÍTULO III	40
III. Marco Metodológico	41
1. El estudio	41
2. Tipo de Estudio.....	41
3. Tipo de Diseño	41
4. Universo y Muestra	42
5. Técnica de Uso de Datos y Producción de Información	43
5.1 Operacionalización de Variables:.....	44
6. Técnica de Análisis de Datos.....	46
7. Calidad de Diseño.....	48
8. Condiciones Éticas	48
CAPÍTULO IV	50
IV. Análisis documental previo.....	51

1. Revisión comparativa de contratos colectivos entre Enap Refinerías Aconcagua y Sindicato de Trabajadores. Contratos colectivos 2006-2008 / 2008-2011	51
CAPÍTULO V	58
V. Escenarios estratégicos de decisión	59
A. Enap Refinerías Aconcagua.....	63
1. Preparación de Enap Refinerías Aconcagua.....	63
1.1 Preparación	63
1.2 Incentivo de apoderados de Enap Refinerías Aconcagua.....	65
1.3 Buena negociación.....	67
2. Lineamientos a seguir	68
2.1 Desacuerdos entre apoderados	69
2.2 Decisiones Enap	69
2.3 Bono renta variable.....	70
3. Relación con Sindicato de Trabajadores	71
3.1 Conocimiento de los argumentos del sindicato	71
3.2 Representatividad del sindicato	73
B. Sindicato de Trabajadores	75
1. Representación de los socios del Sindicato de Trabajadores	75
1.1 Participación de los socios.....	76
1.2 Representación del sindicato	77
1.3 Criterio para elegir demandas.....	78
2. Preparación de los dirigentes del Sindicato de Trabajadores	81
2.1 Preparación	81
2.2 Concepto de ‘buena negociación’	82
3. Los lineamientos importantes a seguir por los dirigentes del Sindicato de Trabajadores.....	84
3.1 Lineamientos	85
3.2 Bono de renta variable.....	87
3.3 Desafíos presentes en la negociación colectiva de mayo 2008	88
CAPÍTULO VI	91
VI. Actores posicionados para negociar	92
A. Enap Refinerías Aconcagua.....	94
1. Argumentos	94
1.1 Argumentos	95
1.2 Rol	96
1.3 Desacuerdos en negociación.....	97
2. Evaluación final	98
2.1 Negociación buena o negociación mala	99

2.2	Cambios logrados	100
2.3	Experiencia en la última negociación.....	101
B.	Sindicato de Trabajadores	103
1.	Argumentos	103
1.1	Rol de los dirigentes sindicales y asesores	103
1.2	Argumentos	105
1.3	Desacuerdos en negociación.....	108
1.4	Respuestas y relación con Enap Refinerías Aconcagua	110
2.	Evaluación final.....	112
2.1	Fue una buena negociación o fue una mala negociación.....	112
2.2	Desafíos para próxima negociación.....	113
2.3	Experiencia en la negociación colectiva 2008.....	115
2.4	Ambiente en la última negociación	117
	CAPÍTULO VII.....	119
VII.	Socialización del proceso de negociación colectiva	120
A.	Enap Refinerías Aconcagua.....	122
1.	Experiencia de los apoderados de la empresa	123
1.1	Experiencia en general en la empresa.....	123
1.2	Opinión del sindicato.....	125
2.	Negociaciones colectivas en Enap Refinerías Aconcagua	126
2.1	Ambiente en la negociación	127
2.2	Desafíos para próxima negociación colectiva	128
2.3	¿La negociación colectiva abre el espacio al diálogo?	129
B.	Sindicato de Trabajadores	130
1.	Experiencia de los apoderados	131
1.1	Experiencia en general.....	131
1.2	Opinión del sindicato y de los otros sindicatos	133
2.	Voz de los socios	135
2.1	Respuesta y opiniones de los socios.....	136
3.	Negociaciones colectivas en Enap Refinerías Aconcagua	137
3.1	Empresa estatal v/s empresa privada.....	138
3.2	¿La negociación abre espacio al diálogo?	141
	CONCLUSIONES.....	144
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
	ANEXOS	162
	<i>Cuadros</i>	163

Cuadro 1: Cantidad de sindicatos activos, población afiliada a sindicatos activos, fuerza de trabajo y tasas de sindicalización, a nivel nacional, años 1990 a 1999.	163
Cuadro 2: Cantidad de sindicatos activos, población afiliada a sindicatos activos, fuerza de trabajo y tasas de sindicalización, a nivel nacional, años 2000 a 2008.	164
Cuadro 3: Cantidad de sindicatos activos por región, año 2008.	165
Cuadro 4: Cantidad de trabajadores afiliados a sindicatos activos, por región, año 2008.	166
Cuadro 5: Cantidad de trabajadores afiliados a sindicatos activos, por sexo, según región, año 2008.	167
Cuadro 6: Cantidad de sindicatos activos, población afiliada a sindicatos activos, fuerza de trabajo (1) (2) y tasa de sindicalización (2) (3), Región de Valparaíso, años 1990 a 2008.	168
Cuadro 7: Cantidad de sindicatos activos por rama de actividad económica, Región de Valparaíso, años 1999 a 2008.	169
Cuadro 8: Cantidad de trabajadores afiliados a sindicatos activos, por rama de actividad económica, Región de Valparaíso, años 1991 a 2008 (1).	169
Cuadro 9: Guía de entrevista a apoderados de Enap Refinerías Aconcagua.	170
Cuadro 10: Guía de entrevista a directiva Sindicato de Trabajadores.	172

CAPÍTULO I

I. Problematización

1. Introducción al problema de estudio

Los avances tecnológicos y del conocimiento han conducido a la sociedad a desarrollarse rápidamente y funcionar en un modelo de mercado distinto, basado en la búsqueda de productividad (Castells, 1997), pero que en la actualidad se han visto inmersos en ambientes de competitividad que buscan a su vez capacidad de gestión y de procesamiento de las empresas para el desarrollo, por lo que la economía se establece a nivel global y los trabajadores lo hacen en mercados locales o regionales, pero las actividades están globalizadas, es decir, que trabajan como unidad pero en todo el planeta a través de una red de interconexiones. Han irrumpido nuevos procesos económicos y culturales que han traído el desarrollo tecnológico que exige una productividad creciente en cada país, lo cual ha generado importantes cambios en las prácticas de consumo y en las formas de organización del trabajo, es decir, en la producción, en la división del trabajo y en las relaciones laborales (Sandoval & Arellano, 2005).

La mundialización se ha acelerado y ha facilitado la apertura de las empresas multinacionales para acceder al mercado, y los cambios que esto implica también han ocurrido en Latinoamérica, donde se vive un proceso de transformación organizacional que abre el comercio y cambia los límites a la libertad en torno a políticas internacionales (Graña, 2005). Para Yanes & Espinoza (1998), estas políticas tienen incidencias en el trabajo, el que se ha visto afectado por el nuevo orden económico mundial y sus reglas, y se ve reflejado en fenómenos tales como la cesantía, la inestabilidad del empleo, la competitividad económica, el bajo costo de la mano de obra y así, fenómenos que han tensionado a los trabajadores.

Hoy en día el trabajo en las empresas requiere de trabajadores capaces de cambiar más de una vez su función y que se redefinan en sus labores, lo cual implica que deben aprender a realizar otras cosas en sus nuevas tareas, y sólo de esta forma podrán avanzar junto al sistema laboral y

de mercado en el que se mueve la sociedad actual. El mundo está globalizado y acelerado, el ritmo laboral ha cambiado y los trabajadores se encuentran limitados en su participación ante la toma de decisiones en el mundo del trabajo. Las ventanas de opinión, de voz y de debate para los trabajadores, se han cerrado en gran parte de las empresas, más en las pequeñas, pero es en aquellas grandes empresas, principalmente las nacionales, donde estas ventanas deben estar abiertas a la participación de los empleados ya que sólo así recuperarán aquella identidad colectiva que la evolución económica y laboral ha quitado de la estructura cultural de la sociedad.

Entre esas ventanas existe aquella que propone escuchar a los trabajadores y dar una lucha para conseguir lo que estos quieren y piensan que necesitan, y me refiero a los sindicatos. El sindicalismo funciona en búsqueda de la reivindicación del pleno empleo, la estabilidad laboral y las mejoras salariales, claramente para conseguir más democracia y más justicia social, tal como ellos explican, pero según Zapata (2003) es a raíz del cambio en la economía mundial y por cómo ésta ha afectado la estructura del trabajo, que el sindicalismo ha perdido su protagonismo y se ha debilitado como movimiento respecto a su representación colectiva de los trabajadores. En América Latina el sindicalismo tenía un papel muy importante en la organización de los trabajadores, en sectores como la minería, la industria manufacturera y la burocracia pública, pero desde 1982, con las transformaciones tanto económicas como sociales, con la forma de operar de los sistemas políticos y con la redefinición de la democracia, el sindicalismo dejó de funcionar de la misma manera, dejó de representar y de tomar decisiones importantes, y se olvidó de la democratización entrando en una aguda crisis. La CUT (2008) ha analizado esta crisis y mencionan que aquellas instituciones sindicales vigentes desde esos tiempos quieren solucionar sus problemas y renacer, y una de las herramientas que presentan hoy en día para que los trabajadores participen y a su vez, que es utilizada por los grandes sindicatos para promover el sindicalismo y convencer de que estar sindicalizado es un buen negocio, existe y utilizan la negociación colectiva.

Una negociación colectiva es el procedimiento a través del cual uno o más empleadores se relacionan con una o más organizaciones sindicales, para favorecer que los trabajadores organizados y con vigencia de la institución del fuero sindical, puedan dialogar con sus empleadores o sus organizaciones y de esta forma llegar a acuerdos o convenios colectivos, mediante los cuales definan las condiciones de trabajo y regulen las relaciones entre ellos (Godio, 2002). Esta herramienta inicia un conflicto, fenómeno difundido en las relaciones humanas y que se da cada vez que nos enfrentamos a expectativas contradictorias, lo cual también se puede definir como una situación de competencia, donde se desea un recurso considerado por las partes escaso y que otros también quieren obtener, por lo que el otro es un obstáculo en el proyecto. Para Rodríguez (2004), el conflicto es un tema obligado en las organizaciones, más aún cuando una negociación se encuentra protegida por la ley, debe seguir ciertas normas y entre ellas lograr un acuerdo en un plazo fijo, lo que implica el consenso y cooperación de las partes, involucrando muchas veces ámbitos económicos y políticos estratégicos para la resolución.

El problema tratado en esta tesis se basa en el proceso de negociación colectiva, donde participaron dos actores como protagonistas. La Empresa Nacional del Petróleo, Enap Refinerías, está formada por un grupo de empresas que son Enap Refinerías Magallanes, Enap Refinerías Bío Bío y Enap Refinerías Aconcagua, y es esta última el primer actor. En Enap Refinerías Aconcagua se encuentra el segundo actor, el Sindicato de Trabajadores, que es uno de los tres sindicatos existentes en la empresa, junto al Sindicato de Turno y al Sindicato de Profesionales.

La Empresa Nacional del Petróleo Aconcagua se inaugura en el año 1955¹, procesando en la comuna de Concón, región de Valparaíso, el petróleo extraído en Magallanes. El Sindicato de Trabajadores es también conocido como el Sindicato N°1 de Enap Aconcagua, tiene 531 socios actualmente y fue el primer sindicato de la empresa, creado hace ya más de 45 años,

¹ Enap Refinerías Aconcagua se inauguró cinco años después de ser creada Enap por el Estado, siendo así la primera refinería del país y de Enap,

cuando en primera instancia nació el Comando Único de Trabajadores del Petróleo, fruto de la Unión de Obreros y la Unión de Empleados de Enap, Comando que se conoce actualmente con el nombre de FENATRAPECH, Federación Nacional de Trabajadores del Petróleo de Chile. En sus registros constan negociaciones exitosas, donde han logrado conseguir capacitaciones, becas de estudio y escolares, tanto para trabajadores como para sus cargas familiares, beneficios habitacionales, médicos y todo un sistema de protección social, por lo que es considerado importante dentro de la empresa, tanto por los trabajadores de la misma como por los trabajadores contratistas, y esto porque ellos también han recibido apoyo y ayuda por parte del Sindicato de Trabajadores, principalmente debido a la influencia recibida por la Central Unitaria de Trabajadores, de la cual forman parte activa.

El proceso de negociación colectiva es llevado a cabo entre estos actores cada dos años, donde el sindicato tras largas reuniones con los representantes o delegados de cada planta, elegidos por sus propios compañeros que sean socios del sindicato, elaboran un petitorio de negociación, un proyecto de lo que quieren como contrato colectivo. La empresa por su parte debe analizar lo ya entregado en otras negociaciones y volver a negociar con un sindicato que no es menor, pues una negativa podría complicar las relaciones si la negociación no es llevada de una manera correcta y no se viven las instancias de conversación necesarias; es decir, podrían ocurrir protestas colectivas, manifestaciones a través de la prensa o huelgas, las que están autorizadas y respaldadas por la ley, asegurando la permanencia de los trabajadores cuando las razones para detener las actividades responden a las establecidas. Durante este proceso se asume el conflicto como parte natural y nace cuando los dos actores perciben que sus intereses, los cuales se oponen ante un mismo objeto u objetivo, en este caso es el contrato colectivo que se busca mantener vigente durante dos, tres o cuatro años, se ve afectado o puede llegar a estarlo. Esta percepción es la que genera la discordia y posiciona a los actores en oposición. Este proceso implica claramente la interacción de los actores, y por lo mismo, un proceso de comunicación que puede ser verbal, escrito pero por sobre todo, corporal, y es aquí donde se obtienen las más relevantes percepciones y donde se genera el mayor conflicto.

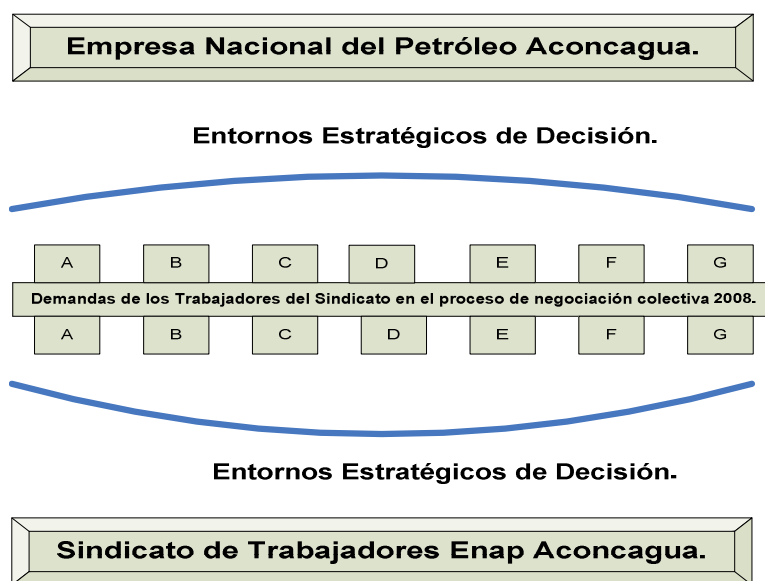
Por otra parte, los dos actores quieren conseguir una solución beneficiosa de acuerdo a la posición en la que se encuentran, y es lo que tienen en común, ya que buscan formas de solución, buscan postularlas, conversarlas y principalmente, negociarlas, es decir, las partes pueden ceder pero sólo si la otra parte también cede en otro aspecto, o los dos ceden y llegan a un acuerdo mutuo, o simplemente ninguna de las dos partes está dispuesta a ceder, y hablamos aquí principalmente de lo que menciona Romero (2003), que es la cooperación de los actores para finalizar el conflicto en vez de fomentarlo, lo que sólo limitaría el futuro de las partes para volver a encontrarse y trabajar en forma productiva.

Lo que se debe tener claro para el análisis de este proceso es que detrás de una posición existen intereses y necesidades que las partes pretenden satisfacer, y a diferencia de las posiciones, los intereses y necesidades pueden converger, lo que posibilitaría alcanzar una solución más satisfactoria para las partes que la pensada en un principio, y esto también tiene que ver con la estrategia utilizada por los actores para conseguir sus objetivos, lo que implica que cuando el proceso se lleva a cabo periódicamente, se deben revisar los antiguos procesos, observando los distintos resultados para no empezar de cero sino desde una base de negociación que logre mayores y mejores beneficios para las partes. Estos entrenamientos construyen el caso y lo planifican de cierta manera que llegado el momento se manejen habilidades técnicas capaces de predominar en la negociación. Analizar este proceso colaborará en la comprensión del mismo y a encontrar las formas efectivas y productivas de solución que pueden encontrar los distintos actores de acuerdo a lo que ellos quieren, principalmente porque las negociaciones colectivas no tienen sólo un sentido evaluativo de las reformas que han ocurrido en el tiempo, sino que también busca asentarse en una realidad como la actual, que es de rápido cambio y que debe estar en constante análisis y renovación.

El eje del análisis de esta tesis está referido a los entornos, como escenarios, en los cuales se posicionan los actores para decidir estratégicamente sus pasos a seguir, tomando como guía el contrato colectivo anterior y lo que se propone conseguir en el contrato colectivo actual.

En otras palabras, los actores se contraponen ante ciertas demandas pero se ubican de tal manera que pueden planificar estratégicamente la negociación para el diálogo llevado a cabo cara a cara en la mesa negociadora.

Esquema 1: Demandas como entornos estratégicos de decisión.



Fuente: Elaboración propia.

Como vemos en el esquema 1, los dos actores que participan de esta negociación colectiva se ubican contrariamente ante las demandas del proyecto de contrato colectivo presentado por el Sindicato de Trabajadores, y estas demandas son las que pasan a ser escenarios en los cuales los actores se posicionan desarrollando sus intereses, buscando argumentos y respaldándolos estratégicamente para no ceder ante lo que cada uno de ellos cree que es lo que necesitan y de esta manera tomar las mejores decisiones para sus propósitos. Veremos cómo se desarrolla este momento que podría llegar a ser conflictivo y cómo hacen para consensuar, todo esto dentro de un clima empresarial y organizacional que sustenta el desarrollo y las relaciones de la empresa con sus trabajadores.

Ante este diálogo, en el que de alguna forma se debe llegar al contrato colectivo mediante la negociación, y en el que se produce un ambiente de competencia cuando los actores quieren conseguir los mayores beneficios de acuerdo a su posición, es que nace la pregunta: *¿Cómo configuraron los actores sus entornos estratégicos de decisión durante el proceso de negociación colectiva en el año 2008?*

2. Pregunta de Investigación y Objetivos

2.1 Pregunta de Investigación

¿Cómo se configuraron los entornos estratégicos de decisión de Enap Refinerías Aconcagua y del Sindicato de Trabajadores en el proceso de negociación colectiva en el año 2008 para el contrato colectivo 2008-2011?

2.2 Objetivo general

Conocer cómo se configuraron los entornos estratégicos de decisión de Enap Refinerías Aconcagua y del Sindicato de Trabajadores en el proceso de negociación colectiva en el año 2008 para el contrato colectivo 2008-2011.

2.3 Objetivos Específicos

Caracterizar tipos de demandas a modo de escenarios estratégicos de decisión de los actores en el contrato colectivo 2008-2011.

Analizar las posiciones de los actores ante los distintos tipos de demandas ya establecidos.

Establecer la cultura organizacional que determina el proceso de negociación colectiva como resultado de un proceso socializador dentro de Enap Refinerías Aconcagua.

3. Relevancias de la Investigación

3.1 Relevancia Teórica

La negociación colectiva tiene una existencia jurídica, analizada desde el Derecho, dejando a un lado la realidad sociológica que se visualiza en el proceso respecto al diálogo, a la configuración de estrategias y a la objetivación y reproducción del proceso, entregando una visión innovadora de la negociación colectiva y de las variables que el Derecho y la Ingeniería Comercial pasan por alto, aún cuando estas perspectivas puedan ser los principales ejes en los que se desarrolla la negociación. Se analizará el proceso a partir de un enfoque que actualiza la idea de conflicto ubicándola en la realidad dinámica de hoy, en una sociedad que necesita del diálogo constante para avanzar rápido al consenso, y este enfoque es el enfoque pluralista institucional, que abarca teorías como la Acción Colectiva y la Acción Racional. Se dejará registro de cómo se media el conflicto para lograr el consenso representado en el contrato colectivo. Además se hará referencia a la institucionalidad que se vive en una empresa estatal, sus normas y pautas culturales que predominan en el actuar de los actores durante el proceso y en el día a día laboral.

3.2 Relevancia Práctica o Social

La relevancia práctica se encuentra en el resultado de esta investigación, ya que puede ser utilizado por los actores protagonistas de este estudio, Enap Refinerías Aconcagua y el Sindicato de Trabajadores para que analicen sus entornos estratégicos en próximas negociaciones, o por otros sindicatos o empresas para que desarrollen nuevas estrategias o afirmen las ya existentes, aportando socialmente con este enfoque integrador a las relaciones laborales y al propósito de dar un carácter más equitativo a la negociación colectiva y a los contratos. Lo importante es no olvidar que este es un caso particular distinto a la realidad, debido al tamaño de la empresa y del sindicato, a los años de negociación y principalmente porque es una empresa estatal, pero puede tomarse como un ejemplo claro de lo que puede ser una negociación y de los beneficios que se pueden llegar a negociar.

CAPÍTULO II

II. Marco teórico referencial

El marco que envuelve teóricamente esta tesis presenta lineamientos estructurados de acuerdo a las transformaciones del mercado económico, cómo éstas han influido en el trabajo y su organización así como también en el sindicalismo, el cual entra en crisis y es ahora cuando intenta volver a ser el tipo de institución que representa los intereses de quienes lo conforman, por lo que han utilizado como una de las herramientas la negociación colectiva, pero este proceso implica el conflicto entre los actores, los cuales deben cooperar y conseguir el consenso para construir un contrato colectivo en el corto plazo. Teóricamente se visualiza el enfoque pluralista institucional y no el enfoque funcionalista de conflicto, y se integran las teorías de la acción colectiva. Además, se integrará en el análisis final la idea de socialización dentro de la empresa respecto a las relaciones laborales que se viven y que constituyen las pautas culturales de la organización.

1. El nuevo orden económico mundial y su influencia en la organización del trabajo

La competitividad y la productividad son dos características fundamentales de la economía. Según Castells (1999) “la productividad es la cantidad de productos obtenidos por unidad, mientras que la competitividad es aquella manera a través de la cual se ganan partes del mercado, ya sea positiva o negativamente a costa de otros”. Estas dos características de la economía varían de acuerdo a la información y al conocimiento debido a que con ellas se puede llegar a generar capital, pero como aclara Castells (1997), si se tuviera capital y no se tuviera tecnología jamás se conseguiría una economía sustentable y equilibrada en productividad y competitividad, lo que demuestra que requieren éstas a su vez la información, la tecnología, la capacidad de gestión y el procesamiento.

En la actualidad se observa la economía en un nivel global, la cual se identifica por una separación entre el trabajo autoprogramable y el trabajo genérico, conceptos presentados por Castells (1997) con el fin de contraponer opiniones con J. Rifkin respecto al ‘fin del trabajo’,

quien se refiere al trabajo autoprogramable como aquel trabajo desarrollado por un trabajador capaz de redefinir sus capacidades a medida que va cambiando la tecnología y de acuerdo a un nuevo puesto de trabajo. Es lo que ofrece el trabajo de hoy y a lo que las personas deben estar dispuestas, que es cambiar de profesión en más de una ocasión y adaptarse a un nuevo trabajo, incluso cuatro veces promedio en su vida, y eso implica redefinirse y aprender a realizar nuevas tareas. De esta forma se mantendrán vigentes en el ritmo que exige la sociedad y el sistema laboral actual. Respecto al trabajo genérico, Castells (1997) lo define como el trabajo realizado por personas que tienen sus capacidades humanas en un nivel de educación relativamente básico, donde reciben instrucciones y ejecutan órdenes.

Está emergiendo una nueva institucionalidad que alcanza a la organización del trabajo, y también al conjunto de las relaciones laborales, siendo para Chonchol (1999) el pensamiento económico dominante el pensamiento neoliberal, donde el crecimiento máximo del producto nacional bruto es lo esencial desde el punto de vista del desarrollo de la economía y mientras esto se logre, se van a resolver todos los problemas económicos y sociales del país, además este crecimiento depende del dinamismo del mercado y de la actividad que tenga el sector privado, por lo que el Estado sólo cumple un rol subsidiario, y debe proceder a privatizar todas las empresas que aún hoy día controla, y en aquellos servicios en los cuales se tenía una gran responsabilidad.

Tal como reflexiona Chonchol (1999), el neoliberalismo busca abrir al máximo las fronteras para las mercancías, los capitales y los flujos financieros del exterior, de esta forma las empresas serán competitivas y de alta productividad, mientras que las empresas que aún siendo grandes, sean ineficientes, desaparecerán o se reconvertirán, por lo que parece fundamental atraer el capital extranjero dada la insuficiencia del ahorro y del capital nacional. Es necesario incrementar las tasas de ganancia, que incentivan la inversión privada y activan la economía. Para esto se requiere flexibilizar y suprimir el excesivo poder de los sindicatos, las legislaciones proteccionistas, la intervención gubernamental, los excesivos costos de los

programas sociales que desincentivan el empleo y socavan la disciplina laboral, ya que distorsionan la asignación de los recursos de manera eficaz. Cabe destacar que el neoliberalismo no presenta preocupación alguna por las consecuencias y costos indirectos del sistema productivo en materia de impactos en el medio ambiente, ni del agotamiento de los recursos naturales, ni de los efectos sociales y ecológicos que podrían existir, porque se piensa que todos éstos son problemas del futuro y en el largo plazo, y lo que interesa es la rentabilidad inmediata.

Respecto a las consecuencias y costos del sistema productivo es que nos referimos a las relaciones laborales, mediadas por normas y reglas de carácter impersonal que permiten regular el vínculo entre capital y trabajo. De esta forma se asegura la existencia de un salario, se organiza la producción y se compromete una convención de la responsabilidad ante el término de la relación laboral. Es así como se ha permitido establecer formas para que los sujetos puedan ligarse en el mundo del trabajo, y a raíz de esto en los últimos años la regulación de los mercados de trabajo no deja de ser importante, ya que ha establecido una mayor diversidad de las formas de ligazón entre capital y trabajo al incorporar más flexibilidad en los contratos, por lo que es cada vez más común observar formas de contratación temporal o modos de mediación entre capital y trabajo que no suponen un contrato indefinido (Figueroa, 2004).

El empleo se ha expandido de manera que ha disminuido la protección laboral y social de importantes grupos de trabajadores, incluso, de acuerdo al análisis realizado por Díaz, Medel & Yáñez (2001), los patrones de normalidad del trabajo dependiente han cambiado, provocando que el empleo cumpla cada vez menos sus funciones fundamentales, las que están vinculadas con la institución básica de la relación laboral normal, que se refiere a que el empleo es la fuente de ingreso más importante y que asegura la existencia económica como base de la protección social, procurando estatus y reconocimiento a nivel social y por lo mismo actúa como medio de integración ciudadana. Es mediante estas modificaciones de la

relación laboral normal, incluso respecto a la regulación de la flexibilidad, que se busca proteger la fuerza de trabajo y fomentar la integración social, siendo la calidad del trabajo uno de los factores fundamentales para aumentar la productividad y competitividad.

En la 'sociedad de la información', son fundamentalmente cuatro las tendencias que acompañan su instalación, y tienen cierto impacto sobre las estructuras del mundo del trabajo creadas en el desarrollo capitalista desde que se inicia la industrialización, pero no son comparables con los cambios tecnológicos, económicos y de organización del trabajo que se manifiestan en la industria. Estas tendencias son (Díaz, Medel & Yáñez, 2001):

- La racionalización forzada del trabajo
- La acelerada globalización del mismo
- La reorganización de las estructuras espaciales y temporales del trabajo y
- Una flexibilidad facilitada.

La flexibilidad laboral, que se ve facilitada por el mercado actual, trae consigo un aumento de la productividad y permite también una asignación más racional de recursos para entrar en el mercado planificadamente, pero también existen problemas como la contradicción entre productividad y flexibilidad en un sistema de trabajo que se clasifica como precario. La capacidad de una persona para adaptarse a un proceso necesita del interés que tenga ésta en comunicar su conocimiento en la empresa, y es que tal como explica Castells (1997) y concordando con él respecto a que el conocimiento es el capital de una persona, ésta lo guardará y lo entregará de a poco en las empresas donde se desempeñe, de esta forma perderá conocimiento específico al ir de trabajo en trabajo, de empresa en empresa, pero ganará capital profesional, experiencia laboral que se adquiere y acumula para realizar una próxima negociación y contrato con otra empresa y establecer así relaciones laborales. La contradicción se plantea en este punto, puesto que es claro que si el trabajador tiene la posibilidad de negociar con otra empresa un contrato de trabajo, éste lo hará, pero mientras él cambie cada

vez de trabajo deberá empezar de cero en una nueva empresa y probablemente desarrollando otro tipo de labor, y su productividad no será la más eficiente ni óptima.

Respecto a la individualización, es un proceso que disminuye las relaciones entre el empleador, su contratante y sus compañeros. Las relaciones laborales entre los trabajadores son débiles y por otro lado, si no se obedece a las normas y exigencias del trabajo, se decide rápidamente que el trabajador debe abandonar la empresa sin importar su labor, ya que nadie es indispensable y siempre habrá otro que quiera ocupar su cargo. Este ritmo de empleabilidad es probablemente el problema central de la sociedad actual; la individualización se instaura desde que los procesos comunicativos, económicos y productivos se globalizan cada vez con más fuerza, y ahora cada uno debe defender su trabajo de la manera que pueda ya que somos todos seres individuales y debemos actuar como tales.

En 1999, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) creó la noción de ‘trabajo decente’, con el fin de focalizarse en la calidad del trabajo, y se planteó esta medida como política protectora a nivel laboral y que puede tener relación con la consolidación de gobiernos progresistas, que son gobiernos más bien entendidos como de izquierda, si pensamos en la concepción de Norberto Bobbio que distingue a la izquierda de la derecha por la preocupación que tienen hacia la igualdad. El desarrollo de estas políticas laborales de protección se refieren también a las relaciones laborales, principalmente en lo que respecta a la situación de los trabajadores y sus organizaciones, pero estas políticas necesitan del apoyo de las mayorías parlamentarias para realizar las reformas, y es relativo de acuerdo a cada nación. Muchas veces se plantea que es la globalización quien entorpece este proceso, pero para Ermida (2007) eso es más bien una excusa, ya que las experiencias nacionales han demostrado que todavía hay espacio para la acción del Estado y sólo se necesita de voluntad política para llevar a cabo estas iniciativas.

La globalización requiere de una nueva regulación a nivel internacional, como podría ser la acción sindical mundial como coordinadora de políticas sociales que incluso deberían construirse como derechos laborales humanos. Para encontrar esta protección, los movimientos sindicales se movilizan principalmente bajo el apoyo de gobiernos progresistas, los que muchas veces influyen en el sindicalismo, y el sindicalismo en el gobierno progresista y también en gobiernos opositores (Ermida, 2007).

En América Latina la industrialización fue más bien tardía en relación a los países desarrollados y centrales, principalmente respecto a políticas de sustitución de importaciones en el marco de gobiernos fuertes, creadores de los modelos populistas que propiciaron el desarrollo industrial sobre la base de fuertes subsidios, políticas crediticias de apoyo a las empresas que se desplegaron en economías cerradas, alejadas de modelos de competencia y de criterios de productividad de la época (Novick, 2000).

En el caso de Chile, el dinamismo del crecimiento está ligado al aumento de su capacidad exportadora, la cual ha aumentado en los últimos años rápidamente. Además existen diferencias en la distribución de ingresos, por lo que las desigualdades que existen en toda sociedad son consideradas algo positivo porque constituyen una fuente de dinamismo económico, y aún así existe una gran tolerancia de todos hacia la gran desigualdad en la distribución de los ingresos. Por otro lado, el Estado tiene un rol extraordinariamente limitado, y es más bien considerado una carga por lo que se piensa que se debe liberar a la sociedad del peso del Estado, principalmente en materia de impuestos y de reglamentaciones, pero cuando los intereses de los privilegiados se ven afectados el Estado ya no es una carga, sino una entidad que tiene que desempeñar un papel activo y debe ayudarlos a salir adelante. Muy bien lo explica Chonchol (1999) al referirse a nuestro país, donde el modelo económico neoliberal se aplica desde la época del régimen militar, y se ha seguido aplicando en los gobiernos democráticos posteriores, pero con ciertos ajustes sociales y con éxitos económicos, como lo

es el crecimiento sostenido de la economía desde hace más de diez años, el gran dinamismo y aumento de las exportaciones y la considerable tasa de inversión.

Respecto al valor del trabajo, en las sociedades modernas éste ha sido cuestionado por los cambios que ha presentado, porque se ha pasado a un relativismo que coloca al trabajo asalariado en un lugar menos privilegiado, caracterizado por un sentido instrumental opacado por el consumo como forma de integración. En la sociedad chilena estos cambios se han manifestado, más si consideramos la trayectoria de su desarrollo en las últimas décadas, por lo que en la reorganización de los procesos productivos, en la institucionalidad laboral y en las formas de estructuración de los vínculos sociales al interior del mundo del trabajo se expresa el neoliberalismo, constituyéndose hoy de una manera absolutamente distinta a la prevaleciente en décadas precedentes; Figueroa (2004) lo explica muy bien al decir que se presencia la reconfiguración del escenario y de las relaciones en el trabajo, lo que define formas sociales problemáticas que pueden generar una desafiliación sistémica o simbólica que se observa en el desempleo o en la fragilidad de los vínculos sociales como consecuencia de la desconfianza o el temor, y por lo mismo se deben abordar desafíos debido a las condiciones de riesgos e incertidumbres propias de la expresión actual del capitalismo, pero lo que ha ocurrido principalmente en los últimos años es el desempleo y la precariedad en el trabajo, la debilidad de las tramas sociales de los trabajadores respecto a la acción colectiva y la fragmentación de los procesos productivos, y todos estos factores son los que condicionarían la actual forma de sociabilidad.

2. Sindicalismo. Crisis y nuevos desafíos

La individualización es un término complejo y muchas veces incomprendido, pero que nos refiere temas importantes y centrales, quizás ya no son temas como el cambio de conciencia o de situación de los hombres, sino que se ha acotado como el inicio de un nuevo modo de sociabilización, un cambio en la relación entre el individuo y la sociedad. Estos cambios que

conocemos en la modernización y que Beck (1998) define, conducen a la formación de un poder estatal que presenta concentraciones de capital, divisiones de trabajo y de las relaciones de mercado, con gran movilidad y consumo, pero también como se dijo, implica la individualización, definida como presente en las condiciones de vida, dependiendo del mercado en todos los aspectos lo cual implica a su vez la institucionalización y la conformación política de la vida.

Los trabajadores en la actualidad no tienen el sentido de lo colectivo que tenían años atrás, se han individualizado, y esto ocurre principalmente con los trabajadores jóvenes, tendencia que dificulta el funcionamiento del sindicalismo ya que los sindicatos son percibidos como un espacio de encuentro, agrupación y de acción colectiva, lo cual no responde a las expectativas que tienen los trabajadores de hoy. Pero éste no es el único obstáculo del sindicalismo, porque también existe mala predisposición del empleador hacia el rol que cumple el sindicato y lo recuerda Yanes & Espinoza (1998) al decir que estas agrupaciones reciben la indiferencia y la lejanía de los trabajadores frente a los problemas que ponen los empleadores para su normal funcionamiento.

Es a raíz de este clima en las organizaciones del trabajo que el sindicalismo se ha visto afectado por las transformaciones del mercado. En nuestro país la tasa de sindicalización² durante los años noventa superaba el 15%, mientras que entre el año 2000 y el año 2008 la tasa no alcanzó el 12% durante el último año en menos de diez mil sindicatos activos (Anexos Cuadro 1 y Cuadro 2). La cantidad de sindicatos activos en el país se encuentra principalmente en la Región Metropolitana, encontrándose la Región de Valparaíso en el tercer lugar, luego de la Región del Bío Bío, pero no alcanzan a ser mil sindicatos en total, con un total de 66.654 trabajadores afiliados, de los cuales sólo 18.574 son mujeres (Anexos Cuadro 3, Cuadro 4 y Cuadro 5). La tasa de sindicalización en la región es representativa de la tasa a nivel nacional,

² *Tasa de Sindicalización*: Población Afiliada / Fuerza de Trabajo Ocupada. Proporción de trabajadores que se encuentran sindicalizados (afiliados a un sindicato) respecto de un determinado universo de trabajadores.

hablamos de un 11,9%, es decir que sólo 67 mil trabajadores están afiliados a un sindicato activo de un total de 557.985 trabajadores que se encuentran ocupados. En la minería existen apenas 29 sindicatos en la región, con 2.928 afiliados, frente a 254 sindicatos que posee el área de transporte y comunicaciones, con 12.828 trabajadores afiliados, pero la cantidad de empresas mineras que existen en la región no son tantas como las existentes en otras áreas (Anexos Cuadro 6, Cuadro 7 y Cuadro 8). Estos años en el que se vivió la mayor crisis debido a los cambios económicos, a la apertura del mercado y al intervencionismo político, las cifras no han sido estables y si bien el sindicalismo parece ir en alza, se mantiene un ambiente de incertidumbre en el país debido a las distintas crisis políticas y económicas que se han vivido tanto a nivel nacional como internacional (Dirección del Trabajo³, 2008).

La densidad sindical⁴ chilena no es muy distinta a la de otros países latinoamericanos. Si bien se vio un aumento luego del régimen militar reflejando las nuevas libertades adquiridas por los trabajadores, en los últimos años la densidad se ha mantenido constante y no supera el 15% de la densidad sindicalizable del país. Estos cambios son distintos en cada sector productivo, aumentando la densidad sindical en sectores de servicios, construcción y agricultura, pero el sector minero es el que presenta la mayor densidad sindical, superior al promedio nacional. Ocurre lo mismo con sectores de electricidad, gas y agua, pero se explica también porque es donde existen las empresas más grandes del país, facilitando de esta forma la organización y la fuerza de los sindicatos. En los otros sectores existen empresas pequeñas, y la ley no permite la creación de sindicatos en empresas donde hay menos de ocho trabajadores.

Como bien señalaba Dussailant (2008) en el párrafo anterior sobre densidad sindical y la ley, también destaca el que existan factores que influyen negativamente en la membresía sindical, y son aquellos cambios en el desempleo, la densidad sindical en el período anterior y la composición del mercado laboral. Pero también a esto debe sumarse el interés individual del

³ Gobierno de Chile - Dirección del Trabajo: 'Guía Organizaciones Sindicales', 2008.

⁴ *Densidad Sindical: Afiliación/Población Económicamente Activa ocupada por rama de actividad económica.* (Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/sindicatos.htm>)

trabajador a no afiliarse o a desafiliarse de un sindicato, y esto puede deberse algunas veces a la educación, a sus preferencias políticas o a su insatisfacción, además en muchas empresas toman los beneficios de los sindicatos para homogeneizarlos en todos los trabajadores, por lo que no es necesario ser parte de un sindicato para recibir ciertos beneficios, pero se olvidan por otra parte del apoyo o ayuda que puede brindar un sindicato a sus compañeros o a las mejoras en las relaciones laborales dentro de la empresa.

A raíz de esto, la Central Unitaria de Trabajadores, CUT, ha iniciado una campaña de promoción del sindicalismo para que todos los trabajadores, tanto del sector privado como de las empresas del Estado, exijan sus derechos como el de libertad sindical, protección del derecho de sindicación y el derecho a negociación colectiva, y de esta forma pueden ser representados en las diversas instancias y en el ejercicio de los derechos que corresponden por contrato, porque el sindicato es quien velará por éstos y negociará con el empleador en todo momento, para que las leyes del trabajo o de seguridad social sean cumplidos, y todo protegido por estatutos ante la ley, por lo que existe un respaldo real para que organizaciones como los sindicatos o federaciones sindicales existan dentro de una empresa, por muy pequeña que ésta sea, sin olvidar a ningún trabajador (Dirección del Trabajo⁵, 2008).

Durante el año 2008 la CUT ha intentado a través de publicidad escrita, en folletos, revistas, quincenas y en Internet, que son sus herramientas publicitarias, promover las negociaciones colectivas para todos los trabajadores, para que de esta forma se democratice más aún la democracia en la que vivimos hoy en nuestro país.

3. La Negociación Colectiva. Instrumento democratizador mediante conflicto y consenso

La negociación colectiva es un proceso a través del cual los empleadores se relacionan con una o más organizaciones sindicales, con el fin de establecer condiciones comunes de trabajo y de

⁵ Gobierno de Chile - Dirección del Trabajo: 'Guía Organizaciones Sindicales', 2008.

remuneraciones por mínimo 2 años y máximo 4 años. La investigación llevada a cabo se basó en el análisis del proceso de negociación colectiva de tipo empresarial y reglada, donde el proceso se inicia con la presentación de un proyecto de contrato colectivo por parte del sindicato de la empresa 40 días antes de terminado el contrato anterior. La empresa tiene 15 días para entregar una respuesta al proyecto y luego de eso se realiza la negociación entre los actores y sus representantes y asesores en una mesa de diálogo. Estas conversaciones de negociación deben terminar antes de que termine la fecha del contrato anterior, ya que el día después de llegada la fecha de término, se iniciará el nuevo período manteniendo el contrato existente, a no ser que las partes en mutuo acuerdo y con un Inspector del Trabajo de testigo, posterguen la fecha por cinco días. (Dirección del Trabajo⁶, 2008).

La negociación colectiva es uno de los instrumentos de regulación dentro del sistema de relaciones laborales que los trabajadores pueden utilizar para determinar entre otras cosas, la modalidad y cantidad de las remuneraciones y los mecanismos de solución de conflicto, y por lo mismo es considerado fundamental en la extensión y profundización de la democracia al presentarse como un mecanismo de participación en la toma de decisiones, previniendo así los conflictos y entregando mejores armas de solución de los mismos, ya que promueve el diálogo negociador por sobre las actitudes confrontacionales propias del conflicto abierto. Por lo mismo, y entiendo el proceso como lo entiende Rex (1985), se requiere de técnica y capacidad, porque el resultado del proceso puede depender de cómo las partes o los actores movilicen estas técnicas, y al estar relacionados con la situación de poder y con la fuerza de las aspiraciones, es muy importante la acción conjunta del liderazgo y de la capacidad organizativa, por lo que la técnica de negociación y el carisma de quienes negocian directamente deben ser utilizados estratégicamente para mantener a los representados unidos y aumentar así el poder de negociación, por lo que la acción en todo momento será de tipo racional y no afectiva por ninguno de los actores del proceso, y ese será el tipo de interacción que manejarán.

⁶ Gobierno de Chile – Dirección del Trabajo: ‘Guía para la Negociación Colectiva’, 2008.

Respecto a lo anterior es que si bien el proceso de negociación pone en evidencia que existe un conflicto entre las partes ya que éstas se basan en posiciones diferentes, principalmente ante intereses económicos, no se aprecia como una situación problemática, sino más bien como una situación real y necesaria para establecer y regular las relaciones laborales.

Es por esto que para analizar el proceso de negociación colectiva como espacio de conflicto, se hará desde el enfoque pluralista institucional, y no desde el enfoque funcionalista, ya que este último observa el conflicto como un fenómeno anormal, negativo y transitorio dentro de una sociedad atomizada, donde la empresa consta de un sistema armónico y el sindicato no es más que una amenaza a la unidad, los cuales están inmersos en el proceso de negociación, proceso considerado por Castillo (1999) como un espacio en el cual se eligen opciones racionales libres pero bajo una lógica instrumental, siendo irracional la acción colectiva y donde la manera de salir de este conflicto marginal es la intervención psicológica. Este enfoque funcionalista no responde al modelo de negociación colectiva que se vive en la actualidad, ni en esta empresa en particular, ya que el conflicto en este espacio es positivo, totalmente normal y permanente, donde los grupos o actores compiten, siendo la empresa una coalición de grupos de interés y el sindicato una institución normal que representa a los trabajadores, cumpliendo una función de interlocutor social, por lo que el proceso es colectivo y se basa en soporte de 'juegos' donde tienen lugar las estrategias de acción y las lógicas de compromiso establecidas, todo bajo un uso racional de la disciplina.

4. El conflicto desde el pluralismo institucional

El enfoque pluralista institucional recogido por Castillo (1999), insiste en la centralidad de la negociación colectiva como una forma de democracia industrial, como método importante de regulación y reequilibrio de las relaciones del empleo en las democracias modernas, siendo la negociación un método a través del cual se establecen y modifican las normas que regulan el empleo de los trabajadores como procesos en los que se dan distintos grados de cooperación y conflictividad laboral. De esta manera se tiene una visión más realista de las relaciones

laborales, ya que no se considera sólo el proceso de consenso y colaboración sino también un proceso de conflictividad. Este modelo de relaciones laborales reconoce el conflicto de intereses entre los actores sociales, los cuales evitan la intervención legislativa lo máximo posible. Por otro lado, el pluralismo acepta que los intereses de los trabajadores y empresarios son divergentes, por lo que la oposición de intereses se manifiesta claramente.

El conflicto será entendido como un fenómeno inevitable, natural y colectivo en las relaciones laborales, por lo que la negociación colectiva, que se manifiesta como conflicto, genera entornos en los cuales los actores deben tomar decisiones de manera estratégica, es decir, orientados por sus intereses, por lo que se enfrentan argumentando sus objetivos y racionalidades diferentes. **Los entornos estratégicos de decisión son aquellos escenarios en los que los actores entran en conflicto, donde ambos tienen intereses contrapuestos y se posicionan frente a frente dentro de estos escenarios, defendiendo sus posiciones a través de argumentos que se ven reflejados en las estrategias que deciden utilizar.** Los escenarios se configuran a partir de la caracterización de los tipos de demandas que uno de los actores busca conseguir a través de su proyecto de contrato, y en torno a eso es que los dos actores se posicionan y negocian. Para que este mecanismo de negociación siga su curso normal es que las divergencias (Fox, 1985 según cita de Castillo: 1999) no son consideradas tan fundamentales como para que no sean solventadas por medio de compromisos que posibiliten la colaboración permanente de los actores, por lo que no es necesario eliminar el conflicto sino que lo más importante es asumirlo y reconocer su existencia como tal, de esta manera se podrá enfrentar el proceso con anticipación y preparación. Es así como el papel que se otorga a los sindicatos en las sociedades contemporáneas es el de ser el elemento clave que otorga funcionalidad y estabilidad al sistema de relaciones industriales, contribuyendo a superar las contradicciones y conflictos que se generan en la vida laboral (Hernández Viguera, 1992 según cita de Castillo: 1999).

Para entender mejor el pluralismo debemos saber que presentan ciertos vínculos con la teoría política liberal y funcionalista que ha estado presente en discursos de la realidad política contemporánea, incorporando ciertos aspectos de Max Weber, como son sus argumentos sobre los procesos de burocratización y de racionalización del mundo moderno. Por otro lado, el pluralismo recibe influencias de la teoría elitista clásica principalmente respecto de la distribución del poder en las sociedades avanzadas y el llamado 'realismo político', pero ante todo coincide con el nuevo conductismo y su avance en las técnicas de investigación social empíricas (Köhler & Martín Artiles, 2007) respecto a la visión de conflicto en el trabajo según la perspectiva pluralista, que se reconoce está basada en el enfoque funcionalista pero ha sido actualizado debido a procesos que se han normalizado y finalmente institucionalizado como tales en las relaciones. El conflicto es una realidad social, inevitable, normal y las relaciones laborales se presentan como interacciones entre quienes forman parte de una empresa. Por su parte el enfoque funcionalista surge como resultado de un proceso social en el que se busca el consenso para permitir la competencia entre grupos respecto a valores comunes, facilitándose al entender el conflicto como un problema normativo que logra el consenso, resolviéndose prácticamente por sí solo, incluso si se interrumpe el consenso con diferencias entre los actores las consecuencias serían pasajeras.

Podemos decir tal como lo hizo Köhler & Martín Artiles (2007), que el paso entre el funcionalismo y el pluralismo se basa principalmente en la institucionalización del conflicto laboral, lo que se traduce en la reglamentación de las huelgas y en establecerlas como procedimiento aceptable para la resolución de conflictos. Por otro lado, tanto el funcionalismo como el pluralismo mantienen esta orientación hacia el institucionalismo como normal, pero el pluralismo se inclina aún más hacia una interiorización de valores morales basados en normas éticas para la vida colectiva, tal como pensaba Durkheim, y de esta manera lograr mayor justicia social. El pluralismo se caracteriza por insistir en la centralidad de la negociación colectiva como forma de democracia, coincidiendo también con los funcionalistas en la definición de relaciones laborales como normas que regulan el empleo de los trabajadores y

los métodos en los que se establecen y modifican. Esto es aceptado por quienes interactúan en las relaciones para dar lugar a la cooperación y a la conflictividad.

Este modelo pluralista está caracterizado por el reconocimiento del conflicto de intereses entre los sujetos sociales, basándose en la coordinación de grupos que se autorregulan dando autonomía a las organizaciones de los trabajadores y de los empresarios. Además, se basa en que los intereses de los trabajadores y empresarios son diferentes, por lo que la oposición es obvia, el conflicto es un proceso de decisiones en el que se enfrentan los actores orientados por sus contradicciones, por sus distintos objetivos, y se canalizan recurriendo a cauces institucionales de negociación, como lo es la negociación colectiva. Entendemos que el objetivo no es suprimir el conflicto sino su institucionalización, reconocer su existencia. Finalmente todos los grupos de intereses son actores que compiten y negocian libremente, buscando mejorar su posición pero aunque se contraponen, tienen en común el buscar la supervivencia del todo, de la empresa de la que forman parte.

La perspectiva pluralista cambia la noción de empresa como unidad cultural que defendía la perspectiva funcionalista y la define como un equilibrio político entre intereses en conflicto que se enfrentan, entendiéndose que en la empresa se produce un equilibrio de poder, donde está el poder del empresario y un contra poder que es de los sindicatos. La empresa es el lugar donde los distintos grupos realizan institucionalmente sus estrategias partiendo de la idea de que el empresario pluralista reconoce el conflicto y la existencia de otro poder en la empresa, que es el poder de los trabajadores y de sus sindicatos. La empresa es una coalición de grupos de intereses dirigida por una gerencia que sirve a una organización como un todo. La gerencia se preocuparía de velar los intereses de todos los afectados manteniendo el equilibrio entre las demandas que pueden ser divergentes de los intereses particulares. Los sindicatos por su parte son una institución normal de las sociedades actuales y su función es la de actuar como elemento corrector frente a las dificultades que genera el mercado, buscando garantizar una mejor situación de los asalariados. El sindicato deja de ser considerado como el enemigo de la

empresa y se considera como el representante legítimo de los trabajadores, que canaliza los conflictos porque es mejor que sean ellos quienes controlan sindicalmente el conflicto, para mantenerlos bajo un orden y así no se organicen de manera espontánea. Este contrapoder es presentado por el sindicato para reestablecer el equilibrio de poder en la empresa, pero nunca debe pensarse en tomar el poder porque no es el fin por el cual están validados.

Esta perspectiva pluralista, si bien ha recibido varias críticas sobre su incapacidad para notar los cambios y el conflicto social en las sociedades avanzadas, se presenta como la cuna de un intento real por llevar a cabo innovaciones en las vías de estudio. Dentro de este pluralismo se identifican tres líneas de desarrollo que son; las teorías de la elección racional, el nuevo institucionalismo y la teoría neocorporativista, siendo la teoría de la elección racional la que analizada por Benedicto & Morán (1995) se aborda en este estudio debido a la contraposición del pluralismo con el corporativismo, donde los sistemas pluralistas garantizan la competición y la apertura de los intereses, y no los restringe como lo hacen los sistemas corporativistas. Además nos concierne el tema de las elecciones que toman los actores para llevar a cabo sus estrategias en la mesa negociadora.

5. Entornos estratégicos de decisión fundamentados en la elección racional

Las teorías de la elección racional traen consigo tesis individualistas del pluralismo, donde el actor social es un hombre económico que muestra sus preferencias y realiza sus elecciones en base a un cálculo racional de costos y beneficios involucrados en el escenario. Es por esto que acordando con Benedicto & Morán (1995), la teoría de la elección racional estudia el comportamiento político de los individuos y analiza las funciones e instituciones del sistema político democrático, de acuerdo al estudio de la toma de decisiones y de acuerdo a los procesos de construcción de políticas públicas, siendo esta teoría la que ha constituido una de las corrientes predominantes del análisis sociológico.

La elección racional (Pedroza, 2000) es aceptada por la teoría económica neoclásica respecto al comportamiento que propone ante elegir la mejor alternativa posible de acuerdo a creencias y restricciones que cada actor tiene, eligiendo de manera estratégica cómo maximizar su elección para satisfacer sus deseos. Jon Elster (2003), noruego que ha estudiado la teoría de la elección racional criticando la economía neoclásica, propone por su parte que la elección racional es una guía de nuestras acciones, siendo esta elección un instrumento que funciona de acuerdo al resultado que la acción tendrá o bien si esta acción sirve para conseguir otro fin, y es que para Elster el actuar está influenciado por nuestros deseos y oportunidades, y ante esa filtración tomamos una decisión. Este filtro puede ser primero a partir de restricciones físicas, económicas, legales o psicológicas, lo que definirá cuáles son las oportunidades posibles y así poder elegir una acción, que responda a las normas sociales existentes y que sea racional.

Cuando hablamos de oportunidades y deseos que quieren verse logrados por medio de una elección y una acción determinada, debemos pensar en los intereses que se encuentran anteriores al proceso político. La acción política asume según Benedicto & Morán (1995), una visión expresiva o liberal donde las instituciones son el lugar propicio en el cual se produce la agregación de intereses y donde se evalúan las capacidades para satisfacer aquellos intereses preestablecidos. La existencia de estos intereses objetivos define con anterioridad lo que se busca, por lo que la decisión y la elección tomada por los actores debe estar basada por esta definición, de tal manera que las preferencias se verán determinadas por los intereses que las fundamentan y que a la vez fundamentan la construcción de la identidad de los individuos y su actuar político, siendo entonces la elección una articulación organizada de los intereses antes objetivados.

El acercamiento de los individuos a grupos de interés se identifica con un modelo de organización y acción donde se produce la configuración de preferencias e intereses, respondiendo a una construcción de acción política a través de la articulación de demandas, estabilizándose en un régimen democrático como actor esencial y de participación ciudadana

auténtica en la sociedad, colaborando incluso en la distribución del poder. Para Dahl (1961) los grupos de interés son la prueba de que las instituciones busquen los objetivos de los ciudadanos y no se produzca una desvinculación de los intereses de estos mismos con los de las instituciones. Estos grupos de interés se asocian a diversos tipos de actores que se movilizan para actuar en base a una voluntad interesada en búsqueda de una participación importante capaz de producir una organización total, con actividades reales en la vida social y capaces de interactuar naturalmente en las sociedades democráticas modernas. Estos grupos, como lo son los sindicatos, son asumidos por el pluralismo como motores dentro de la sociedad, generando demandas y orientando procesos de toma de decisiones a través de una interacción de intereses, donde los procesos de toma de decisiones responden a un sistema de interacciones en el cual se quiebra la construcción política debido a problemas estratégicos que encuentran su solución en procesos de coordinación social (Benedicto & Morán, 1995).

Rhodes (1997) comenta que los institucionalistas se pronuncian sobre las causas y consecuencias de las instituciones políticas adoptando los valores de la democracia liberal, postulando que las reglas legales no cambian pero sí el funcionamiento de las políticas, además las normas son aquellas que dictan el comportamiento, sin dejar de situar a las instituciones como el pilar de la política. A partir de esto, los institucionalistas aprueban la elección racional comprendiendo que la vida política transcurre en las instituciones, por lo cual las teorías deben abordar el rol de aquellas que son más políticas. Las instituciones son un medio para evitar el problema de la acción colectiva ya que proveen de reglas que permiten convertir las preferencias en decisiones, y para Peters (2003), en la decisión de cualquier individuo las reglas pueden producir resultados que pasen por alto ciertos criterios que pueden provenir tanto de la economía como de la democracia, por lo que hay que considerar que los miembros de las instituciones participan en las decisiones y están dispuestos a soportar las pérdidas probables del juego.

CAPÍTULO III

III. Marco Metodológico

1. *El estudio*

En este apartado se describirán los pasos que se siguieron para realizar esta tesis, así como también la justificación de la muestra y de los objetivos que componen este estudio. El propósito está en dar cuenta de aquellas estrategias que se tomaron para llevar a cabo el análisis y de esta manera responder desde la metodología los objetivos específicos que se necesitan para construir el objetivo general, que intenta conocer cómo se configuraron los entornos estratégicos de decisión de Enap Refinerías Aconcagua y del Sindicato de Trabajadores en el proceso de negociación colectiva realizado en el año 2008 para el contrato colectivo que estará vigente entre el año 2008 hasta el año 2011.

2. *Tipo de Estudio*

La investigación busca respuestas ante cómo decidieron los actores del proceso de negociación colectiva las estrategias y argumentos para defender sus distintas posiciones y conseguir finalmente el contrato colectivo que mejor los representa. Toda investigación social tiene objetivos, y el objetivo de este estudio es el de describir lo que ocurre en el proceso de negociación colectiva para conocer a los distintos actores y sus apreciaciones ante lo que ocurre en este proceso y en que se basan para tomar las decisiones correctas respecto a las estrategias, por lo que será un estudio de tipo **descriptivo** (Babbie, 1996), donde luego de observar el proceso se describen situaciones y acontecimientos para que el análisis sea preciso, y se logró de esta forma conocer cómo configuraron los actores las estrategias para llevar a cabo el proceso de negociación.

3. *Tipo de Diseño*

El diseño que se consideró para esta investigación es de tipo **cualitativo**, ya que el campo de estudio pone énfasis en la descripción y en la interpretación de la conducta humana en el marco de referencia del individuo o del grupo social que actúa, en un proceso interactivo, continuo y basado en el análisis interpretacional de los discursos, acciones y estructuras

presentes, de esta forma la investigación entregará los significados de la acción (Cárcamo, 2007), configurándose a través de entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido como herramientas exploratorias para entender la información recopilada.

El estudio es **predefinido** o proyectado, ya que si bien no existe una hipótesis concreta, sí está limitado y guiado por las variables específicas que se analizaron. El diseño por su parte es **no experimental**, ya que no es un estudio de intervención, sino que se realizó sin manipular de manera deliberada las variables y éstas no varían intencionalmente, sino que se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos (Hernández, 1997), y como señala Kerlinger (1979 según cita de Hernández), la investigación no experimental es aquella a la que le resulta imposible manipular variables o asignar a los sujetos o a las condiciones de manera aleatoria, por eso este estudio es no experimental, porque se observó el proceso de negociación colectiva y a los actores que participaron del proceso en el ambiente real. La investigación estaba diseñada para estudiar un fenómeno de manera **transversal**, que si bien ya ocurrió, se estudió en ese momento determinado (Babbie, 1996).

4. *Universo y Muestra*

La unidad de análisis se define respecto a lo que se quiere estudiar, por lo que es la unidad de observación, aún cuando ésta es observada indirectamente. Esta unidad de observación fue examinada con el fin de crear descripciones de todas aquellas unidades y explicar sus diferencias (Babbie, 1996). Esta investigación es un **Estudio de Caso** donde el objetivo es la calidad y la profundidad de la información y no la cantidad de la misma (Hernández, 1997), donde se busca aquella teoría que puede justificar el caso estudiado y debatirlo en su desarrollo. En este estudio no se puede definir un universo puesto que se investiga una situación o un proceso específico donde se busca conocer cómo la muestra pudo configurar sus estrategias, por lo que la muestra es aquella unidad de observación.

La **muestra** (no probabilística) del estudio está definida como aquel subgrupo de la población, de nuestro universo, por lo que en esta investigación si bien los actores son Enap Aconcagua y el Sindicato de Trabajadores, son específicamente aquellas personas que participaron directamente del proceso de negociación colectiva durante el año 2008 quienes conforman la muestra, por lo que hablamos de una **muestra intencionada**:

Cuadro 9: Actores del proceso de negociación colectiva 2008.

Grupo A: Enap Aconcagua.	Grupo B: Sindicato de Trabajadores.
Gerente Refinería Aconcagua: Daniel Martínez B.	Presidente: Nolberto Díaz S.
Gerente Producción: Daniel Ramírez L.	Vicepresidente: Ricardo Rodríguez V.
Gerente RRHH: Vicente García O.	Director: Jorge Guzmán S.
Jefe Depto. Remuneraciones: Víctor Céspedes K.	Secretario: Marcos Varas A.
Asesor Legal: Osvaldo Badenier M.	Tesorero: Alejandro Fernández K.
Asesora Económica: Paulina Miranda A.	Abogado Asesor: Orompello Palacios P.

Fuente: Elaboración propia.

Los integrantes de estos grupos son las personas que participaron del proceso de negociación colectiva. Las personas del Grupo A defendieron los intereses de Enap Aconcagua, mientras que los integrantes del Grupo B son los dirigentes del Sindicato de Trabajadores, que fueron escogidos por votación de los 531 socios afiliados del sindicato.

5. Técnica de Uso de Datos y Producción de Información

Como primer paso, se realizó una revisión de la literatura, de archivos y de documentos, una **investigación documental** o análisis de documentos a modo de técnica de uso de información (Valles, 2003), tomando datos primarios de la negociación a partir del contrato colectivo que estuvo vigente entre el año 2006 y el año 2008, comparándolo con el contrato conseguido en la

negociación colectiva estudiada, el contrato que aún se encuentra vigente desde el año 2008 hasta el año 2011.

Como segundo paso se realizaron entrevistas para la producción de datos. Las entrevistas se realizaron a once integrantes de la muestra, de los doce que componen a los actores informantes⁷. Las entrevistas **semiestructuradas**, que tienen un orden preestablecido de preguntas respecto a temas también preestablecidos pero que no siguen un orden prefijado, (Delgado & Gutiérrez, 1995) estuvieron enfocadas al proceso de negociación y a cómo los actores representados por la muestra configuraron sus escenarios estratégicos.

Las dificultades respecto a las entrevistas fueron relacionadas al tiempo que los entrevistados podían facilitarme. Las secretarias de los distintos entrevistados advirtieron el hecho de que eran personas ocupadas y el tiempo de la entrevista sólo en algunos casos podía ser superior a media hora. Para solucionar esta dificultad se construyeron pautas de preguntas en orden prioritario de acuerdo a lo que se necesitaba conocer y los entrevistados lo agradecieron.

5.1 Operacionalización de Variables:

Para encontrar en las distintas entrevistas aquellas respuestas que ayudarían a construir los distintos objetivos específicos del estudio, se conceptualizaron las variables que encontramos en el objetivo general de esta tesis. Estas variables agrupan subdimensiones que a su vez formaron parte de las preguntas insertas en la pauta que se utilizó para entrevistar a los dos grupos de actores.

- **Entornos estratégicos de decisión:** Los entornos son aquellas demandas caracterizadas según tipo, que conforman escenarios ante los cuales los actores se posicionan y deciden sus estrategias para defender sus intereses, sus necesidades y lo que representan, ya sea el Sindicato de Trabajadores aquellas demandas colectivas que representan a sus socios, o bien los apoderados de la empresa que defienden las

⁷ La entrevista al señor Víctor Céspedes no pudo ser realizada debido a la falta de tiempo del entrevistado, y si bien insistí bastante, el Jefe de Personal viajaba fuera de la zona o bien se encontraba de vacaciones, hasta que finalmente mi estadía en la empresa terminó y ya no hubo oportunidad de comunicarse con el ni de insistir.

decisiones o lineamientos que Enap Refinerías Aconcagua y sus más altos directivos definieron para el proceso.

- **Estrategias.** Son aquellas acciones elegidas tras un análisis y un acuerdo entre los actores que participan del proceso de negociación, de manera tal que las acciones a realizar resulten a favor de lo que buscan como contrato colectivo. Tiene directa relación con los argumentos, los cuales están condicionados por las estrategias. De acuerdo a la acción estratégica que se decidió, se elegirán aquellos argumentos que respalden las demandas que el Sindicato de Trabajadores defiende o las respuestas que los apoderados de Enap Refinerías Aconcagua prefieren.
 - Argumentos.
 - Decisiones de acción a partir de intereses colectivos representados.

- **Negociación Colectiva.** Proceso legal en todo Chile, regulado por la Dirección del Trabajo que es una institución vigilada por la Presidenta de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Enap Refinerías Aconcagua y el Sindicato de Trabajadores participan periódicamente de este proceso y ambos actores se relacionan en mesas negociadoras para establecer las condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado. La negociación colectiva actúa como instrumento de regulación del sistema de relaciones laborales y fundamentalmente, como instrumento de profundización y extensión de la democracia y la participación en la toma de decisiones para lograr el consenso y con ello, el contrato colectivo.

A partir de estos indicadores se construyó una pauta de preguntas, pero a la hora de realizar las entrevistas no se utilizó precisamente esta pauta, sino un cuadro basado en la pauta pero que tiene los distintos indicadores en orden prioritario para ir corroborando las respuestas, de esta manera se podrá ir descartando aquellas preguntas que ya fueron respondidas y buscar más rápida y eficientemente aquellas preguntas que se necesitan para responder los distintos

objetivos. El cuadro que estuvo presente conmigo en cada entrevista realizada a los representantes de Enap Refinerías Aconcagua fue distinto al utilizado para las entrevistas realizadas a los dirigentes del Sindicato de Trabajadores (Anexo Cuadro 9 y Cuadro 10).

6. *Técnica de Análisis de Datos*

El análisis de documentos se realizó como un proceso dinámico que se inició con reunir la información, las distintas notas, la caracterización de los distintos tipos de demandas agrupadas en códigos y la vinculación de esos datos que se analizaron, luego se refinaron las interpretaciones para conseguir finalmente llegar al fenómeno que se busca conocer para situarse en la situación y su contexto (Morse, 1986). Para interpretar toda la información se utilizó la técnica propuesta de Análisis de Contenido (Delgado & Gutiérrez, 1995), el cual debió ser de tipo ‘discriminativo’ ya que se convirtió cada texto en dominios analíticos diferentes, porque las entrevistas del Grupo A defienden una posición, mientras que las del Grupo B defienden una posición opuesta, por tanto las entrevistas realizadas fueron comparadas entre ellas para posicionar a ambos actores ante los distintos escenarios estratégicos de decisión. Además, es un análisis que se organiza bajo la estrategia ‘intensiva’ (Delgado & Gutiérrez, 1995), integrando todos los elementos presentes en el texto con el fin de reconstruir las relaciones que se dan en el objeto determinado de estudio, que es en este caso el proceso de negociación colectiva y una muestra total determinada e intencionada. Se logró de esta manera comparar los resultados del análisis de contenido de la información obtenida, aún cuando estos mantienen su individualidad en el proceso de análisis. Para entender más a fondo cómo se realizó metodológicamente la tesis, a continuación se explicarán todas las etapas.

Primera etapa: Entrevista y transcripción.

Realizadas todas las entrevistas a cada uno de los actores que forman parte de la muestra, empieza la transcripción de las mismas. El tiempo estimado de transcripción para una entrevista de 45 minutos fue aproximadamente de 2 horas, variando por la calidad de la grabación y la voz del entrevistado.

Segunda etapa: Impresión y orden de las entrevistas por grupo.

Todas las transcripciones fueron impresas y luego separadas según grupo de actores, es decir, el grupo A compuesto por los apoderados representantes de la empresa, y el grupo B de los dirigentes del Sindicato de Trabajadores.

Tercera etapa: Análisis de las entrevistas.

Se realiza un análisis exhaustivo de las distintas entrevistas y se van anotando distintos códigos en el lado izquierdo de la entrevista transcrita.

Cuarta etapa: Identificar objetivos.

Luego se identificaron, según la pauta establecida, las preguntas y respuestas según objetivos específicos. Es decir, se volvió a revisar la justificación teórica de las preguntas según la pauta y se fueron separando las respuestas con distintos colores. Verde para las respuestas referidas al primer objetivo específico, amarillo para las respuestas que seguían el segundo objetivo específico y amarillo para aquellas respuestas que sugerían el tercer objetivo específico.

Quinta etapa: Familias de códigos.

Ya separados los distintos códigos de acuerdo a objetivos específicos, se armaron las distintas familias de códigos, las cuales darían paso a la estructura de los capítulos de análisis de la tesis.

Sexta etapa: Estructuración.

Se estructuró una matriz de análisis a partir de las familias de códigos. Si bien no consistía en un cuadro resumen de análisis, sí se siguió esa lógica pero en distintas páginas para facilitar la labor y tomar toda la información de las entrevistas, de tal manera que se pudiera comparar y analizar las respuestas de los distintos entrevistados. Se armaron así los capítulos de análisis, identificando también aquellas citas más importantes que justifican tanto la teoría como las observaciones obtenidas por el investigador, aquellas que según su criterio y de acuerdo a los

marcos de desarrollo responden a lo buscado y hacen viable la concreción de los distintos objetivos propuestos.

7. *Calidad de Diseño*

Los criterios en la metodología cualitativa que resguardan la calidad del proyecto y su diseño son distintos a los utilizados en metodología cuantitativa (Valles, 2003), por eso en esta investigación la calidad se resguardó a partir de la **credibilidad** como primer punto importante, ya que la documentación escrita proveniente de datos, interpretaciones o revisión de información debió pasar por un control de selección adecuado. Como segundo criterio de resguardo de la calidad del estudio está la **transferibilidad**, por lo que los resultados de este estudio pueden ser transferidos o aplicados a otros actores en un proceso similar al estudiado, el proceso de negociación colectiva. Por último, la investigación será revisada por un equipo técnico de profesionales altamente capacitados y que contarán además con toda la información anexa importante para corroborar el estudio, por lo que el criterio de **dependibilidad** también estará presente en la tesis.

8. *Condiciones Éticas*

Durante el desarrollo de la investigación se tuvo permanentemente en cuenta que este estudio se realiza al interior de una empresa, en la cual se deben cumplir ciertas normas establecidas y ciertos protocolos, los que debieron seguirse en un primer momento para conseguir la información, que son el contrato colectivo anterior y el recientemente logrado. Luego, para concertar citas con los distintos actores que forman parte de la muestra y entrevistarlos en el tiempo que ellos dispusieron, también se debió seguir el conducto regular. Por otro lado, Enap Refinerías Aconcagua es una empresa del Estado y su información, como en la de la mayoría de las empresas, no es información abierta a todo el público, por lo que se debe ser cauteloso con el levantamiento de datos. Por lo mismo, y porque la muestra está definida identificando a las personas que la componen y sería imposible resguardar sus identidades, se les hizo entrega de una copia de las transcripciones para que ellos la revisaran y marcaran lo que no querían que se hiciera público bajo su nombre o responsabilidad, y esto fue resguardado para que, aún

cuando se comenta lo dicho, esto es sin identificar quién fue exactamente la persona que emitió el comentario, y en el caso de que la información simplemente no podía ser publicada, entonces ésta debió ser eliminada de los registros, pero siguió estando en consideración para el análisis final de la investigación.

CAPÍTULO IV

IV. Análisis documental previo

Los temas tratados en los siguientes capítulos se presentarán en función de los objetivos específicos que conducirán a encontrar la respuesta a nuestra pregunta de investigación, que es el objetivo principal. Se traduce en la preparación de los actores para el proceso en una primera instancia, luego en el desarrollo de la negociación colectiva como proceso ocurrido en el período específico de estudio y por último, en la cultura organizacional de la empresa. Esto nos llevará a armar los escenarios estratégicos en los que los actores tomaron sus distintas decisiones y cómo se relacionaron y se relacionan, tanto en el período de negociación como en el día a día. Cada capítulo irá acompañado en su desarrollo de citas que justifican el análisis y que ayudan al lector a comprender de mejor manera la visión de los actores.

Para entender aún mejor cómo ocurre el proceso de negociación colectiva en Enap Refinerías Aconcagua y el Sindicato de Trabajadores, se debe revisar el contrato colectivo anterior, que estuvo vigente desde el año 2006 hasta el año 2008, y compararlo con lo conseguido en la última negociación, es decir, con el contrato colectivo que estará vigente desde el año 2008 hasta el año 2011.

1. Revisión comparativa de contratos colectivos entre Enap Refinerías Aconcagua y Sindicato de Trabajadores. Contratos colectivos 2006-2008 / 2008-2011

Las negociaciones colectivas son procesos regulados en el Código del Trabajo, y en el caso de Enap Refinerías Aconcagua, la negociación es de tipo reglada⁸. Las materias por su parte son más bien referidas a remuneraciones o a otros beneficios tanto en especies como en dinero, según las condiciones laborales que se tengan, pero van quedando postergados los temas de relaciones con el empleador y la organización, dirección o administración de la empresa⁹.

⁸ Es una negociación entre la empresa y todos aquellos trabajadores que prestan servicios en dicha empresa. La negociación debe tener tiempos reglados de negociación.

⁹ Guía para la negociación colectiva. Departamento de Relaciones Laborales. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile, 2008.

El proceso se inicia con la presentación de un proyecto de contrato colectivo por parte del sindicato o grupo negociador. En este caso, el Sindicato de Trabajadores es el que entrega, 45 días antes de que se termine la vigencia del contrato, un proyecto de contrato colectivo que es revisado por la comisión negociadora de Enap Refinerías Aconcagua y luego llaman a negociar. La empresa debe traer respuestas y propuestas para todo lo postulado en el proyecto de contrato entregado por los trabajadores, y debe hacerlo 15 días después de haber recibido dicho proyecto de contrato¹⁰.

Para la preparación de este proyecto de contrato, la empresa debe facilitar los balances de los dos años anteriores, y cualquier información de tipo financiero que el sindicato requiera para el análisis correspondiente.

Luego de revisar ambos contratos colectivos, aquel que tuvo vigencia entre 2006 y 2008 y el contrato actual que regirá entre 2008 y 2011, presentaré los resultados comparativos que dieron una pauta a seguir para las preguntas a realizar en las entrevistas y también sirvió a modo de revisión de datos importantes para empaparse del tema y estar preparado para conversar con los actores claves de este proceso.

En una primera parte se codificaron todas las cláusulas y se agruparon según tipos de cláusulas, facilitando el análisis comparativo y a modo de resumen, para encontrar importantes cambios y novedades.

Un primer código son aquellas cláusulas relacionadas con los *bonos a departamentos, servicios y a sindicatos*, donde no todos los departamentos reciben sus bonos bajo los mismos parámetros de metas, pero las asignaciones y aportes se reajustan aumentando, lo demás se mantiene. La gran innovación en el contrato vigente 2008-2011 es lo establecido para el

¹⁰ Guía para la negociación colectiva. Departamento de Relaciones Laborales. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile, 2008.

Terminal Vinapu ubicado en Isla de Pascua, donde el inspector marítimo recibirá beneficios que responden a su traslado.

Un segundo código que se estableció es el de *reajustes y bonos convenidos* donde lo más importante es el bono de renta variable, el cual cambió principalmente de acuerdo a los parámetros que se toman para definir el sueldo de los trabajadores, y es que desde el año 2008 el sueldo irá directamente relacionado con la producción, la efectividad y la precaución de los trabajadores, es decir, la disminución de accidentes laborales y de caídas de plantas de producción garantizan el sueldo, sin importar las ganancias o pérdidas monetarias de la empresa. La reajustabilidad anual por su parte se adapta cada año y el bono de cumplimiento del convenio aumentó debido a la cantidad de años de vigencia que tiene el contrato actual, que es de tres años, a diferencia de los anteriores que regía por sólo dos.

Un tercer código es aquel referido a las *asignaciones de salud al trabajador y a sus cargas, en caso de incapacidad, vejez o muerte* inclusive. Para la asignación por antigüedad se resolvió pagar un día más por año trabajado, por lo que cada trabajador que cumple un año en la empresa, se pagarán trece días y no doce como hasta el año 2008. Es importante lo ocurrido en el tema de la asignación familiar, que fue incluso difícil de percibir para el sindicato de trabajadores, pero que consiste en que las cargas familiares deben ser hijos legítimos o hijos de la esposa, por lo que el trabajador debe estar casado para que este hijastro sea carga familiar, lo que antes no ocurría. Esto se debió a una *jugada estratégica* por parte de la empresa ya que obliga en cierta forma a sus trabajadores a formalizar sus situaciones, y a regular y fiscalizar la cantidad de cargas familiares reales que debían existir y no todas aquellas cargas que existían sin ser familiar directo del funcionario. Las asignaciones y beneficios médicos, dentales, por fallecimiento, invalidez, incapacidad laboral o retiro se mantienen hasta el año 2011.

Las *bonificaciones individuales convenidas* son las referidas en el cuarto código donde se describe aquellos bonos entregados a cada trabajador de acuerdo a las labores que desempeñe

de manera individual, como pueden ser las horas extraordinarias, los descansos o las bonificaciones. Muchas de estas cláusulas mantienen sus beneficios, pero los bonos de navidad o aguinaldos de fiestas patrias van en aumento. Aparecen tres cláusulas nuevas que son tres nuevos beneficios, los cuales se plantean con el propósito de compensar beneficios de algunos trabajadores con otros y que parten desde el año 2008 pero que para la próxima negociación seguirá creciendo, lo que ha sido la dinámica de los contratos colectivos del sindicato, siempre ir mejorando, y si disminuye en algo es porque aumentará en otro beneficio. Aparece entonces el Bono de asistencia a prevención de riesgos, donde por asistir a la capacitación los trabajadores en régimen de turno recibirán 3UTM. Esto se une al Descanso compensatorio personal administrativo por asistir en forma especial, y por último, se instaura el Incentivo anual de asistencia personal de turno en festivos trabajados, donde a quienes trabajen en turno recibirán un incentivo anual desde que este contrato entre en vigencia. Si bien se agregaron estas cláusulas, se eliminó aquella referida a los Descansos por trabajos extraordinarios nocturnos y se modificaron pequeños puntos de indemnización por años de servicio, principalmente equiparar entre hombres y mujeres.

El siguiente código trató aquellos convenios referidos a *permisos* y mantienen esencialmente todas las cláusulas a excepción de la Compensación por no uso de permiso administrativo, ya que éste subió la compensación a los trabajadores en horario administrativo y a los trabajadores en régimen de turno, aún cuando los administrativos superan en el monto de su compensación a los de turno.

Otro código fue el *de becas y aportes para continuación de estudios*, donde se trataron los beneficios de educación al trabajador y a sus cargas familiares. Para el contrato 2008-2011 se igualó la beca tanto para quienes continúan estudios técnicos como profesionales, entregando 20 UTM. Las demás cláusulas se mantuvieron ya que no pueden subir, ya tienen el 100% de los gastos preescolares, escolares y universitarios, técnicos o similares cubiertos. Este es uno

de los grandes beneficios que entrega la empresa a todos sus trabajadores, no sólo al Sindicato de Trabajadores, y es de gran ayuda y de gran compromiso con los empleados de la empresa.

Se creó otro código a partir de la agrupación de cláusulas según su tipo, el cual establece los *préstamos* que otorga la empresa a los trabajadores de este sindicato que puedan necesitarlos, principalmente para gastos en vivienda, el cual aumenta para el último contrato en el mínimo a 900 UTM. Además se estableció un nuevo préstamo, llamado Especialísimo, el que entrega facilidades de pago a los trabajadores y que se extinguirá en caso de que el trabajador abandone la empresa por mutuo acuerdo o en caso de muerte. La Bonificación por feriado anual aumentó a un monto máximo de dos veces el sueldo y a un mínimo de 10 UTM en el caso de que el trabajador haga uso de mínimo diez días de su feriado básico anual.

Por último se encuentran las *obligaciones* al interior de la empresa por parte del trabajador, donde se estipula que tendrá horarios de alimentación establecidos en los casinos dispuestos para aquello, además de los elementos que la empresa proporcionará para protección personal y la movilización de acercamiento disponible en los horarios de salida y entrada. Existe una cláusula que habla de un período de prueba donde los trabajadores cambiarían su horario de trabajo a jornadas de doce horas y no de ocho como estaba acordado anteriormente, esto debido a que los trabajadores no realizarán sobretiempo y aumentará la producción de la empresa, más cuando se viven períodos de crisis. El compromiso de este período de prueba ya existe y sólo falta que la empresa defina cuando empieza a funcionar esta nueva jornada laboral, pero durante el año 2009 y con la llegada del nuevo Gerente General de Enap Refinerías, ha habido ciertas diferencias y modificaciones que han retrasado este período de prueba.

Todo este proceso de análisis de los dos contratos colectivos se realizó con el fin de comparar y conocer finalmente cuáles fueron los cambios sustanciales para el contrato colectivo 2008-2011, donde se aprecia que no se pierde en la negociación, sino más bien el sindicato logra lo

que busca, principalmente respecto a la equiparación de los beneficios para todos los trabajadores; administrativos, turno, mantención, ingeniería, etc., que es lo que el sindicato intenta lograr para unir a todos los trabajadores de la empresa. Si bien es cierto que se entrega mayores beneficios a aquellos que trabajan en turno o en mantención, se debe al hecho de que se exponen a distintos riesgos comparado a los que se expone un trabajador administrativo en su oficina, y más aún cuando el edificio administrativo se encuentra alejado de las faenas de planta y de producción de la empresa, lo cual luego de las entrevistas se ve reflejado por parte de los entrevistados como una realidad válida y aceptada por todos los trabajadores, de tal manera que no existe conflicto por los beneficios que obtienen unos y los que obtienen otros. Quienes tienen ese tipo de reparos se encuentran principalmente en otros sindicatos de la empresa, que son el Sindicato de Turno y el Sindicato de Profesionales.

Estos cambios importantes en el último contrato entre Enap Refinerías Aconcagua y su Sindicato de trabajadores, forman la categorización de las demandas que nos lleva a la caracterización de los escenarios ante los cuales debieron posicionarse los actores y ante los cuales decidieron las estrategias a utilizar para lograr el objetivo, análisis que nosotros estudiaremos a la inversa, es decir, desde los resultados hacia la manera en la que se organizaron estratégicamente y decidieron cómo actuar, y esto podremos conocerlo a través de las entrevistas a los integrantes claves de este proceso de negociación.

Estos cambios son los resultados de una nueva negociación colectiva y que se plasman en un nuevo contrato colectivo. Luego de esta revisión podemos entender que cada uno de estos códigos forman parte de los escenarios ante los cuales se posicionan los actores para ir negociando, punto por punto, de manera estratégica y dando paso a las decisiones que nacen del tira y afloja que los actores realizan en la mesa negociadora.

Para llegar a la mesa negociadora los actores primero deben prepararse actualizando datos, manejando información económica y productiva del momento, lo que quiere la empresa y lo

que quieren los trabajadores, y principalmente, deben revisar el último contrato colectivo, que serviría de base en la negociación, pero siempre todo está condicionado por la cultura que existe dentro de la empresa, por el clima organizacional y por las pautas que existen y que hacen de la negociación colectiva el resultado de un proceso socializador.

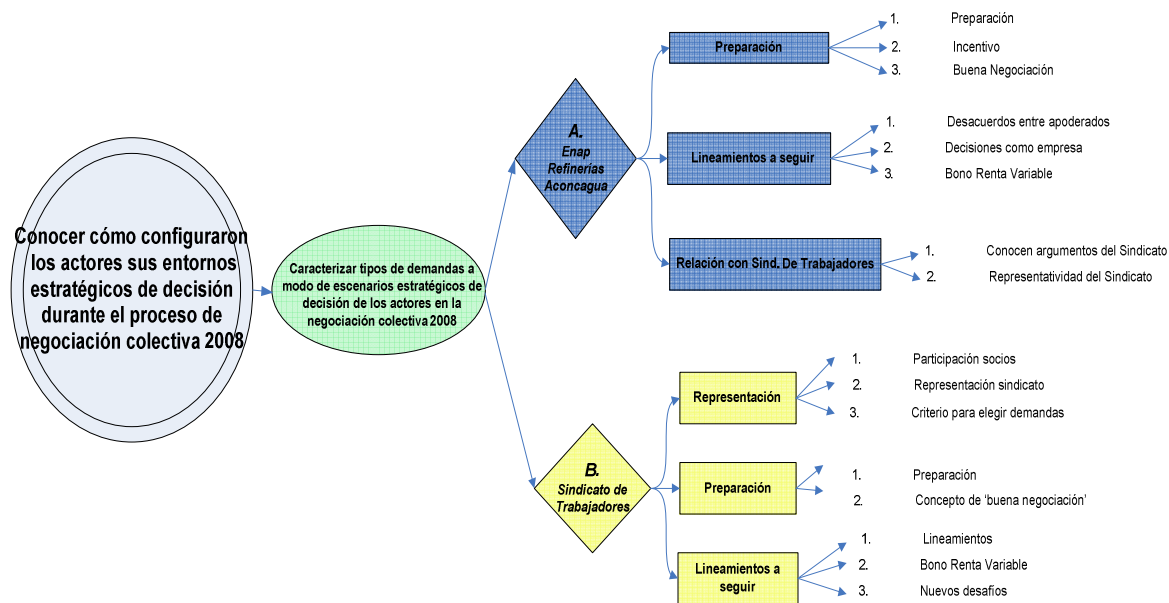
Luego de haber contextualizado el proceso respecto al contrato que se tenía y a lo que se consiguió, entendiendo cómo es el ambiente en la empresa y la realidad que viven sus trabajadores, se dará paso a los capítulos de análisis de las entrevistas obtenidas por los apoderados de la empresa y del sindicato. Cada capítulo de análisis consta de dos partes, en la parte A se analiza el proceso de negociación desde el punto de vista de Enap Refinerías Aconcagua y sus representantes, y en la parte B se visualiza el proceso desde el Sindicato de Trabajadores y sus dirigentes sindicales con ayuda de su asesor. Para contextualizar teóricamente cómo desarrollaron dichos procesos, se introducirá cada capítulo, de tal manera no se repetirán los argumentos teóricos en un actor o en otro, pero en las conclusiones se revisarán críticamente los resultados.

CAPÍTULO V

V. Escenarios estratégicos de decisión

Caracterizar tipos de demandas a modo de escenarios estratégicos de decisión de los actores en el proceso de negociación colectiva 2008 – 2011.

Esquema 2: Entornos estratégicos de decisión.



Fuente: Elaboración propia.

En este capítulo se desarrollará el análisis relacionado principalmente con la preparación de la negociación colectiva para conseguir el contrato colectivo que se encuentra vigente desde mayo del año 2008 hasta junio del año 2011, donde los actores debieron construir los pasos estratégicos para tomar las decisiones correctas en los distintos escenarios en los que la mesa negociadora se posicionaba.

En la parte A se analizará el desarrollo de los apoderados de Enap Refinerías Aconcagua y luego, en la parte B, el desarrollo de la directiva del Sindicato de Trabajadores que representó a sus socios en la mesa de negociación, pero en ambos el análisis estará basado en que la preparación de los actores consiste, acordando con Pedroza (2000), en seguir una racionalidad estratégica que está presente luego en las decisiones que desarrollarán en el momento mismo

de la negociación, buscando diseñar la mejor estrategia, aquella que consiga la mayor cantidad de ganancias en las demandas propuestas en el proyecto de contrato colectivo entregado.

Respecto al incentivo que tienen los actores para negociar, encontraremos que lo que buscan es el bienestar de todos los trabajadores, y esto lo postula tanto el Sindicato de Trabajadores como Enap Refinerías Aconcagua, recordando que de un tiempo a esta parte hemos pasado por fenómenos negativos tales como la cesantía, la poca estabilidad laboral, la competitividad a nivel económico y todo esto frente al bajo costo de la mano de obra, lo que ha tensionado a los trabajadores y a sus familias viviendo en un ambiente de incertidumbre constante (Yanes & Espinoza, 1998), y que si bien el sindicato tiene como principal meta en las negociaciones colectivas corregir estos fenómenos, la empresa postula que el bienestar de los trabajadores es el bienestar de la empresa, y el bienestar de la empresa es el bienestar de toda la nación, asumiendo entonces una doble responsabilidad.

El incentivo que tienen los apoderados tanto del Sindicato de Trabajadores como de Enap Refinerías Aconcagua, tiene directa relación también con las decisiones y lineamientos que toman ambos actores para plantear nuevos desafíos, influyendo también el hecho de que ambos conocen los argumentos que la parte opositora presentará posiblemente en la negociación. Si bien es cierto que cada actor mantiene detrás de su posición ciertos intereses y ciertas necesidades que se pretenden satisfacer, es claro el hecho de que en este caso el tener posiciones distintas no tiene directa relación con que los intereses también lo sean, y es que ambos mantienen la idea de que buscan el bienestar de la empresa y la diferencia sólo estaría en la magnitud de la petición o demanda. Aún así es importante entender que ambos actores existen legitimados por los trabajadores de la empresa, quienes se apoyan en organizaciones como el sindicato pero a su vez, entienden el funcionamiento de la empresa y sus intereses. Hablamos de legitimación porque ambos actores fundamentan su actuar según los intereses de sus representados, lo que está acompañado de cierto nivel de racionalidad y si bien tienen que tomar decisiones, estas se realizan siguiendo normas y razones que han definido las estrategias

a utilizar para reducir la incertidumbre y simplificar la toma de decisiones (March & Olsen, 1997), entendiendo que el tomar decisiones responde a interacciones en las cuales se quiebra la construcción política y donde los actores participan de las decisiones teniendo en cuenta que así como pueden lograr lo que quieren, también pueden salir desfavorecidos (Benedicto & Morán, 1995). Es a partir de estas elecciones que ocurren en el proceso previo a la negociación, cuando definen el camino a seguir para argumentar, para definir cuáles serán las demandas a seguir, los nuevos desafíos del proceso y principalmente, las estrategias que podrían dar resultado, los actores llegan a la mesa negociadora con toda una experiencia y un conocimiento útil, que hace más fluido el debate y los valida como actores que representan los intereses de sus grupos y se sienten preparados para salir exitosos del proceso.

Toda elección que nace en la preparación y que define los pasos a seguir y las distintas estrategias, están guiadas desde un primer momento en aquellas elecciones que tienen relación con los intereses de los representados, y para lograr una buena representación cada actor cuenta con distintas opiniones. En el caso de la empresa, ellos sólo deben representar lo que los altos directivos y el Gobierno de Chile necesitan para el sector y para el país, pero ellos pueden dar su opinión ante lo que ven sobre el Sindicato de Trabajadores, pero este sindicato sí tiene que entregar participación a sus socios e intentar representarlos de la mejor manera posible, y para ello primero deben escucharlos y luego elegir objetivamente aquellas demandas que los representan y por las cuales van a luchar. Este proceso lo llaman 'ritual' y es interesante de analizar porque es un proceso muy completo, que cuenta primero con encuestas y luego con varias Asambleas Generales y con reuniones durante días con los delegados, y la representación siempre ha sido un tema débil de las instituciones y más aún de aquellas organizaciones sociales que no tienen gran participación por parte de sus afiliados. En este caso, la participación particularmente en el proceso de negociación es alta, algunos indican que es porque existe un bono de negociación importante que no deja a los socios indiferentes, pero también debemos rescatar la labor de los dirigentes durante los años y que no es fácil de encontrar.

Los sindicatos han estado trabajando para la reivindicación del empleo y su estabilidad, para que los trabajadores reciban un salario justo. Para Zapata (2003) la negociación colectiva es la herramienta que los sindicatos consideran útil para conseguir democracia a nivel industrial, y se consideran a sí mismos como la organización legítima de los trabajadores, apta para canalizar los posibles conflictos. La negociación colectiva si bien es un proceso positivo, puede llegar a tener conflictos entre los actores involucrados, pero en este caso, el sindicato ha sido un buen representante y ha sabido llevar las situaciones de manera consensual y respetuosa, logrando buenos contratos para sus socios. La representación es una de las funciones más importantes y relevantes de un sindicato, impulsando incluso a veces cierta convergencia entre la empresa y sus sindicatos ante el interés por lograr más eficacia y coherencia en la participación, y toda participación exige también responsabilidad en la toma de decisiones, las cuales según el análisis de Puerta & López Romito (1990), deberían garantizar un bien para la mayoría, pero por lo mismo la representatividad se convierte en un dilema que presiona a los actores a competir muchas veces para lograr más adeptos y representar a aún más trabajadores dentro de la empresa, y estos deben decidir entre las opciones que se ofrecen, cual es el que más los representa y donde la organización cumpla los acuerdos. Para que la negociación colectiva sea más eficaz, el sindicato debe ser realmente representativo, porque cuando los trabajadores participan en conjunto con el sindicato, se fortalece el proceso y sus resultados que se reflejan en el contrato, y los dirigentes deben estar preparados, capacitados y respaldados por sus socios a través de participación constante en todos los proyectos que se emprendan, principalmente durante la negociación (CUT, 2008).

A continuación veremos de manera descriptiva cómo se realizó el proceso previo a la negociación colectiva, cómo se prepararon y cómo se posicionaron en los escenarios donde deben argumentar y desarrollar la negociación tanto los representantes de Enap Refinerías Aconcagua como los dirigentes sindicales y el asesor del Sindicato de Trabajadores.

A. *Enap Refinerías Aconcagua*

Para entender cómo se identificaron aquellos escenarios estratégicos de decisión, debemos conocer primero cómo los representantes de la empresa se prepararon, y para hacerlo debieron definir primero cómo es una buena negociación, estableciendo los límites ante los cuales se toman las distintas decisiones y la manera en la que quieren que se desarrolle el proceso. Por otra parte, durante este proceso deben definir aquellos lineamientos que se siguen para llevar a buen fin el contrato colectivo y plasmando principalmente lo que la empresa quiere para sus trabajadores. Por último, es importante conocer la relación que tiene el sindicato con la empresa en todo momento, es decir, si conocen el procedimiento que tienen los directivos del sindicato. Todo este análisis se realiza sin olvidar la preparación que viven antes de sentarse a negociar con el Sindicato de Trabajadores en este caso específico.

1. *Preparación de Enap Refinerías Aconcagua*

El proceso previo a la negociación colectiva es la preparación que tienen los apoderados de la empresa respecto a cómo piensan que debe ser una buena negociación, para que puedan tener esa imagen como meta a alcanzar respecto a relaciones, a las decisiones que se toman y a lo que se logra finalmente como contrato colectivo. Por lo mismo, es importante conocer también cuál es el incentivo que tienen los representantes de la empresa para defender los intereses de la empresa y no los intereses de los trabajadores.

1.1 Preparación

La preparación de Enap Refinerías Aconcagua consiste principalmente en hacer una revisión técnica del proyecto de contrato colectivo que entrega el Sindicato de Trabajadores en el mes de abril, para que en el mes de mayo ya se encuentre vigente el próximo contrato colectivo.

“(…) Primero en una fase de estudio muy interna como administración de cuál es la situación de toda la aplicación del contrato colectivo, recordar el contrato colectivo que se trata con los otros contratos colectivos que están en

el holding¹¹(...)cómo han evolucionado los costos del contrato colectivo en cada una de sus partidas, y en base a esa evaluación o a ese diagnóstico se establecen aquellas áreas donde tenemos mayores dificultades, por subir el costo de algunos beneficios, por la forma en la que estos fueron formulados o por la administración que ha habido” (Vicente García O., Gerente RR.HH. ERA)

En esta etapa se realizan comparaciones con otras empresas, lo que demuestra cierta seriedad de las decisiones a tomar por parte de los apoderados, ya que son respaldadas con fundamentos. Se estudian además las dificultades que presentan los trabajadores y los beneficios puntuales que postulan, siendo revisados y analizados punto por punto.

Los asesores se preparan realizando estudios, análisis financieros y respaldos informativos que servirán luego a la preparación de los gerentes para tomar las decisiones estratégicas necesarias que cerrarían la negociación de la mejor manera.

“(…) Los gerentes tenían que ir preparados, con los estudios que hicimos nosotros, con los estudios que hicieron con los abogados por otro lado, estudios que pueden haber hecho de sucesos anteriores, de pagos anteriores (...)” (Paulina Miranda, Asesora Económica ERA)

Por otro lado, se define cómo dirigir los beneficios, organizándose de tal manera que todos vayan hacia un mismo horizonte, siguiendo la línea empresarial que se establece al formalizar los ejes de discusión y en miras de mejorar el rendimiento de los trabajadores y en dar apoyo a las familias para brindar tranquilidad. Son grupos organizados y que conocen el funcionamiento de la empresa por lo que saben muy bien hacia qué beneficios apuntar, beneficios que también juegan a favor de los intereses empresariales económicos y político sociales, pero ellos comentan que son para el bien de los trabajadores y para que se comprometan con la empresa a cambio de una calidad de vida a nivel familiar o profesional.

¹¹ Empresa que tiene las acciones de un grupo financiero o industrial. Enap Refinerías es un holding que está compuesto por Enap Refinerías Aconcagua, Enap Refinerías Bío Bío y Enap Refinerías Magallanes en nuestro país, pero también tiene empresas en el extranjero.

“(…) Sacamos las ideas que nosotros como administración creemos que son adecuadas plantear en la negociación colectiva para que el contrato colectivo si bien establece beneficios para los trabajadores, a nosotros nos interesa de sobremanera que estos beneficios sean bien administrados, bien utilizados y bien dirigidos, que impacten efectivamente en el compromiso de los trabajadores con la empresa, que impacten efectivamente en generar una red de protección adecuada para que tengan calidad de vida familiar, para que estén tranquilos mientras trabajan, y ahí sobre la base de esas propuestas nosotros después avanzamos a los procesos formales (…)” (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

Como bien se puede apreciar, los apoderados de la empresa tienen conciencia de los intereses del otro grupo, es decir, del Sindicato de Trabajadores. Mantienen conversaciones constantes donde se van viendo todos los puntos hasta encontrar aquellos que sirvan de acercamiento y se configuren las posiciones a tomar.

En un primer acercamiento, así se preparan los gerentes y asesores, para que al llegar a la mesa de negociación ya sepan en qué posición ubicarse estratégicamente para negociar y conseguir lo que ellos creen debe quedar en el contrato colectivo que se busca. Así sabrán qué beneficios aprobar y cuáles modificar o simplemente rechazar, siguiendo las decisiones que el grupo tomó en las instancias de preparación. Lo más importante al momento de prepararse es conocer la realidad del país y de las empresas similares, siendo según ellos importante la opinión de los trabajadores y sus familias.

1.2 Incentivo de apoderados de Enap Refinerías Aconcagua

Es importante conocer el incentivo que tienen los apoderados de Enap Refinerías Aconcagua para defender los intereses y la posición que toma la empresa en una negociación colectiva con el Sindicato de Trabajadores o con cualquier otro sindicato. Este incentivo es muy importante de destacar, ya que deben procurar que todos los apoderados defiendan los intereses de la administración de la empresa, pero siendo al mismo tiempo funcionarios, incluso habiendo pertenecido a distintos sindicatos y uno de ellos pertenece actualmente al Sindicato de Trabajadores, aún cuando su rol es de asesor de todas maneras es importante conocer su opinión.

“Los intereses de la empresa son los intereses de todos, tanto de los sindicatos como de la Administración (...)” (Daniel Martínez B., Gerente General ERA)

Aquí se manifiesta que el mayor incentivo es buscar el bienestar de Enap, el que finalmente es el bienestar de todos los trabajadores. Esto es mencionado por todos los entrevistados, tanto de la empresa como del sindicato, y en cada momento mencionaban la preocupación mutua que tienen todos en mantener a la empresa como está para que todos sigan manteniendo buenas relaciones como siempre. Como todos lo mencionaron, podría pensarse que es cierto, pero también puede pensarse en una idea ya aprendida y reproducida culturalmente al interior de la empresa, convenciendo, incluso a quienes observan la empresa desde afuera, de que es una empresa abierta, que escucha a los trabajadores, se preocupa de ellos y que los sindicatos por su parte buscan mantener las relaciones para que la empresa siga en un nivel productivo y no cambien tampoco la buena disposición al momento de negociar. Dentro de los intereses de la empresa también postulan que el bienestar de los trabajadores es también el bienestar de toda la nación, por lo que Enap tiene una doble responsabilidad, que es tanto con sus trabajadores como con todo el país. Por otro lado, también mencionan como incentivo el conseguir mayor productividad y mayor competitividad de la empresa, pero todas las empresas buscan avanzar en función de eso.

“Uno quiere asegurar a la empresa al largo plazo, uno no quiere que la refinería pierda competitividad, en el fondo esta es una economía abierta (...) nosotros tenemos que ser competitivos y generar utilidad, en el fondo todo lo que uno quiere en estas negociaciones es avanzar en esa línea (...)” (Daniel Ramírez L., Gerente Operaciones ERA)

Otros entrevistados se desligan y responden más bien con lo políticamente correcto. Hablamos de los asesores, quienes se refieren al hecho de que como tales deben defender los intereses de la empresa puesto que es su labor, argumentar a favor de la administración de Enap, siendo su incentivo el incentivo del grupo y aclaran además que sólo debían asistir si es que los gerentes de la mesa negociadora lo solicitaban y era para argumentar ciertos puntos que respondían a su experticia.

“El incentivo que tengo es que es mi trabajo, y para cumplir bien con tu trabajo tu tienes que defender los intereses de la empresa (...) las empresas públicas tienen una doble responsabilidad, no sólo con los trabajadores de la empresa sino además con el país”. (Osvaldo Badenier M., Asesor legal ERA)

Uno de los asesores era al mismo tiempo socio del sindicato que participaba de la negociación, pero manifestó no haberse sentido incómodo defendiendo los intereses de la empresa porque, según dijo, éstos no son con la intención de perjudicar a los trabajadores, y siempre los contratos crecen, por lo que si bien pudieron conocer más de cerca el proceso, fue sorprendente pero no fue algo negativo y pudieron cumplir con su rol de apoyo y de representación responsable de la empresa y sus intereses.

1.3 Buena negociación

Cuando se prepara la negociación, se tiene claro que existen ciertos parámetros de cómo debería ser una buena negociación, por lo que van en búsqueda de esos cánones para que la negociación resulte de la mejor manera.

Para los representantes de la empresa, una buena negociación resulta principalmente cuando los actores involucrados logran la satisfacción esperada, es decir, cumplen la mayor parte de sus objetivos. Esto debe conseguirse tanto para los integrantes de la empresa como para los trabajadores asociados al sindicato.

“(...) es una negociación creativa, donde las partes en una lógica de ganar-ganar, buscan distintas alternativas que sean capaces de generar recursos o potencialidades de la empresa y no simplemente dividirse lo que hay sobre la mesa (...)” (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

Existen también ciertas pautas que se intentan cumplir para que la negociación resulte como se desea, y esto tiene directa relación con el comportamiento que tienen los actores en el proceso. Hablamos de respeto principalmente, lo que involucra mantener un buen clima y buenas relaciones para que se llegue a acuerdos ante las distintas posiciones y los distintos intereses.

Un diálogo fluido y que da tiempo a todos los temas de interés en el proyecto de contrato colectivo, es importante para mantener las buenas relaciones, y es que si al terminar la negociación existe un clima de tranquilidad, respeto y amistad, y se cumple todo lo prometido, entonces habrá mejor disposición para volver a negociar cuando el plazo se venza.

“(…) Uno primero que nada cuida la relación, porque nos vamos a seguir viendo las caras por veinte años más si Dios quiere, entonces de repente por lograr algo, justo se da una condición y logré ese 2% que yo quería, pero la otra parte quedó enojadísima (…) sobre todo hay que ver que estemos bien, que hallamos terminado amigos, habiendo crecido en la confianza (…) otro elemento importante en una negociación exitosa es cuando los acuerdos logrados se puedan cumplir, porque (…) de repente hay cosas que no se pueden cumplir y en dos meses más nos damos cuenta de que es imposible cumplir el acuerdo (…) el otro punto es que en una negociación exitosa se siente que se exploraron todas las opciones, que no por asuntos dogmáticos se dejan temas fuera(…)” (Daniel Ramírez L., Gerente Producción ERA)

Plantean entonces que lo más importante en una buena negociación, además de que todos puedan terminar satisfechos respecto a lo logrado, es que se mantengan las relaciones dentro de los márgenes permitidos, es decir, con respeto, diálogo, espacio y manteniendo un buen ambiente para las relaciones a futuro. Pienso que si ellos quieren mantenerse alejados del conflicto, saben que deben ceder antes de llegar a desacuerdos mayores, dando la impresión de que tienen relaciones previas o trabajan en conjunto, comprometidos en no exagerar las peticiones y ambos de acuerdo en ceder en algún momento. Con la recopilación y la observación durante mi estadía en el lugar, me atrevo a decir que son muy cuidadosos en llevar las peticiones en el proyecto de contrato colectivo, y por lo mismo no son un sindicato confrontacional, no va a la lucha a no ser que les parezca sumamente injusto, y por lo mismo pienso que son ellos quienes ceden frente a una negativa.

2. *Lineamientos a seguir*

Los lineamientos se definen en la etapa de preparación que tienen los apoderados de la empresa, por ello serán analizados a continuación pero definiendo cuáles son a partir de las decisiones que deciden tomar, de cómo solucionan cualquier desacuerdo que pueda existir

entre los administrativos que representan a Enap y como el Bono de Renta Variable es un bono importante a nivel de cláusula, que va cambiando cada año y que es el fundamento esencial de los sueldos de los trabajadores y sustenta la gran parte del presupuesto del contrato colectivo, por lo tanto también es fundamental de revisar en este apartado ya que se traduce en lo que la empresa en general quiere o puede entregar a sus trabajadores.

2.1 Desacuerdos entre apoderados

Cuando existen desacuerdos al decidir los lineamientos que se deben seguir por parte de todo el grupo para posicionarse y negociar, los entrevistados responden que se debe conversar, y aunque siempre existen distintas posturas y distintos énfasis, finalmente se debe llegar a un acuerdo. Según comentaron, la experiencia que tienen en cuanto a negociaciones les ha facilitado el diálogo entre ellos como apoderados.

“(...) se tienen posturas diversas y fundamentos sólidos para ellas, lo importante es que se conversan y se llegan a acuerdos (...)” (Daniel Martínez B., Gerente General ERA)

Esto nos indica también que las reglas están claras y que siempre hay espacio al diálogo, pero las decisiones finalmente se basan en lo que analizaremos a continuación.

2.2 Decisiones Enap

Las decisiones de Enap se basan en el bienestar de la empresa. Muchas veces estas decisiones deben adaptarse al tipo de funcionario, ya que no todos tienen los mismos beneficios, evaluados porcentualmente en valores similares, pero que no se traducen en lo mismo para todos.

“(...)en general todos los sindicalizados saben que es una buena empresa y lo que tenemos es súper bueno, entonces lo que nos den es bastante razonable y por eso te digo que de repente habían peticiones específicas que por ejemplo, para gente de turno o cosas así, que tienen a veces trabajos más pesados, y entonces hacían algunos requerimientos, algunas cosas

especiales(...)se manejaron súper bien al entregar lo que pedían, o en hacer un lineamiento en el fondo de premiar un buen desempeño, de ir asociando a ese tipo de beneficios” (Paulina Miranda, Asesora Económica ERA)

A algunos les gustaría que las líneas de acción a seguir por parte del sindicato fueran más cercanas a las que tiene la empresa y su administración, pero para poder lograrlo se deben discutir todos los temas, y es lo que procuran hacer en la negociación.

2.3 Bono renta variable

El bono de renta variable es un instrumento que representa el capital de la empresa, caracterizado por tener ganancias o pérdidas de manera variable y volátil. En esta negociación se manejan los mismos indicadores para todos los sindicatos, para todos los trabajadores. En comparación al contrato colectivo anterior, los indicadores financieros utilizados en esta negociación son nuevos, por lo que según ellos explican, mejora la situación de los trabajadores. No todos los integrantes del grupo de Enap Refinerías Aconcagua manejaban conocimientos sobre el tema, pero dejaron claro que los indicadores o parámetros cambian cada año y con cada negociación.

“(...) cambiamos la estructura del bono porque se hace no con parámetros internos sino con parámetros con indicadores Solomon, y por donde empezamos a tirar indicadores en función de la industria y no en función de nosotros mismos (...) se estableció una renta variable que había llegado a un nivel de maduración que no permitía avanzar mucho más en términos de su impacto en las rentas (...) se incorporaron en la renta variable indicadores financieros que tienen directa relación con los resultados económicos de la empresa, que eso tenga una compensación económica (...)” (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

El bono de renta variable busca mejorar la producción de la empresa pero también compensar a los trabajadores. Si los trabajadores están cómodos trabajando entonces producirán más y serán más efectivos y eficientes, mejorando los resultados de la empresa que es lo que a ellos finalmente les interesa. Los indicadores financieros tienen directa relación con los indicadores de resultados económicos de la empresa, por lo que existe una compensación económica a los trabajadores por su desempeño y por su labor productiva y de prevención. Hablo de

trabajadores porque el bono de renta variable se aplica a todos ellos, sin importar el sindicato al que pertenecen. Se analizará más el bono de renta variable cuando sea explicado por los dirigentes sindicales en el apartado B de este mismo capítulo.

3. *Relación con Sindicato de Trabajadores*

Es importante conocer cuál es la relación que tiene la empresa y principalmente los apoderados que defienden los intereses de la empresa, con el Sindicato de Trabajadores y su directiva, ya que esto puede situarnos de mejor manera en el escenario que se construye en el proceso de negociación colectiva y conocer también porqué se tomaron ciertas decisiones y no otras. Para esto, analizaremos cuáles son, según la perspectiva de los apoderados de Enap Refinerías Aconcagua, los argumentos utilizados por la parte opositora, y también la opinión que tienen respecto a la representatividad de la directiva hacia los socios del sindicato.

3.1 Conocimiento de los argumentos del sindicato

Como las negociaciones colectivas se realizan cada cierto período de tiempo, muchas veces negocian nuevamente los mismos integrantes de cada grupo, por ejemplo, puede negociar un mismo dirigente sindical que haya sido reelecto, o bien puede haber un mismo asesor o gerente por parte de la administración de la empresa. Por lo mismo, puede que se conozcan las estrategias o los argumentos que utiliza el sindicato para conseguir sus demandas, o bien el sindicato puede conocer o pronosticar cómo serán las respuestas de los apoderados de la empresa y prepararse ante eso.

Para los representantes de Enap Refinerías Aconcagua, no es difícil conocer los argumentos del Sindicato de Trabajadores ya que éstos se basan en el bienestar de sus socios. Además existe una relación estrecha entre los actores en la búsqueda de mantener buenas relaciones para fortalecer las decisiones y los contratos y también porque si Enap quiere el bienestar de la

empresa, debe procurar el bienestar de sus trabajadores para que el ciclo se cumpla y funcione como tal.

“(...) hay harta unidad y eso muestra el entendimiento de cómo tienen que ser las cosas” (Daniel Ramírez L., Gerente Producción ERA)

Por otra parte, existe una noción previa de cómo será la negociación porque se han tenido conversaciones informales, donde se ha hablado de los temas a tratar y se sabe cuáles podrían ser las demandas y cuáles podrían ser las respuestas y argumentos que sostienen. Es claro además que es la posibilidad que tienen de proponer cambios y de jugar estratégicamente para conseguirlos. Si bien reconocen que existe unidad y entendimiento entre ambos actores, también comentan que les gustaría que las peticiones fueran más acordes a lo que quieren como empresa, lo que demuestra finalmente que existen diferencias importantes entre ellos que luego intentaremos descifrar.

“(...) como administración siempre nos gustaría que fueran más cercanas (líneas de negociación) al resultado pero uno tiene que entender que esa es la parte del proceso donde ellos también pueden expresar las inquietudes que tengan (...)” (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

Una de las estrategias que manifestaron que existe, es que como representantes del sindicato toman muchos temas de interés, cuando en verdad la prioridad se encuentra sólo en un tema, pero lo hacen *estratégicamente* para distraer y no ser tan explícitos en lo que buscan, de tal manera que puedan ir consiguiendo otras cosas y la negociación se extienda a más y mejores beneficios.

“(...) cuando uno es más explícito en la manifestación de los intereses, uno puede atacar el problema en forma más focalizada directa, en cambio cuando uno tiene quince cosas y en verdad lo que le importa es una, de repente uno tiene mucho desgaste hablando de las otras catorce, pero también nosotros hemos ido ganando en sintaxis, en ser más concretos, en diferenciar las prioridades”. (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

Cuando habla de sintaxis se refiere a ciertos puntos que en su escritura favorecieron a la empresa, principalmente en esta negociación ocurrió con la cláusula que habla de las cargas familiares, las cuales deben ser hijos de un matrimonio, y no hijos de la pareja estable como era anteriormente, lo que implica formalidad y mayor fiscalización por parte de la empresa hacia las familias.

Existe una cercanía entre la empresa y el sindicato, una relación que mantienen a lo largo del tiempo y que favorece la negociación ante ciertos puntos, que probablemente sean aquellos que lograron acordar rápidamente, pero también, como en toda negociación, deben haber habido ciertos puntos contenidos en el proyecto de contrato que fueron más debatidos que otros, y esto pudo dejar ciertos rencores o rencillas abiertas que pueden tener consecuencias en futuras negociaciones. Manifiestan que valoran el trabajo como espacio de convivencia y de dignificación de las personas para asegurar los recursos necesarios para el acceso a salud, vivienda y educación entre otras cosas a toda la familia, pero esto es sólo la visión de la empresa, que si bien se ve respaldada por algunos dirigentes sindicales, existen también desacuerdos frente al compromiso de la empresa con el reconocimiento de los trabajadores. Respecto a beneficios y al buen diálogo no tienen reparos, incluso el sindicato valora la relación que existe con la empresa, pero luego revisaremos declaraciones que expresan cierto descontento frente a los directivos de la empresa.

3.2 Representatividad del sindicato

Es importante saber si el Sindicato de Trabajadores es un sindicato que lleva a la mesa de negociación aquellas demandas que son realmente representativas de los trabajadores asociados, y la parte contraria puede ser un muy buen crítico de esta situación.

La empresa tiene sus opiniones respecto a qué tan representativo es el sindicato y su labor en la mesa negociadora, y todos concuerdan que el sindicato es representativo, y lo ven reflejado en el hecho de que existe una gran cantidad de trabajadores que se encuentran afiliados al

Sindicato de Trabajadores, además estos socios confían en el sindicato ya que reeligieron a toda de la directiva. Los dirigentes del sindicato son los interlocutores de los trabajadores, y la libertad sindical da derechos a éstos para organizarse y elegir a quienes quieren como sus representantes, y como se aprecia, ha sucedido en su totalidad.

Por otra parte, existe una agrupación de mujeres que vela por las prioridades de la mujer, por lo que aún cuando no existe una dirigente en el sindicato, la voz de ellas se ve bien representada en los beneficios que se consiguen en el contrato colectivo y más aún cuando se consideran en igualdad a hombres y mujeres. Esto se vio reflejado en el último contrato colectivo, donde se subió a las mujeres la cantidad de años pagados por años trabajados.

“(…) la empresa esta vez se preocupó de en algunas escalas mejorar la de las mujeres considerando que trabajamos hasta los sesenta años, antes las escalas eran en general hasta los sesenta y cinco años, ahora se fueron separando en algunos casos de bonos para hombres y para mujeres, cosa de ir cada siete años ganando un día, o sea siendo que no hay ni una dirigente mujer dentro de los sindicatos, en el sindicato 1 existe un Departamento de la Mujer que vela por ese tipo de prioridades(…)” (Paulina Miranda, Asesora Económica ERA)

Los representantes de la empresa tienen conocimiento además de que el sindicato recoge información, realizan encuestas para recibir propuestas de sus socios y consideran que los criterios que tienen para elegir las demandas a negociar son objetivos respecto a lo que quieren sus representados, ya que no proponen en el proyecto final todo lo que proponen los socios, sino aquellas demandas más importantes y que realmente beneficiarían a la mayoría de los trabajadores involucrados. También puede pensarse que parte de ese criterio está el llevar propuestas de rápido consenso y no aquellas que provocarían discusiones y conflictos, siguiendo acuerdos de compromiso y responsabilidad que se consiguieron a partir de una

alianza estratégica que ubica a ciertos dirigentes sindicales como directores de Enap, lo que lleva también a que actúen por los trabajadores pero también por la empresa.

“(…) se hizo una encuesta antes de los requerimientos, y como mujeres en la agrupación de mujeres también nos juntamos e hicimos un pliego de requerimientos los que después se filtraron (…) va todo encausado hacia el buen funcionamiento y el buen futuro de la empresa (…) todo el mundo podría decir que fue escuchado y que si su requerimiento era válido, fue presentado”. (Paulina Miranda, Asesora Económica ERA)

Esto también puede ser una jugada estratégica por parte del sindicato para no llegar a conflictos con la empresa, pero pienso que también se debe a la cantidad de beneficios existentes. Cuando ya tienen muchos beneficios conseguidos, sólo restan algunos detalles y éstos deben ser para favorecer a todos, por ello el sindicato realiza una selección, subjetiva, de lo que creen debe estar en el proyecto de contrato.

B. Sindicato de Trabajadores

El Sindicato de Trabajadores y sus representantes se prepararon durante mucho tiempo para construir el proyecto de contrato colectivo y para defenderlo a través de argumentos fuertes que fueran capaces de defender, sin pasar a llevar las buenas relaciones, lo que ellos quieren y necesitan. A partir de lo que sus representados, los socios del sindicato, dieron a conocer como sus intereses y necesidades, se establecieron los lineamientos a seguir y se tomaron las distintas decisiones que respaldarían cada actuar de los dirigentes sindicales y del asesor legal. Es importante conocer las vías de participación, la representación del sindicato, cómo eligen las demandas que se defenderán y cómo se preparan. Este análisis es el que se desarrolla en el siguiente apartado.

1. Representación de los socios del Sindicato de Trabajadores

Para entender cómo se posicionaron los representantes del Sindicato de Trabajadores en la negociación colectiva respecto a los distintos tipos de demandas que formaron parte del

proyecto de contrato colectivo, y cómo fueron tomando las decisiones correctas a seguir de manera estratégica para lograr lo que en el proyecto manifestaron, es que necesitamos conocer en un primer momento de qué manera se representa a los socios del sindicato, cómo se eligen las distintas demandas que surgen desde los trabajadores y cuáles finalmente se negocian de tal manera que los socios queden satisfechos con la gestión.

1.1 Participación de los socios

La participación en este tipo de procesos debería ser lo más importante, ya que finalmente serán los mismos trabajadores quienes recibirán los beneficios conseguidos, y son ellos mismos quienes deben decidir por qué beneficios negociar, qué beneficios necesitan o les interesan. Esto ocurre principalmente porque es la instancia que tienen los trabajadores de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por el tiempo que se determine esté vigente el contrato colectivo.

La participación de los socios es difícil debido a que muchas veces las personas no presentan mucho interés en responder las encuestas ni en asistir a las asambleas, que son constantes durante la negociación colectiva para informar y evaluar lo que se va consiguiendo.

“(…) creo que si, que hay harta participación, ahora las personas son complejas, son complicadas al momento de participar, mucha gente no contesta las encuestas, mucha gente no participa de las Asambleas, pero el nivel de participación si es bastante aceptable”. (Orompello Palacios P., Asesor legal Sindicato de Trabajadores)

La participación también tiene que ver con las instancias que existan para que los trabajadores participen, y estas consisten en un proceso que algunos de los dirigentes gustan llamar ‘ritual’.

Este ‘ritual’ se explica en la siguiente cita.

“Hay un ritual (...) donde primero se involucra a los delegados, se les cuenta el proceso de negociación, se muestra el calendario de reuniones, de Asambleas, y se parte con una reunión de delegados, con una Asamblea donde se pide a los delegados incentivar a las bases para que den opiniones (...) entonces mucha gente decía ‘no, aquí estamos bien, no hay para qué

moverlo, preocupéense mejor de esto otro' y ahí uno va haciendo con un asesor económico y con el abogado, ellos hacen un resumen de lo que llega y ahí tu partes con cierto piso para ir a una reunión de dos días con el cuerpo de delegados y los asesores y ahí se arma de cierta forma el proyecto, y después se afina y se ponen los temas más políticos que no alcanzan a ver los socios (...) y se lleva a la Asamblea donde se muestra todo el proyecto final y la Asamblea con todos los socios ratifica lo que se va a llevar". (Marcos Varas A., Secretario Sindicato de Trabajadores)

A partir de estas demandas y de este piso de negociación, se definen los lineamientos, se guían los temas de propuestas como de remuneraciones, vacaciones, aguinaldos, becas, temas de salud, de educación y otros, se analizan y se llega a las propuestas. Durante el congreso realizado entre los delegados y los dirigentes sindicales, se organizan en grupos heterogéneos, donde existan trabajadores de las distintas áreas de trabajo de tal manera que las demandas sean realmente representativas de la mayoría. Luego de la elaboración del proyecto de contrato colectivo y de la presentación en la asamblea y sus críticas, este es afinado y se encuentra listo para ser entregado a la empresa.¹² Finalmente realizan una última asamblea donde se explica el motivo puntual por el cual ciertas demandas no fueron incluidas en el proyecto. De esta manera se facilita la participación a los socios en el proceso de negociación colectiva. Ellos tienen la posibilidad de decir lo que piensan, lo que quieren, lo que necesitan, y los dirigentes pueden así identificar lo que realmente aspiran, para negociar estratégicamente en búsqueda de aquellos objetivos y darles finalmente satisfacción a los socios, que son quienes los eligieron para ser sus representantes en instancias tan importantes como lo son las negociaciones colectivas.

1.2 Representación del sindicato

La representación del sindicato tiene directa relación con la participación que entregan a sus socios. Debido a la participación que estos tienen, que como ya vimos, es alta y fundamental para la elaboración del proyecto y para la negociación en sí, es que los dirigentes, la mesa negociadora y el sindicato son altamente representativos. Los dirigentes del sindicato tienen

¹² No tengo registros tangibles de lo ocurrido en las Asambleas, sólo los testimonios a través de las entrevistas y con algunos trabajadores que participaron totalmente del proceso, incluso del Congreso, y ellos constatan la información.

una visión satisfactoria respecto a cómo defendieron y representaron lo que los trabajadores querían.

“ (...) aquí hay mucha más gente, y la gente al final de cuentas es la que puede decir si ha sido exitosa la negociación o si ha sido mala (...) yo creo que fue positiva (...) la gente yo diría que queda satisfecha, porque aquí no se ven mejorados grupos, sino que si hay que mejorar algunos grupos, la asamblea respalda el mejoramiento porque lo considera el grupo (...) en el último tiempo si, han valorado digamos el trabajo de la directiva, de hecho ésta ha sido la única directiva donde se han reelecto todos los dirigentes, y esa es una respuesta importante, hay una credibilidad, hay un reconocimiento, hay una valoración de lo que es el ámbito de la directiva sindical”. (Alejandro Fernández K., Tesorero Sindicato de Trabajadores)

Si la negociación ha sido satisfactoria para los socios del sindicato es porque han conseguido buenos beneficios y se sienten bien representados de acuerdo a lo que necesitan y a lo que les interesa en el proceso de negociación colectiva. Finalmente, lo importante para el trabajador en la negociación colectiva muchas veces se reduce a bonos, compensaciones, préstamos y becas entre otros, los cuales se refieren principalmente al dinero, y no tanto al reconocimiento o al buen trato.

1.3 Criterio para elegir demandas

Los entrevistados manifiestan que el mejor criterio para elegir aquellas demandas que finalmente forman parte del proyecto de contrato colectivo, es seguir aquellas que son colectivas, es decir, que involucran y benefician a la mayoría de los socios, y es según ellos el criterio que tienen.

“(…) se hace un filtro final, porque es difícil llevar en un proyecto de contrato colectivo todas, todas y cada una de las aspiraciones de la gente, pueden ser muy legítimas pero a veces son de sectores muy puntuales, aspiraciones personales de cierta gente, aspiraciones que si bien pueden afectar a un grupo muy minoritario dentro de la empresa, y bueno, es una negociación colectiva donde hay que privilegiar a toda la mayor parte, a toda la mayor cantidad de gente posible”. (Orompello Palacios P., Asesor legal Sindicato de Trabajadores)

Me parece lógico incluir beneficios que sirvan a todos, pero ellos también tienen dentro del contrato colectivo ciertas cláusulas que son sólo para ciertos trabajadores (turno, administrativos, profesionales, etc.) y esto ha causado problemas al interior del sindicato, porque si le dan más a unos, los otros reclamarán, por lo mismo cuando a veces es necesario incluir demandas que favorecen a algunos socios, se siguen los lineamientos establecidos desde un principio, intentando mantenerse unidos y buscar una solución razonable. Por ahora, han ido avanzando de a poco ante esos tipos de conflicto, pero ya vamos viendo que no están exentos de ellos, sino que intentan evitarlos y solucionarlos rápidamente, pero no está claro si al solucionar un conflicto como éste existe un diálogo de por medio, ya que también pueden existir decisiones arbitrarias al respecto.

“(…) los criterios son un poco variables, nosotros tenemos demandas bastante maduras, se ven realidades de país porque somos una empresa del Estado y sabemos cuando podemos llegar hasta aquí y ahí quedamos bien (…)” (Marcos Varas A., Secretario Sindicato de Trabajadores)

Ellos comentan que se buscan aquellas demandas que protegen al trabajador y principalmente a sus familias, lo cual parece lógico frente a las presiones que tienen como empresa del Estado que se mantiene en constante polémica frente a su posible privatización, por lo que necesitan a trabajadores satisfechos para que la empresa siga funcionando de manera efectiva.

“(…) la prioridad ha estado siempre en la protección de la familia, los trabajadores han ido, en Concón y particularmente en Enap, más durante los últimos 20 o 30 años, más en la línea de proteger temas vinculados a los hijos, a la salud y al bienestar familiar que el crecimiento de las remuneraciones y las rentas que en Enap no son tan altas como en la empresa privada, pero el sistema de protección social que tiene es mucho mejor sin lugar a dudas que el de la empresa privada (…)” (Nolberto Díaz S., Presidente Sindicato de Trabajadores)

Algo que es muy importante para entender lo que ocurre en el clima de la organización, es que durante el período en el que está vigente el contrato colectivo, los dirigentes y la administración de la empresa conversan ciertos temas que se plantean, y esto porque existe un diálogo permanente donde se van mejorando incluso ciertas cláusulas. Las demandas trascendentes se juntan para la negociación y aquellas que los socios proponen también.

Existen entonces algunas demandas que sólo puede beneficiar a algunos; esas demandas se negocian en la mesa de negociación, en el período de negociación colectiva, mientras que aquellas que pueden conseguirse para la totalidad de trabajadores de la empresa, no sólo para un sindicato en específico, se conversan en cualquier momento, sin necesidad de esperar el período de negociación. Por otro lado, existen demandas que van en el proyecto todos los años, aún cuando saben que la respuesta inmediata de la administración de Enap será negativa, pero se deja precedente de que sí estuvo presente el tema en la mesa negociadora.

“(…)la gracia del diálogo (…)es que es algo permanente con la empresa, y a través de ese diálogo es que hemos tenido una negociación permanente también, entonces tampoco hay que restarle mérito a la empresa porque no es que se terminó la negociación y el día de mañana no se mueve una coma hasta tres años más, no es así si no que permanentemente con la empresa estamos planteando el interés de este grupo (…) hay puntos que ya son más trascendentes, cuando involucran más cosas tu dices ‘ya, este punto va para la negociación’ y lo vas juntando (…) como existe una negociación permanente, hay muchos temas que ya están conversados y dicen ‘sabes que, estos puntos no los veamos ahora y veámoslos para la negociación’ porque en la negociación se hablan los aspectos legales, es decir por ejemplo, si yo te digo ‘sabes que tu me das una taza de café pero yo, además quiero un sándwich’ y me dice ‘sabes que, si te lo doy a ti, se lo tengo que dar a todos’, bueno un sándwich es algo irrelevante, pero si la empresa dijera ‘no, no se los puedo dar, le tendría que dar a todos y en realidad no corresponde’, entonces sí lo puede hacer en la negociación colectiva, ya? (…) por ejemplo, un tipo de ayuda escolar, que a ellos se les ocurrió pedir ayuda escolar para tal cosa y la empresa se la aceptó, entonces después nosotros vamos a decir ‘oiga, nosotros también queremos’ pero ellos nos van a decir ‘si, pero no puede ser ahora, tienen que esperar la negociación’, entonces muchas de esas cosas ya están conversadas (…)” (Jorge Guzmán S., Director Sindicato de Trabajadores)

Es fundamental para elegir las demandas que se van a proponer en el proyecto de contrato colectivo el hecho de que sean demandas colectivas, es decir, que representen a un grupo importante de socios y ojala a la mayoría, por lo que esas demandas serán la prioridad del proceso de negociación. Esto parece lógico ya que si bien existen conflictos internos, también debe existir una base de contrato, y esa se encuentra en aquellas cláusulas que son comunes para todos los trabajadores.

2. *Preparación de los dirigentes del Sindicato de Trabajadores*

La preparación de los dirigentes sindicales y de los asesores es lo que nos interesa conocer también para saber cómo se posicionaron de manera estratégica para negociar. Esto implica tanto las distintas revisiones que pudieron realizar previamente, como también el concepto que manejan y que definen sobre lo que es una buena negociación, ya que de esta manera sabrán entre qué límites llevar a cabo la negociación.

2.1 Preparación

La manera en la que dicen que se preparan los representantes de los socios del Sindicato de Trabajadores y sus asesores es la que se conoce a continuación, así como el tiempo dedicado a actualizar la información conocida tanto de la empresa como del país y de la economía en general.

“(...)nosotros venimos ya desde el año anterior, venimos pensando ya estas cosas y las vamos tomando en cuenta, las vamos armando y ya en enero y febrero empezamos, nos metemos de lleno y hacemos las reuniones (...) nos vamos a cualquier lugar, a una sala, a un comedor o no sé, a un hotel y nos encerramos a revisar el contrato colectivo nosotros cinco y lo revisamos y ahí vemos qué camino vamos a seguir, por donde vamos a ir con la negociación colectiva (...)hay como tres o cuatro sesiones que nos damos nosotros los dirigentes solos y ahí nos apoya el asesor legal y el asesor económico, un abogado y un economista”. (Ricardo Rodríguez V., Vicepresidente Sindicato de Trabajadores)

La preparación del proceso de negociación colectiva se inicia un año antes de la negociación misma y consta de distintas reuniones entre dirigentes, asesores y delegados del sindicato que representan aún más directamente la opinión de los socios. Como bien se apreció en los resultados, es un proceso bien establecido y que denota también los años de experiencia de los dirigentes, ya que parece ser un proceso probado e institucionalizado de cómo estudiar el contrato y de representar a sus socios, además finaliza con determinar cuál es el camino a seguir, cuáles son las demandas prioritarias, las estrategias eficaces y la manera en la que se tratarán los temas.

El equipo está muy unido, y trabajan asesorados con un abogado y con un economista, quienes apoyan las decisiones de los socios y los dirigentes pero afinando aquellos detalles que ellos conocen mejor. Tienen una pauta sobre la manera en la que se tratarán los temas, el resultado esperado y buscado y conversaciones varias que pueden aportar desde la experiencia de los dirigentes y asesores, delegando responsabilidad según tema a cada dirigente para conseguir una negociación fluida y eficaz.

“(…) nosotros somos muy ordenados en ese sentido y entre los dirigentes cubrimos sectores, sectores o determinados beneficios que unos saben más que otro (…) hacemos comisiones de a dos, somos cinco, y siempre estamos en comisiones de a dos para poder ir viendo todos los temas (…) pero de alguna manera el presidente tiene que liderar y la temática va o en algunos ámbitos o en otros, y todos sabemos del tema pero quien lo profundiza más es la persona que está encargada del tema”. (Ricardo Rodríguez V., Vicepresidente Sindicato de Trabajadores)

Podemos concluir que se muestran como un grupo ordenado, muy organizado y que llega bastante preparado a la mesa negociadora, aún cuando no todos manejan todos los temas, pero esto también ayuda a que cada tema esté más profundizado y conocido que si todos hubiesen estudiado un poco de cada punto. Además, tienen muy claros sus objetivos y las líneas estratégicas de negociación que deben seguir en el estudio y preparación de las temáticas. Pude constatar las actividades diarias, el ritmo de trabajo y la comunicación que existe entre los dirigentes cuando estuve trabajando en la oficina del sindicato como alumna en práctica.

2.2 Concepto de ‘buena negociación’

Para los dirigentes que representan a los socios del Sindicato de Trabajadores, lo esencial es conseguir en términos razonables lo que se estableció que se debía conseguir, pero sin olvidar que hay dos partes que están en búsqueda de resultados, que si bien pueden buscar porcentajes distintos, van hacia un mismo propósito que es el bienestar de la empresa, por lo que todo resultado debe ser en función de conseguir que todas las partes involucradas resulten satisfechas, aún cuando sería bueno que se aceptara todo lo que se pide, pero sería peor si se quitaran los beneficios o no aceptaran nada.

“(…) depende porque cada empresa tiene una realidad distinta, muchas veces se negocia en distintos momentos económicos por lo tanto, claro, una buena negociación sería que aceptaran todo lo que los trabajadores piden y la peor es cuando no se acepta nada o cuando incluso de acuerdo a la ley actual hay menos beneficios que los que había antes”. (Orompello Palacios P., Asesor legal Sindicato de Trabajadores)

“Una buena negociación es que las dos partes salgan satisfechas, ese es un tema de no solamente preocuparte de lo que tu vas a ganar, no sólo preocuparte de que aquí van a ganar los trabajadores y la empresa va a quedar en el suelo, esa no es la idea, la idea es de que cuando se habla de ganar estamos hablando de que cuando terminemos la negociación colectiva estemos los dos satisfechos y contentos con lo que hicimos, no vale la pena pedir cinco si realmente la posibilidad son tres y con tres queda bien la empresa y quedamos bien nosotros (…)” (Ricardo Rodríguez V., Vicepresidente Sindicato de Trabajadores)

Los grupos de interés deben entonces quedar satisfechos respecto a lo logrado, pero también es importante que todos los movimientos realizados tanto por el sindicato como por la empresa, sean transparentes y del conocimiento de todos, de esta manera las relaciones serán mejores y los contratos colectivos también. Las opiniones recibidas al finalizar la negociación, también son tomadas en cuenta por parte de los dirigentes, por lo que también se tiene en cuenta la aprobación de los socios, lo que no es menor para los dirigentes.

“(…) una buena negociación es cuando de una manera o de otra estos tres grupos quedan en sus expectativas...satisfechos (….) el lograr una buena negociación significa también que la gente identifique sus necesidades (….)y luego del resultado de la negociación, explicárselo, hacerlo participar un poco del proceso también (….)de tal manera que los resultados que se obtienen, la gente los evalúe entre sus expectativas, ¿no cierto? Y lo que realmente se consiguió y cómo se consiguió...y lo evalúe y si la mayoría de la gente queda satisfecha, entonces es buena la negociación”. (Jorge Guzmán S., Director Sindicato de Trabajadores)

Lo más importante para conseguir finalmente lo necesario para una buena negociación, es negociar en equipo, de tal manera que todas las competencias de quienes forman parte de la mesa negociadora estén presentes para defender las demandas importantes, principalmente porque como dirigentes se dividen las labores y profundizaciones de los distintos temas contenidos en el proyecto de contrato. La experiencia por otro lado juega un rol primordial,

porque es lo más útil para reconocer los distintos matices y los distintos momentos que existen y para saber cómo actuar.

“(…) primero que esto es un equipo, los que negociamos por el sindicato somos un equipo y dentro de él hay diferentes variables, hay personas que tienen más competencia para negociar, otros tienen más competencia para hacer cálculo o para ver situaciones puntuales de la negociación colectiva y también hay quien la dirige, quien ve los momentos políticos, dónde hay que acentuar una solicitud, hay que saber en qué momento hay que poner énfasis en algunos temas y en qué momento hay disponibilidad para poder votar o retraer algunas solicitudes (...) en cualquier negociación tu necesitas diferentes competencias para que se vaya enmarcando en un buen final, y yo creo que eso es en sí la experiencia más importante, donde uno después de varias negociaciones aprende cuáles son los diferentes matices que hay que tener para una buena negociación colectiva o para cualquier tipo de negociación (...)”. (Marcos Varas A., Secretario Sindicato de Trabajadores)

Es en función de los resultados esperados como definen los dirigentes el concepto de una buena negociación, pero para ello es importante saber primero las necesidades e intereses de lo que los socios quieren y esperan, por lo que es necesaria la participación real de los socios, sólo de esta manera será posible representarlos y negociar de tal forma de conseguir lo que ellos buscan.

3. Los lineamientos importantes a seguir por los dirigentes del Sindicato de Trabajadores

El último parámetro importante de conocer para identificar cómo deciden la manera de actuar los representantes del Sindicato de Trabajadores en el proceso de negociación colectiva de mayo del año 2008, son aquellos lineamientos definidos que sirvieron de piso de negociación, aquellos que formaron parte del proyecto de contrato colectivo y que fueron defendidos estratégicamente. Para ello, debemos conocer cuáles fueron esos lineamientos, cuáles fueron aquellas demandas que se postularon como metas al ser nuevas y en búsqueda de más, y también como caso especial, el bono de renta variable, cómo este es visualizado por los integrantes del sindicato. Para todo esto se realiza el siguiente análisis.

3.1 Lineamientos

Los lineamientos que establece el Sindicato de Trabajadores se definen de acuerdo a una revisión de los beneficios existentes en el contrato vigente y sus demandas, con el propósito de mejorarlos o de renovarlos en el caso de que ya estén obsoletos. Entre algunas de esas renovaciones se encuentra el hacer crecer las remuneraciones por renta variable y las remuneraciones en general. Lo que van haciendo es ir homologando con Enap Bío Bío, con criterio leal, como ellos indican. En un momento se buscó bonos para igualar con Bío Bío, con el compromiso de que ellos harían los cambios correspondientes para que quedaran en igualdad de beneficios, y es el compromiso que ambas empresas tienen entre sí, de manera que van tomando fuerza como trabajadores a nivel nacional y no sólo en una región en específico.

“(…) la gente decía ‘oye allá en Bío Bío son 4 UTM’, si pero tienen menos sueldo, ‘no, no te metas con el sueldo porque el sueldo nada que ver’ (…) entonces uno de los acuerdos con el sindicato de allá, y se logró que Bío Bío se ajustara a 2,5 y eso se logró y eso quedó muy bien (…) ahora los sueldos de mantención son mucho más parecidos que antes de las negociaciones (…) lo positivo de ir homogeneizando con Bío Bío… el resultado fue bueno, también fue bueno conseguir el bono de turno, la gente aquí siente que estuvo bien para turno y la gente de mantención no tuvo problema (…) esos objetivos estaban planteados en el inicio, como también estaba planteado el mover la fecha de negociación del próximo período a 3 años y 1 mes, de manera que la próxima negociación va a ocurrir en el 2011, posterior al cambio de gobierno, un año después, va a ser una negociación donde van a estar negociando simultáneamente los sindicatos de Bío Bío y nosotros (…) lo que nos da una fuerza mucho mayor (…)”. (Jorge Guzmán S., Director Sindicato de Trabajadores)

Uno de los puntos de interés importantes de conseguir en esta última negociación colectiva era el mover la fecha de negociación es decir, en vez de estar vigente el contrato por dos años, se consiguió finalmente el aumentar el plazo de vigencia a tres años y un mes. Esta fue una estrategia que claramente no sería rechazada por los gerentes de la empresa. Enap Refinerías Aconcagua es una empresa estatal, por lo mismo muchos de sus cargos son políticos, y si el gobierno cambia también cambian estos cargos, lo que no es conveniente para los gerentes. Tampoco es conveniente para los trabajadores, al menos así lo piensan los dirigentes del Sindicato de Trabajadores, y es que durante años se ha pensado que un gobierno de derecha privatizará las empresas públicas, aún cuando esto también lo han hecho los gobiernos de la

concertación en cierta medida. Este juego político mantiene en constante presión a los trabajadores, o al menos a quienes piensan que esta privatización es posible, para que apoyen a los candidatos de la concertación, pensando muchos que de esta manera aseguran su trabajo y los beneficios hasta ahora conseguidos. Esto se argumenta por sí sólo cuando como sindicato proponen este cambio de vigencia del contrato, puesto que en cualquier otra empresa buscarían acortar los plazos para poder negociar prontamente algo mejor. Aquí, en Enap Refinerías Aconcagua se resguardan los beneficios existentes en caso de un posible cambio de gobierno, y lo mismo hicieron algunos sindicatos en Magallanes y en Bío Bío. El Sindicato de Trabajadores al pertenecer a la FENATRAPECH, está constantemente en comunicación con otros sindicatos de la empresa que pertenecen también a la federación pero en Concepción o en Punta Arenas, donde existe Enap Refinerías Bío Bío y Enap Refinerías Magallanes. Estos sindicatos comparan también sus contratos de tal manera que pueden ir exigiendo ciertas cláusulas en sus contratos y finalmente terminan siendo todos bastante similares.

Por otro lado, otros entrevistados mencionaron que finalmente los lineamientos que se consideraron para negociar tenían relación con la protección a la familia en salud a través de un buen sistema de protección social, que si bien ya se tenía debía ser actualizado y mejorado. También estaban los temas relacionados a la educación, tanto para funcionarios como para sus cargas familiares.

“(…) la columna vertebral está basada en remuneraciones, está basada en beneficios médicos, las becas de los hijos, el bono de renta variable y eso es transversal para cualquier estamento, entonces nosotros vamos centrando las cosas que son mayoritarias y eso nos lleva a tener un equilibrio de que todos se sientan representados en el producto que vamos a sacar”. (Alejandro Fernández K., Tesorero Sindicato de Trabajadores)

Es importante también lo que ellos indican respecto a que para decidir cuales son los lineamientos a tomar, se debe tener en cuenta la realidad del país, la situación del momento y la posible situación a futuro de la realidad política y económica de Chile, porque Enap es una empresa del Estado. Por otro lado, las demandas que se priorizaron para formar parte de los

lineamientos de negociación, fueron aquellas demandas que se consideraban como colectivas, es decir, que representaban a la mayoría de los socios trabajadores de acuerdo a lo que expresaron en las encuestas, en las asambleas y en el congreso con los delegados.

3.2 Bono de renta variable

Los dirigentes del Sindicato de Trabajadores buscaron crecer en las remuneraciones respecto al bono, lo cual se consiguió, incluyendo también los parámetros que miden la renta variable. Uno de los entrevistados supo explicarlo en detalle, pero otros trataron de evitar el tema, incluso uno de ellos se declaró incompetente para hablar al respecto.

“(...) según como vaya la empresa funcionando son los resultados y están una parte de la renta de los trabajadores que puede variar y mejorar o perder, entonces eso te prepara como que la empresa por ejemplo tuviera un muy mal pasar durante un período de tiempo, entonces van a ganar menos y la empresa menos, ¿ya? Ese es en el fondo el concepto de la renta variable (...)” (Jorge Guzmán S., Director Sindicato de Trabajadores)

La explicación fue muy clara, y es que si la empresa está mal económicamente, el trabajador aún puede recibir un buen bono económico porque los parámetros se rigen de acuerdo a la productividad y a la efectividad de su trabajo. La empresa por su parte puede estar produciendo pero a la vez puede estar vendiendo a bajo costo en comparación a la compra, y eso no tiene que perjudicar el bono de los trabajadores. Del mismo modo puede pasar a la inversa, es decir, que la productividad puede ser baja o pueden existir accidentes, lo que haría bajar el bono, aún cuando esté ganando muy bien.

“(...) si tu te fijas no hay ningún parámetro de resultado económico, o sea, lo que sucede es una contradicción y mucha gente no lo entiende, y es que a la empresa le puede ir mal económicamente y los bonos pueden ser buenos, pero también puede ser al revés, que la empresa tenga súper buenos resultados económicos, y los bonos sean malos, porque estuvieron las plantas detenidas, tuvieron problemas operativos, y no sé, accidentes...pero resulta que el crudo, el petróleo que se compró en el medio oriente hace dos meses por ejemplo costó 80 y cuando llegó acá y lo refinamos costaba 150, entonces solamente por comprar el crudo y refinarlo en dos meses subimos, por ejemplo de una compra de 500 millones de dólares, obtuvimos no sé, 500 más, solamente por comprarlo, entonces todo lo podemos hacer mal

pero se ve tapado por ese buen resultado”. (Jorge Guzmán S., Director Sindicato de Trabajadores)

Esto juega a favor de los trabajadores de la empresa, pero para los directivos hubiese sido mejor un bono que se adapte a la situación económica de la empresa y a su producción, tal como lo manifestaron en sus entrevistas y como fue revisado y analizado en el apartado anterior de análisis de los representantes de Enap Refinerías Aconcagua.

Durante el año 2008, Enap Refinerías Aconcagua tuvo grandes pérdidas. Compraron petróleo a un alto precio y debido a la caída del dólar debieron refinar y vender a bajo precio, por lo que no tuvieron ganancias, pero esto no cambió los sueldos de sus trabajadores ni el descuento de sus beneficios. Lo que sí provocó fue el cambio en algunas directivas gerenciales, lo cual ha traído muchas consecuencias a la empresa en general, pero las detallaremos y analizaremos críticamente más adelante en las conclusiones.

3.3 Desafíos presentes en la negociación colectiva de mayo 2008

Existen ciertos desafíos durante esta negociación colectiva que tratan puntos importantes con el propósito de aumentar ciertos beneficios. Los principales cambios que se buscaban en la negociación para el contrato colectivo son los mencionados por los entrevistados y que revisaremos en este apartado.

“(…) yo creo que ampliar el período de negociación es lo más importante, yo creo que es bueno por el peligro político además que viene, porque mira, negociamos a tres años, con los beneficios que teníamos en el Chile de ayer, 2008, 2007, 2006, y estalla una crisis económica, y nosotros estamos amparados y protegidos por nuestro contrato colectivo, probablemente tenemos que hacer que la empresa sea viable, y podemos estar disponibles a discutir algunas cosas, pero lo que tenemos está ganado, y si discutimos bajar algunas porque la empresa está con poca plata, eso ya es sobre lo que está ganado y no sobre lo que vamos a conquistar”. (Nolberto Díaz A., Presidente Sindicato de Trabajadores)

La estrategia que se escondía detrás de este desafío se debía al posible cambio de gobierno, y es que tal como lo comentamos, el Sindicato de Trabajadores quiere defender el gobierno

actual para que la empresa se mantenga como estatal, y temen que en el caso de que en las próximas elecciones ganara un gobierno de derecha, privatice la empresa en el año 2010 y cambien muchos de los beneficios que existen en la actualidad. Este nuevo plazo conseguido ampara a los trabajadores además en tiempos de crisis. Con este acuerdo en el contrato colectivo, varios sindicatos de la empresa negociarían en el mes de junio del año 2011, aumentando la unión y la fuerza ante cualquier adversidad.

Para otros, el cambio más importante tuvo que ver con la mejora de parámetros en el bono de renta variable, aunque para ellos no fueron cambios, sino más bien mejoras.

“(...) el bono de rentas variables tuvo un cimientó sustancial” (Alejandro Fernández K., Tesorero Sindicato de Trabajadores)

“(...) se mejoró el parámetro de renta variable” (Marcos Varas A., Secretario Sindicato de Trabajadores)

Finalmente para otros, lo más importante que podía cambiarse eran los temas de bonos de turno por temas de seguridad, prevención y en fin, bonos nuevos, entre los que existían el tema de género y por otro lado la fiscalización de los temas prioritarios como son los de salud y educación. Cabe señalar que estos desafíos mencionados son a nivel personal de los entrevistados, y no lo que los socios consideraban importante, para ello debería realizarse otra investigación, la cual sería muy interesante para luego comparar con este estudio.

“(...)el tema de salud y educación, y por ahí los dirigentes han ido logrando un beneficio que es bastante importante que es el 100% del pago de estudio a todos sus hijos y también el tema de salud que también es un beneficio importante del 70% a favor y el trabajador paga el 30%, esos beneficios nosotros siempre los llevamos fuertemente y además castigamos severamente y moralmente al trabajador que deje una escoba, porque eso lleva a que podamos perder algún beneficio que ganamos en el tiempo (...)para sacar carreras técnicas, profesionales y para estudios en el extranjero, ahí también hicimos un cambio, un aporte con el cual también nosotros podemos decidir los que pueden tomar cursos pero siempre que estén ligados al negocio de la refinería”. (Ricardo Rodríguez V., Vicepresidente Sindicato de Trabajadores)

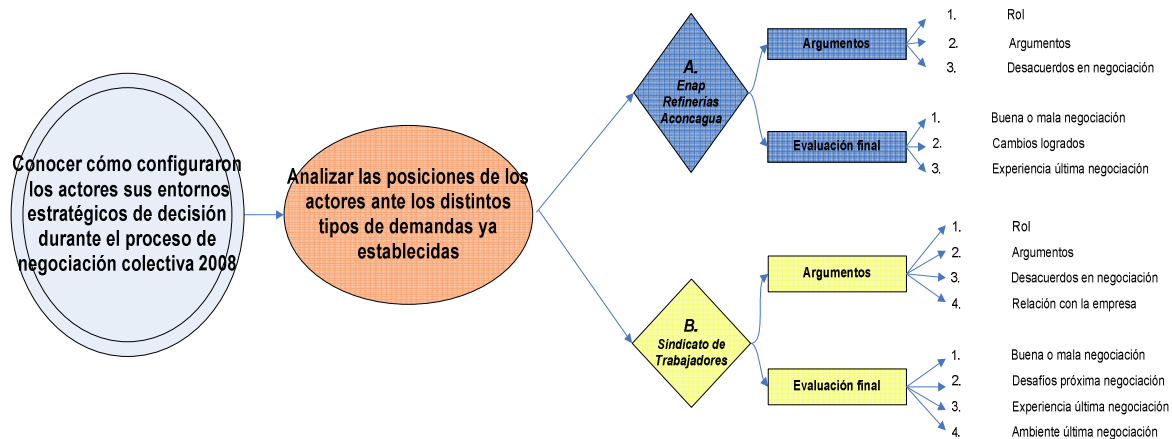
Se destaca ante todo el tema de los años de vigencia del contrato colectivo que se extiende a tres años y un mes, y es que fue lo más reconocido tanto por parte de los dirigentes sindicales y el asesor como por todos los apoderados de Enap Refinerías Aconcagua. Para los trabajadores y socios el extender la vigencia del contrato tenía mucho sentido y responde a lo que ellos buscan de un sindicato, que es la protección de la fuente laboral de trabajo, y para el sindicato es importante que la empresa siga siendo del Estado y no pase a manos privadas, donde corren el riesgo de que existan despidos, lo que rompería toda pauta existente en la cultura de la empresa y de todos sus trabajadores. La estrategia utilizada fue valorada por los socios y quedaron satisfechos también con el bono de término de la negociación, el cual fue superior a los anteriores debido a que se extiende el plazo de vigencia del contrato por más tiempo, implicando una mayor cantidad de dinero para cada uno de los socios del sindicato.

CAPÍTULO VI

VI. Actores posicionados para negociar

Analizar las posiciones de los actores ante los distintos tipos de demandas ya establecidas.

Esquema 3: Actores posicionados para negociar.



Elaboración propia.

En este capítulo se analizará la negociación colectiva respecto al momento en el que sucedió, es decir, de qué manera negociaron, cómo discutieron, cómo se vivió el ambiente de negociación, el rol que tuvieron los apoderados y los asesores, las distintas percepciones, cómo representaron y argumentaron las distintas posiciones que los actores tienen durante el proceso mismo de negociación en la mesa negociadora.

Los actores para argumentar en la mesa de negociación vienen preparados de acuerdo a las decisiones que tomaron al definir las líneas de acción, aquellas que indican cuál es el camino a seguir, tanto al sindicato como a la empresa. Estos argumentos están fundados en las decisiones estratégicas que los actores tomaron, por lo que ellos obedecen a estas de tal manera que se conforma como la primera estrategia, donde los actores ya tienen bien definidas sus normas y pautas a seguir y sólo deben simplificar su labor a argumentar de acuerdo a sus experticias (March & Olsen, 1997). Los representantes de cada grupo opositor deben conocer bien el proceso, haberse preparado correctamente y cumplir con el rol asignado, tal como lo

veremos en el análisis donde cada asesor, gerente o dirigente sindical sabía a quienes representaba, cuales eran sus objetivos y cómo debía defender sus intereses, y es que en una situación como lo es una negociación colectiva los actores involucrados deben pensar siempre en la estrategia, en las posibilidades de acción y en las preferencias ya definidas. Elster (2003) habla de escenarios estratégicos donde los actores deben tomar sus decisiones de acción, donde además de tener claras sus acciones también intentan conocer cuáles son las posibilidades del otro, las estrategias que puede tener en mente y la manera en la cual argumentará sus decisiones, las cuales son tomadas de acuerdo a la maximización de lo pedido, es decir, si el sindicato argumenta a favor de ciertas demandas, es porque estas deben ser para el bien colectivo y no individual.

El conflicto, definido como un fenómeno inevitable y colectivo en las relaciones laborales a partir de las interacciones entre los actores que negocian, es en este caso diferente puesto que se encuentra institucionalizado y no intentan suprimirlo, sino superarlo a partir del diálogo (Castillo, 1999) y en esto estuvieron de acuerdo todos los entrevistados. El hecho de que los actores actúen racionalmente hacia sus intereses habla de que quieren mantener las relaciones a futuro, así lo analiza Resnik (1998), y es que si tuviera uno de ellos la posibilidad de engañar al opositor o de cooperar, debe pensar estratégicamente y a futuro, si en un tiempo más se vuelven a encontrar los mismos actores entonces tendrán que enfrentarse y si las relaciones se vieron perjudicadas por un engaño, se estará dando entrada a un posible conflicto, y como vemos en Enap Refinerías Aconcagua y el Sindicato de Trabajadores, todos concuerdan en que las relaciones se cuidan y se piensan a largo plazo, optan por cooperar y consensuar en vez de dirigir la negociación hacia el conflicto, por lo que priorizan el diálogo y las distintas opciones. Es así como principalmente ellos describen la última negociación, la experiencia y el ambiente que se vivió, por lo que la relación entre los actores es de consenso, y es que en este caso el conflicto se presenta como una fuerza integrativa que aumenta la solidaridad a nivel interno, que requiere de mucha disciplina para poder tomar las mejores decisiones aceptables

para el opositor y en condiciones normales¹³, y es que toda relación entre dos actores requiere de un proceso de comunicación, lo explica Romero (2003) y se observa en este caso como diálogo disciplinado, respetuoso y que busca el bienestar de la empresa que ayuda y beneficia a todo el país, por ello aún cuando existen diferencias que no pueden converger, se intenta ceder y solucionar rápidamente el problema para que tanto trabajadores como la empresa sientan que se realizó una buena negociación. Toda esta relación de diálogos, acuerdos y negociación estratégica se analizará en el siguiente capítulo.

A. *Enap Refinerías Aconcagua*

En el caso de Enap Refinerías Aconcagua, la posición que tomaron los apoderados ante las demandas presentadas en el proyecto de contrato colectivo y la manera en cómo negociaron, se refleja en los argumentos que utilizaron para defender sus decisiones y también en lo que resultó ser la última negociación colectiva, a modo de balance o evaluación del ambiente, de lo logrado, de la experiencia vivida, etc. Todo esto nos dirá cómo negociaron y los resultados del importante proceso de mayo del año 2008 entre la empresa y el Sindicato de Trabajadores.

I. *Argumentos*

Para entender cómo argumentaron los representantes de la empresa en la mesa negociadora, defendiendo los intereses de Enap Refinerías Aconcagua, debemos conocer el rol que tuvo cada apoderado, cuáles fueron los argumentos utilizados y cómo trataron de solucionar los desacuerdos ocurridos en la negociación entre ellos y con los dirigentes sindicales y asesores representantes del Sindicato de Trabajadores.

¹³ Conflicto y cambio social. Factores y tipos. <http://inspeccionumvi10.iespana.es/ind11761.htm>

1.1 Argumentos

El equipo administrativo de la empresa debe recurrir a ciertos criterios y líneas que ayuden a argumentar finalmente sus decisiones ante las negativas y también ante aquellas demandas que aprobaron del proyecto de contrato colectivo. Para ello, primero realizan una revisión técnica y financiera del contrato, donde se comparan con otras empresas del holding.

“(…) ellos tenían (apoderados) lineamientos que son para toda la empresa (…) puntualmente de lo que yo hacía, se trata todo de valorizar (…) tratar de hacer una proyección, tratar de llevarlo a costos y finalmente presentarlo, o sea tal cosa te va a costar tanta plata y finalmente se conversaba si nos conviene o no nos conviene, es necesario, es imprescindible o realmente esto es mucha plata y no se va a necesitar. Unos por el lineamiento habían cosas básicas que se decía ‘no, esto no se puede permitir’, y en segundo plano venía el tema financiero, o sea cuánto costaba derechamente tal petición”. (Paulina Miranda A., Asesora económica ERA)

De esta manera, se van siguiendo los ejes de discusión, aquellos objetivos que se decidieron seguir desde un principio como apoderados de la empresa. Todo se lleva a costos y se argumenta respecto de lo mismo. Cuando hablan de ‘imprescindible’ o cuando deciden que algo no se va a necesitar, son opiniones y decisiones subjetivas que si bien pueden ser sinceras, no tienen mayores justificaciones. Se maneja un presupuesto para el contrato y no puede pasarse de eso, pero qué se deja y qué no por parte de la empresa, es una decisión que toman como grupo y que no se basa en un conocimiento específico de cuantos serían los beneficiados, por lo que no me parece tan sincera como ellos la describen.

“(…) son siempre muy objetivas (las decisiones), siempre se trata de mostrar argumentos racionales y no argumentos de fuerza o de imponer cosas, sino que siempre racionalmente, ‘oye es que si tu me pides esto va a pasar este asunto, nos va a quedar la escoba en esta otra parte y entonces no es posible’ son argumentos más racionales, más que decir ‘no, sabes que no porque no’, y lo he visto en otras negociaciones, no acá sino como te digo en otras partes, y se toman posiciones voluntaristas, de voluntad (…) y es una estrategia, una estrategia que puede funcionar pero acá ninguna de las dos partes tomamos esa estrategia porque uno está construyendo una relación a largo plazo y para eso hay que ser transparente, hay que decir las cosas como son, que pasa, que no pasa y todo eso”. (Daniel Ramírez L., Gerente Producción ERA)

Uno de los argumentos utilizados también es dar tranquilidad a los trabajadores y a las familias, lo que es conseguir el bienestar de Enap a través del bienestar de sus trabajadores, y si bien esto es similar a lo que busca el sindicato, los dos no tienen las mismas perspectivas, a veces manifestado en el nivel de lo que abarca un beneficio, y es que los apoderados de la empresa, si bien dicen que se preocupan de los trabajadores, es su labor priorizar en el presupuesto del contrato colectivo, es ahí donde ellos ponen su mayor énfasis.

“(…) aquí no se niega ni se acepta, sino que en el fondo se entra en argumentar las virtudes de una y los defectos de otra, de cada una de las peticiones (…) la argumentación de la empresa siempre va en atención a velar por los intereses futuros de la empresa y de los propios trabajadores. Lo que pasa es que son con perspectivas distintas, lo que a veces la empresa cree que es bueno para los trabajadores no necesariamente lo cree el sindicato, el objetivo es el mismo, mejorar la calidad de vida de los trabajadores, y por tanto lo que se converse, donde se llega a puntos de acercamiento es cómo hacerlo de la mejor manera.” (Osvaldo Badenier M., Asesor legal ERA)

Los argumentos utilizados por la empresa son en vías de mantener las buenas relaciones, nunca pasar por sobre ellas debido a un pacto que existe entre los actores de mantener la transparencia, el respeto y la lealtad, ya que el objetivo que ambos tienen es el de mantener beneficios buenos para sus trabajadores lo cual irá en beneficio también del desarrollo productivo y competitivo de la empresa, pero detrás de todas estas buenas intenciones existe una preocupación real por cumplir los intereses ejecutivos y directivos de Enap Refinerías.

1.2 Rol

Según ellos mismos indican, podemos decir que la comisión negociadora de Enap Refinerías Aconcagua está compuesta por el **Gerente General** de la empresa, el señor Daniel Martínez B., quien es la autoridad en la negociación y presidente de la mesa, por lo que su rol es representar los intereses de la empresa, lo que el Gerente General de todo Enap Refinerías y el Gobierno de Chile establecen, pero también debe cuidar la relación con el Sindicato de

Trabajadores ya que los intereses de los trabajadores también forman parte importante del desempeño de la empresa.

El señor Vicente García O. es el **Gerente de Recursos Humanos**, y manifiesta que anteriormente había sido asesor de la empresa, pero ahora en su rol de gerente, es apoderado de Enap Refinerías Aconcagua para las negociaciones colectivas del año 2008.

El **Gerente de Producción** es el señor Daniel Ramírez L., quien también había estado en otras negociaciones pero como dirigente del Sindicato de Profesionales. En esta oportunidad en su rol de Gerente de Producción, tiene a más de la mitad de la empresa bajo su gerencia, por lo que representa gran parte de esos intereses. Esto nos muestra que si bien pueden pertenecer a un sindicato, también pueden negociar por parte de la empresa, lo que es inédito y no ocurre en las empresas privadas bajo ningún punto.

Los asesores de la empresa son dos. Paulina Miranda A. es la **asesora económica** de la empresa, y el señor Osvaldo Badenier M. es el **asesor legal**, abogado que lleva un registro documental de la negociación para luego revisar los detalles legales.

Recordemos que también se entrevistaría al señor Víctor Céspedes K., Jefe del Departamento de Remuneraciones, que también formó parte de los apoderados de Enap Refinerías Aconcagua, pero que nunca pudo darme una fecha indicada para la entrevista, su secretaria tampoco colaboró con mi labor, pero fue la excepción y se detallará en los comentarios finales lo ocurrido.

1.3 Desacuerdos en negociación

Los desacuerdos durante la negociación son tomados por los apoderados de la empresa, como una reacción lógica al existir distintas posiciones, pero según ellos no existen grandes

diferencias ni grandes desacuerdos y algunos destacan que es porque presentan demandas responsables.

“(…) en toda negociación cada parte tiene posturas diversas y fundamentos sólidos para ellas, lo importante es que se conversan y se llega a acuerdos”.
(Daniel Martínez B., Gerente General ERA)

Cuando existen desacuerdos, conversan el tiempo que sea necesario para lograr un consenso, manteniendo los marcos razonables, es decir, sin alejarse mucho de los lineamientos establecidos. El sindicato por su parte se manifiesta muy compacto en sus decisiones, intentan no demostrar sus desacuerdos internos, lo que da cuenta de lo disciplinado que son, destaca uno de los entrevistados.

“(…) entre los mismos dirigentes de repente hay desacuerdos (…) representan intereses distintos, y esos intereses distintos llegan a la mesa, pero hay sindicatos que son más disciplinados y que resuelven sus problemas internamente y que para afuera no muestran ninguna diferencia, otros sindicatos más indisciplinados dejan traslucir un poco esas diferencias. Acá son muy disciplinados, claro tienen sus diferencias pero a la mesa llegan muy en una sola línea”. (Daniel Ramírez L., Gerente Producción ERA)

Respecto a los desacuerdos existentes entre los apoderados de la empresa, las diferencias son solucionadas según lo que limite el Gerente General, quien es quien lidera y preside la negociación por parte de la empresa, y quien conoce y representa mejor que nadie los intereses de Enap Refinerías Aconcagua y de Enap Refinerías en general.

2. *Evaluación final*

La evaluación de lo que fue la última negociación colectiva nos servirá para conocer el resultado de la misma, más allá de sólo leer el contrato colectivo conseguido. Sabremos además que opinan de la negociación, como fue la experiencia, lo que se logró por parte del sindicato y por parte de la empresa al negociar y en fin, dar cierre al análisis de la posición tomada por Enap Refinerías Aconcagua ante las demandas postuladas en el proyecto de contrato colectivo.

2.1 Negociación buena o negociación mala

La mesa negociadora de Enap Refinerías Aconcagua en su totalidad, manifestó que la última negociación colectiva llevada a cabo con el Sindicato de Trabajadores, fue una buena negociación, donde ambas partes resultaron satisfechas con los resultados. Esta es la visión que ellos tienen, como apoderados de la empresa.

“(…) la empresa logró buena parte de los intereses que había acordado internamente en la negociación y yo creo que los trabajadores también tuvieron bastante satisfechos sus intereses, afortunadamente buscamos formas en que no eran antagónicas las intenciones de avanzar por parte de nosotros en algunos temas que nos interesaban, y tampoco veíamos con malos ojos algunos temas que el sindicato quería avanzar, entonces fue una buena negociación diría yo”. (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

Comentan que hubo buen clima, hubo mucho respeto y principalmente se mantuvieron las buenas relaciones, lo que cuida el objetivo a largo plazo que es tener que terminar la negociación de manera positiva para una próxima negociación.

“(…)se llegó a un acuerdo, se votó favorablemente así que el sindicato pudo también hacer cumplir los acuerdos. El otro punto es que en una negociación exitosa se siente que se exploraron todas las opciones, que no por asuntos dogmáticos se dejan temas fuera, temas en los que se podía haber avanzado y haber ido ganando (…) hubo tiempo para revisar detallitos por ahí y por allá que eran importantes tanto para los trabajadores como para la empresa y hubo tiempo para cubrir todas las cosas (…) no sé si será tan importante que haya un rayado de cancha, pero también es sentir que se ganó, o sea que las dos partes sienten que ganaron, que los trabajadores sientan que lograron beneficios, y que la empresa diga ‘sí, lograron estos beneficios pero también sigo siendo una empresa competitiva, puedo seguir desarrollándome, hemos podido contribuir a los trabajadores en las cosas que son importantes para el desarrollo de la empresa, así que yo también gané’ y así las dos partes sienten que ganaron, y yo creo que las dos partes sentimos que ganamos y que nos fue bien en la negociación”. (Daniel Ramírez L., Gerente Producción ERA)

En este verbatim podemos darnos cuenta de que si bien no se le quiere dar importancia a un ‘rayado de cancha’, éste debe existir, por lo que el sindicato tampoco está tan libre de pelear por todos los beneficios que quisieran, sino que tienen cierto margen en el cual desenvolverse. Lo extraño está en que el sindicato respeta dicho margen, de otra manera no habría sido tan fácil llegar a consenso ni se manifestarían tan ‘conformes’ con lo conseguido en el contrato,

tanto los apoderados de la empresa como los dirigentes sindicales, como veremos en el apartado B.

2.2 Cambios logrados

En este apartado veremos aquellas demandas o cláusulas que se lograron finalmente en la negociación para el contrato colectivo que estará vigente desde el año 2008 hasta el año 2011 para el Sindicato de Trabajadores. Uno de los entrevistados manifiesta que no participó del contrato anterior, por lo que no sabría decir cuáles son las cláusulas nuevas. Los demás entrevistados del grupo Enap Refinerías Aconcagua contaron que el tiempo de duración del contrato se extendió a más de tres años, por lo que trajo más beneficios monetarios, lo cual fue bien recibido por los trabajadores, en parte, como reconocimiento a sus labores.

“(…) se logró una negociación a tres años y de esa manera se logró mejorar el bono y eso ayuda a las necesidades económicas de ahora más importantes y bien se pueden alcanzar el tema de la casa, del auto y esas cosas, y fue interesante lo de la negociación a tres años y lo demás ya son hartos detallitos de bonos varios, beneficios varios que cambiaron un poco”.
(Daniel Ramírez L., Gerente Producción ERA)

Uno de los cambios importantes fueron los beneficios para la mujer, que aún dentro de una empresa muy masculinizada, fue bien recibida la inserción femenina. Esto se reflejó primero en los temas de sala cuna y también en un tema muy importante, que es la igualdad en la escala de años trabajados. Ahora las mujeres al jubilar a los 60 años, recibirán la misma cantidad de jubilación que los hombres a los 65 años, así no quedan en desventaja por el desfase natural que existía, tal como lo vimos en el capítulo anterior.

Por último, el bono de renta variable también tuvo sus transformaciones, ya que no hay parámetros internos sino que ahora hay indicadores financieros de la industria. Este tema también fue tratado en el capítulo anterior pero respecto a lo que se intentó cambiar y a lo que se logró, que fueron cambios positivos desde el punto de vista de la empresa y también desde el punto de vista de los socios y trabajadores.

“El tema de la renta variable fue importante, para nosotros era muy importante focalizar el esfuerzo de todos los trabajadores de la refinería en el tema de que la refinería funcione bien, la operación básica de la refinería, la confiabilidad de la refinería, no tener incidentes, accidentes, no tener problemas en la planta, y es importante porque el tema del negocio mismo, si la empresa tiene utilidad o tiene pérdida, pero eso depende más bien de temas externos, pero la parte nuestra es asegurar nuestra parte operativa todo el tiempo, que se envíe y no tengan problemas, como tuvimos el año pasado un par de incidentes, accidentes muy muy feos, entonces necesitábamos que la gente se focalizara en la cosa básica de refinación y eso se lo planteamos al sindicato, de que eso implicaba modificaciones importantes en la renta variable y el sindicato tomó muy bien la idea y la desarrollamos bien y llegamos a buen acuerdo en ese punto (...)” (Daniel Ramírez L., Gerente Producción ERA)

La mayoría de los apoderados de la empresa consideran que el bono de renta variable y los años de vigencia del contrato fueron los cambios más considerables durante la última negociación colectiva, lo cual sirvió para ambos actores. Por otra parte, quise destacar el reajuste de la escala de mujeres porque para ellas fue un cambio importante, tal como lo contó la única mujer que participó activamente del proceso, y es que habla de una gran consideración hacia ellas y de un trato más justo e inédito, ya que es lo que se viene proponiendo ocurra en todas las empresas, y como empresa estatal es bueno que ya comiencen a implementar estas iniciativas.

2.3 Experiencia en la última negociación

Es importante conocer la experiencia que tuvieron los apoderados de la empresa en la última negociación colectiva, ya que nos situará en lo que esta fue, en lo que sucedió, lo que se logró, cómo se vivió el proceso, cómo se negoció y cómo pudieron posicionarse los representantes de Enap Refinerías Aconcagua ante las distintas demandas del proyecto. La última negociación se caracterizó según todos los entrevistados por la unión que hubo en los lineamientos entre Enap Refinerías Aconcagua y el Sindicato de Trabajadores respecto a la búsqueda por el bienestar de la empresa y de los trabajadores, todo en un diálogo constante y de respeto. No cabe duda de que se consiguieron buenos acuerdos y es probable que se haya vivido una buena experiencia finalmente, pero también me parece que en las entrevistas no comentan las situaciones menos agradables porque no quieren dar esa imagen. Lo menciono porque en

varias respuestas dan noción de que existen diferencias, desacuerdos, peticiones alejadas, etc., pero no las consideran como conflicto, porque mas bien intentan bajarles el perfil y consensuar rápidamente ya que es lo mejor para la empresa.

“(…) creo que cada parte logró los objetivos que se trazó y subrayo que este diálogo siempre se dio en un ambiente de respeto, armonía y con altura de miras”. (Daniel Martínez B., Gerente General ERA)

Para aquellos que participaron por primera vez, la negociación fue bastante sorprendente ya que no conocían cómo se vivía el proceso, pero consideraron que el proceso fue transparente, con buena participación sindical, importante para los trabajadores, que todos tenían buena disposición para llegar a consenso y se mantuvieron buenas relaciones.

“(…) yo soy nueva en el proceso y soy nueva en los temas de recursos humanos con el sindicato. Al principio uno se asusta cuando ve las peticiones y ve las respuestas o los lineamientos que tiene la empresa, pero en general te voy a decir que esto habla de una negociación moderna, en el sentido de transparentar la forma de cálculo que es lo que yo hacía con Víctor, y me pareció un súper buen clima y que en general el sindicato y la administración apuntaban hacia lo mismo (…)” (Paulina Miranda, Asesora económica ERA)

Es contradictorio el siguiente comentario, y es que si bien consideran que fue una buena negociación, una buena experiencia, de respeto y transparencia, también dicen que fue una experiencia tensa debido al protagonismo del sindicato y su experiencia, lo cual no debería ser puesto que consideran que son prácticamente ‘aliados’ en la negociación para conseguir lo mejor para los trabajadores, pero me parece que justifica aún más el hecho de que todo no es tan consensuado ni tan tranquilo.

“(…) buena experiencia, enriquecedora en lo profesional y en lo humano, porque en la empresa el Sindicato de Trabajadores es un sindicato fuerte en cantidad de trabajadores y es el sindicato con mayor número de trabajadores, y fuerte desde la perspectiva de su importancia al interior de la empresa, por tanto era una negociación, como todas, no exenta de tensiones y en la cual se esperaba, como fue, un buen resultado para todas las partes como en todas las negociaciones (…)” (Osvaldo Badenier M., Asesor legal ERA)

La última negociación gozó de buenos momentos, fue una buena negociación y que enriqueció el proceso y sus resultados, tanto a nivel personal, laboral y de contrato para los trabajadores, y lo más importante aún, es que esta buena experiencia sirve también para una próxima negociación puesto que no se rompieron los códigos entre los actores respecto a la transparencia y a la lealtad. Esto comentan ellos, pero levemente mencionan que por el sólo hecho de ser una negociación, no puede estar exenta de diferencias y posibles conflictos.

B. Sindicato de Trabajadores

Para analizar las posiciones de los representantes del Sindicato de Trabajadores, que son los dirigentes sindicales y el asesor legal que apoya la negociación colectiva, se recurre al estudio de los argumentos utilizados para conseguir aquellos intereses, y también de la evaluación que hacen los dirigentes al finalizar la negociación respecto a lo sucedido, a lo conseguido, a cómo fue el ambiente y la experiencia de la última negociación colectiva ocurrida en mayo de 2008.

1. Argumentos

Los argumentos de los dirigentes sindicales y del asesor, pueden conocerse a partir del rol que los representantes tienen en la negociación colectiva, también de acuerdo a la manera en como resuelven sus desacuerdos, a las respuestas que reciben por parte de la empresa ante cada demanda y a los argumentos utilizados para rebatirlas.

1.1 Rol de los dirigentes sindicales y asesores

El rol de los dirigentes sindicales y asesores es importante conocer ya que de esta manera sabremos como se organizaron para defender sus intereses y como hicieron para cubrir cada una de las demandas y cláusulas contenidas en el proyecto de contrato colectivo. El **presidente del sindicato** es el señor Nolberto Díaz S., y declara que como asistente social tiene vocación con los problemas sociales y así lo trata de abordar en su trabajo y en el sindicalismo.

El señor Ricardo Rodríguez V., **vicepresidente del sindicato**, explica que el rol de los dirigentes en la negociación se determina cubriendo sectores o beneficios específicos. Él junto con el **director del sindicato**, el señor Jorge Guzmán S., se encargan del tema habitacional, al mismo tiempo el director también se encarga junto al **tesorero del sindicato**, el señor Alejandro Fernández K., de los temas de salud. Por su parte, el presidente del sindicato y el **secretario**, el señor Marcos Varas A., revisan el bono de renta variable. De esta manera se van cubriendo todos los temas importantes y se van profundizando.

“(...) aquí cada dirigente juega un rol, está quien es la persona que tiene que comandar el buque (...) el macro de la mesa de negociación colectiva la tiene que llevar el presidente (...) entre los dirigentes cubrimos sectores, sectores o determinados beneficios que unos saben más que otros” (Ricardo Rodríguez V., Vicepresidente Sindicato de Trabajadores)

Así el equipo va trabajando en base presidencialista, pero con aportes personales basados en la experiencia. El señor Alejandro Fernández cumple durante el año 2009, 18 años como dirigente sindical de Enap Refinerías Aconcagua, y ya ha participado de nueve negociaciones, por lo que es el único dirigente en este momento que tiene esa experiencia.

“(...) no sé si habrá otra persona que por lo menos aquí en la refinería, haya estado 18 años como dirigente sindical, voy a cumplir el próximo año 18 años (2009), y que pueda tener la experiencia que he tenido (...)” (Alejandro Fernández K., Tesorero Sindicato de Trabajadores)

El rol del **asesor** es distinto. El señor Orompello Palacios P. tiene experiencia en otras empresas, y aún así considera que en Enap han sido respetuosos con su labor de asesor, pero mantiene su rol de manera moderada, con opiniones más imparciales y guiado hacia los intereses del representado, en este caso el sindicato, realizando interpretaciones de normas que exige la Dirección del Trabajo.

Todos ellos formaron parte del proceso de negociación colectiva y todos me brindaron un poco de su tiempo para realizar las entrevistas, aún cuando estaban en medio de reuniones

importantes. Por lo que pude compartir con ellos mientras estuve en las oficinas del sindicato, es que son un grupo afiatado, organizado y de mucho diálogo, preocupado por los trabajadores, pero también me parece que están muy conformes con lo que son como sindicato. Comentan siempre las cosas 'buenas' que como agrupación realizan pero me queda la impresión de que lo hacen con el fin de tener una buena imagen, más aún cuando se comparan con los otros sindicatos que existen al interior de la empresa. Además, tienen ciertas contradicciones ya que defienden en ciertos aspectos a la empresa pero en cierto momento atacan igualmente ciertas decisiones que les parecen injustas, principalmente cuando se trata de los trabajadores contratistas. También es claro que existen ciertos acuerdos que responden a la Alianza Estratégica entre los estamentos y que deben respetar y cumplir, pero no es fácil distinguir cuando se está cumpliendo dicha alianza o cuando se están defendiendo los verdaderos principios del sindicato.

1.2 Argumentos

La manera en la que argumentaron los dirigentes y asesores durante el proceso de negociación es importante de analizar, ya que conforma parte fundamental de los escenarios ante los cuales se deben posicionar y tomar las distintas decisiones de manera estratégica. Los argumentos que da el sindicato dependen de la demanda que se quiere argumentar, algunos se abocan a temas específicos según su experiencia, otros a renta, otros a temas administrativos y otros a temas de mantención, y así según su experticia. Ellos van aportando cuando saben sobre el tema que otro preparó, pero lo importante es que manejen su propio tema. Todo se va dando de manera natural, lo que la experiencia ha dejado como aprendizaje, pero el contrato es un contrato maduro donde algunas cosas pueden crecer, pero otras a veces es mejor mantenerlas. De todas maneras es muy difícil que bajen las cláusulas, lo normal es que se mantengan o suban, según lo observado en los contratos colectivos que han tenido en el Sindicato de Trabajadores.

“(...) depende de los temas (como se va argumentando). Yo por lo general me aboco a algunos temas puntuales que son en los que me manejo, por los diferentes cargos por los que he pasado, por los que ocupo ahora, que soy dirigente y también director de empresa, me aboco al tema de renta variable entonces yo preparo eso y algunos temas de turno que son los que manejo en profundidad (...)” (Marcos Varas A., Secretario Sindicato de Trabajadores)

Es importante según cuentan, el sentido común y la justificación de las demandas en la realidad, pero también es cierto que cada dirigente se ‘especializa’ en los temas que finalmente les interesan porque cada uno representa a distintos tipos de trabajadores. Es decir, el dirigente que trabajaba en turno, se aboca en los intereses de quienes eran sus compañeros. Lo mismo hace el dirigente que antes trabajaba en el departamento de mantención y así sucesivamente.

“(...) hoy en día la negociación pasa por negociar mucho hacia futuro pero de acuerdo al negocio, de acuerdo a la productividad y de acuerdo a lo que los trabajadores logremos, la empresa gana más y nosotros también de eso queremos una parte, entonces hay beneficios que se dan a futuro y que tu puedes ir cambiando porque es tu plata la que estás negociando”. (Ricardo Rodríguez V., Vicepresidente Sindicato de Trabajadores)

La empresa por su parte, da argumentos más relacionados con la realidad del país, con estudios financieros y otros, mientras que el sindicato hace notar su interés por las demandas establecidas. Hay veces en que la empresa responde negativamente de inmediato, pues si se pide mucho de una cosa la empresa responde manteniendo otras, por lo que se va sacando lo que hay acordado y se dejan los desacuerdos para ser negociados al final, y de acuerdo a lo conseguido se van consensuando los puntos conflictivos. Es importante recalcar cuando dice que la empresa, gracias al buen desempeño de sus trabajadores, gana más dinero, por lo que ellos también quieren más. En una empresa privada esto sería una utopía, pero en Enap Refinerías Aconcagua los sindicatos, que representan a todos los trabajadores de la empresa, tienen voz y reclaman ciertos puntos que les parecen justos. Lo destacable está en que se les escucha y en cada nuevo contrato, se aceptan, aunque sea mínimamente, varias de sus peticiones.

“(…) hay cosas que en realidad se piden y la respuesta de la empresa es inmediatamente no, es decir, uno pide alrededor de un 7% de aumento, de que el costo sea un 7% más, y la empresa no responde quitándonos cosas, esa es la primera parte. Después, cuando vamos cosa por cosa pidiendo, la empresa va argumentando, entonces ahí vemos nosotros a donde queremos cargar la mata, entonces la empresa obviamente que da una serie de argumentos, que el país, que el estudio y que todo eso, pero donde nosotros decimos ‘no, es que nuestro interés, nuestro interés...’ y dejamos ese punto sin cerrar, y en los puntos en los que realmente la empresa dice ‘¿sabes qué? Mira, esto si se lo doy a ustedes, me significa a mí no sé cuanta plata o no sé’ entonces es no y es no, y queda cerrado (...) entonces vamos sacando lo que estamos de acuerdo en si o no, porque cuando dicen no al tiro, y vemos que no nos interesa tanto, ya, no, acuerdo, y va quedando lo más duro, que generalmente es lo que se va negociando a última hora, entonces a última hora vamos viendo si en los otros puntos estamos satisfechos y de que manera estamos satisfechos, hasta donde vamos a llegar con los puntos que no estamos de acuerdo”. (Jorge Guzmán S., Director Sindicato de Trabajadores)

La negociación colectiva es un proceso de comunicación donde se necesita fluidez y claridad. Cuando el director del sindicato comenta que si la empresa dice que no es no y tienen que pasar a otro tema, da a entender claramente que la última palabra no la tienen ellos, sino la empresa, y sólo insisten en el asunto si es que era de suma importancia para ellos. Comentan entonces que dentro del proyecto de contrato colectivo agregan ciertas peticiones que realmente no quieren o no les interesa tanto, con el propósito de demostrar que se está cediendo en varios puntos por conseguir otros. Esta estrategia les ha funcionado, la empresa por su parte siente que sigue teniendo el control de la negociación pero realmente están entrando en el juego planeado por el sindicato.

Por último, los documentos tangibles que se utilizan para argumentar y defender las demandas, es utilizar material como proyectos, estudios, costos de educación, salud y vida en general, donde se considera el vestuario, comida, movilización, Internet, y en fin, la vida diaria. Estos datos deben ser suficientes para demostrar que algunas demandas son necesarias.

“(…) cuando uno va a una negociación colectiva, lo que está presentando son los intereses económicos de las personas y las personas que son trabajadores, con sus ingresos económicos, sostienen su familia, por tanto la responsabilidad que cabe en los dirigentes sindicales es sobre el sustento familiar de muchas familias, becas escolares, remuneraciones, incrementos de sueldo, el trabajador con su sueldo paga su arriendo, paga su casa, paga su

dividendo, paga el gas, la luz, el agua, Internet, los computadores, la ropa con la que se viste, la comida con la que se alimenta por tanto la representación que los dirigentes sindicales tienen es ni más ni menos que los derechos del trabajador expresados en sus rentas, expresados en sus intereses patrimoniales, por eso los dirigentes sindicales siempre tienen que buscar construir acuerdos que protejan al trabajador y sus familias, y las negociaciones son acuerdos globales que permiten que uno proteja al trabajador, su salud, su bienestar y su familia (...)” (Nolberto Díaz S., Presidente Sindicato de Trabajadores)

Esto demuestra la seriedad con la que los dirigentes sindicales toman el proceso de negociación, y es que no se trata solamente de ganar más dinero y más beneficios, sino también de lograr lo justo, lo que los trabajadores, según lo que dicen, merecen y necesitan para mantener un estilo de vida acorde a la calidad del trabajo que entregan a la empresa, y es que al ser una empresa que refina petróleo, trabaja con muchos químicos peligrosos y los trabajadores deben estar atentos a cualquier accidente, a cualquier tipo de percance que pueda ocurrir y cuidar el trabajo y por sobre todo sus vidas, y este riesgo diario no puede dejar de ser reconocido y una manera de reconocerlo es entregando sueldos justos y beneficios que protejan a los trabajadores y a sus familias. Para ello, como todos tienen experiencia en negociaciones, ya saben cómo ir tratando todos los temas y ellos como dirigentes ya conocen qué temas serán negociados al final y cuáles serán aceptados desde un primer momento, por lo que tienen las estrategias y argumentos muy bien preparados y saben qué beneficios quieren conseguir y cuáles pueden ser estudiados para una próxima negociación.

1.3 Desacuerdos en negociación

Cuando existen desacuerdos en las negociaciones colectivas, el Sindicato de Trabajadores que negocia por segunda vez ya que fueron reelectos en su mayoría, relatan que deben minimizar esos conflictos y desacuerdos con buena disposición, y es que es una mesa negociadora que tiene experiencia y que tiene claras las posiciones existentes.

“(...) todos venían al menos de la negociación anterior, entonces ellos tienen muy claro cuáles son las posiciones, porque si bien es cierto todos quieren dar puntos de vista diferentes y contraposiciones, hay que ver dos aspectos. Uno, que eso jamás se revela ante la parte contraria, a la empresa, todos esos

desacuerdos se van subsanando o intentando subsanar en reuniones al interior de la directiva porque durante ese período se mantienen las reuniones con la empresa y la directiva sigue reuniéndose y viendo todos esos aspectos y preparando las estrategias (...)” (Orompello Palacios P., Asesor legal Sindicato de Trabajadores)

Cuando las diferencias son irreconciliables, entonces se llega a votación interna. En una negociación y en cualquier agrupación cuando se toman decisiones, existen diferencias y contradicciones al interior del grupo, pero al preguntarles por la existencia de dichas diferencias, comentan que es normal para ellos no tenerlas, porque conversan a diario y trabajan juntos desde hace mucho tiempo, por lo que tienen muchas opiniones en común.

Pero los desacuerdos al interior de la directiva no son los únicos, ya que también pueden existir desacuerdos irreconciliables en la mesa negociadora con los apoderados de la empresa y si esto ocurriese, manifiestan que se busca una solución similar para todos, es decir, que todos ganen un poco y pierdan un poco también, pero esos temas conflictivos los dejan para el final de la negociación, parten con los temas en los que están de acuerdo y cuando los otros temas siguen sin solucionarse, la directiva sindical incluso puede llamar a Asamblea General con sus socios para presentar el problema y las posibles soluciones, de tal manera que se pueda tomar una decisión en conjunto.

“(…) si es un tema muy complicado y que va a ir en desmedro de la gente, tu puedes llamar a los delegados o si ya es tan grande y es un desacuerdo de tal magnitud, tu puedes llamar a Asamblea General. Si es un acuerdo entre la mesa directiva, se puede votar y llegamos a eso y gana la opción que tiene mayor votación pero generalmente tratamos que sea consensuado y yo te digo que nunca hemos llegado a eso, no tenemos ese problema”. (Ricardo Rodríguez V., Vicepresidente Sindicato de Trabajadores)

Tal como lo explican, es difícil que tengan desacuerdos que requieran de una asamblea o de una discusión mayor, sino que tienen experiencia al respecto y saben que deben seguir los lineamientos establecidos y si no, lo que la mayoría de los apoderados estiman conveniente, y es que todos saben cómo están posicionados y que en caso de un mínimo conflicto deben

ceder, después de todo están todos dentro de un mismo grupo que busca los mismos beneficios, y así, en un diálogo conjunto se llega a acuerdo rápidamente.

1.4 Respuestas y relación con Enap Refinerías Aconcagua

Respecto a las respuestas que tiene la empresa ante el proyecto de contrato colectivo que presenta el sindicato, la directiva sindical se refiere a los lineamientos como similares, y es que existe un conocimiento previo de lo que se puede llegar a conseguir en la negociación porque se conoce a través de la experiencia, de los lineamientos de la empresa y lo que ellos buscan. Esto ocurre porque, según ellos indican, existe un diálogo justo, de entendimiento y que ayuda finalmente a llegar al consenso a través de un proceso transparente.

“(…) hasta ahora la empresa ha sido bien, uno parte con un piso, plantea tratar algunos temas que a ellos les complica, que están estables, pero están dispuestos a revisar para mejorar el contrato y obviamente la empresa siempre va de menos a más y trata de no ceder y mandar señales para donde ella quiere ir, pero cuando esas señales son bien tomadas recíprocamente tu vas con todo para llegar a tierra derecha para terminar de negociar colectivamente, y es un proceso que tiene rituales que hay que cumplir”
(Marcos Varas A., Secretario Sindicato de Trabajadores)

Aquí se menciona que existen diferencias en los lineamientos y que la empresa intenta presionar hacia aquellos temas que a ellos les interesa, pero se consideran un sindicato experimentado y capaz de tomar los temas de tal manera que pueden terminar de negociar colectivamente un contrato que los beneficia, pero para ello deben cumplir ciertos ‘rituales’ que entiendo como formalidades que no deben pasar a llevar cierta jerarquía al interior de la empresa y ciertos respetos ante quienes defienden los intereses de Enap Refinerías Aconcagua.

Indican también que existen normas a nivel nacional respecto a la negociación colectiva, donde la empresa tiene quince días para responder y debe pronunciarse respecto a cada una de las peticiones, lo cual responde a las reglas establecidas por la Dirección del Trabajo, y van preparando su contrapropuesta de contrato. En la revisión que realizan se tiene muy clara la

relación de respeto, cooperación y buena disposición que existen entre las partes para mantener ambientes sanos y razonables.

“Ahí hay como una cultura a nivel nacional de negociación colectiva en que la empresa responde formalmente de acuerdo a la ley en esos quince días que tiene para responder y tiene que pronunciarse respecto a cada una de las peticiones de los trabajadores y hacer su propia propuesta de contrato colectivo (...) generalmente la empresa responde que no a todo lo nuevo o sea ‘no, no se acepta’ y fundamentalmente aquí la negociación colectiva en el 99% es una cuestión de carácter económico (...) entonces generalmente la fundamentación de la empresa es negativa, que es tradicional decir que no a todo y fundar motivos económicos dependiendo de la situación del momento, en este caso con el tema del petróleo, el tema del alto precio que la empresa tenía por ahí, estuvo en esta última negociación el fundamento que Enap había tenido que asumir un rol de subsidio al alto costo del petróleo entonces estaba vendiendo a un precio más barato que si fuera una empresa absolutamente privada podría haber vendido y eso le ocasionaba pérdidas porque bueno, tenían que entregar parte de las utilidades al Ministerio de Hacienda y que la cosa no daba para más y el asunto, pero después se lleva a una revisión cláusula por cláusula y se va avanzando en lo que se puede y en lo que no, no no más.” (Orompello Palacios P., Asesor legal Sindicato de Trabajadores)

En este verbatim el asesor comenta el hecho de que la empresa en un primer momento se niega a toda nueva petición, lo que inicia la negociación ya en cierto punto tensa, y al decir ‘se va avanzando en lo que se puede y en lo que no, no no más’ entiendo nuevamente que la última palabra la tiene la empresa.

Es común que la empresa utilice argumentos de tipo económicos y a nivel nacional, pero esto también lo saben muy bien los dirigentes sindicales y el asesor, por lo que se preparan para rebatir estos argumentos con documentos que demuestren que las demandas que ellos piden también serían factibles de realizar. Saben que la empresa puede decir que no a la gran cantidad de peticiones que se incluyen en el proyecto de contrato, y que seguro aceptarán aquellas que no dependen de tanto gasto, pero tienen claro cuál es el objetivo principal y cuáles son aquellas demandas que se requieren para esta negociación, y se manejan de manera estratégica para conseguirlo. Lo importante es que las relaciones en la negociación se mantienen en el margen de lo permitido y no se pasa a llevar la línea del respeto y de las buenas relaciones.

2. *Evaluación final*

La evaluación final de la que hablamos, tiene que ver con aquel balance que realizan los representantes del Sindicato de Trabajadores respecto a la última negociación colectiva realizada en mayo del año 2008, y que se construye a partir de la experiencia, el ambiente, la percepción final de si fue una buena o una mala negociación respecto a lo que ellos mismos definen como buena negociación y por último, aquellos desafíos que nacieron en esta negociación para una próxima oportunidad.

2.1 Fue una buena negociación o fue una mala negociación

Para la gran mayoría de entrevistados de la parte negociadora que representa a los trabajadores socios del Sindicato de Trabajadores, la última negociación fue una buena negociación, bastante razonable y satisfactoria, principalmente porque se consiguieron la mayoría de las demandas y porque se hicieron procesos de socialización y de información hacia los distintos grupos representados en el sindicato.

“(...) yo creo que fue una buena negociación porque llegamos a negociar por más tiempo y en general mantuvimos nuestras conquistas, conquistas que se han logrado después de 45, 50 años de lucha sindical, pero que hoy día podemos consolidar en un contrato colectivo que dura más tiempo (...)” (Nolberto Díaz S., Presidente Sindicato de Trabajadores)

“(...) fue una buena negociación porque mantuvimos y crecimos en lo que creíamos que era razonable y además fue una buena negociación porque la ampliamos a tres años y si lo que teníamos era bueno, en vez de tenerlo por dos, ahora lo tenemos por tres”. (Nolberto Díaz S., Presidente Sindicato de Trabajadores)

Entre aquellas demandas estaba ampliar la vigencia del contrato, que como ya hemos mencionado, era de 2 años y actualmente será de 3 años y un mes, por resguardo a las nuevas elecciones presidenciales. Por lo mismo, el bono de cumplimiento también aumentó.

Por último, un índice de aprobación es importante para catalogar finalmente a la negociación como buena o mala, y en este caso, la Asamblea General aprobó el contrato por unanimidad, y

todos quedaron satisfechos con los resultados obtenidos. Esta información fue corroborada con conversaciones informales con algunos socios del sindicato.

“(…) yo creo que este proceso de negociación fue bastante satisfactorio porque se llegó a un porcentaje importante del fondo de algunos puntos y el resultado inmediato, es que la gente aprobó en la Asamblea General sin grandes objeciones, sin ni siquiera preguntar mucho...hemos hecho procesos de socialización y de información hacia los grupos antes, entonces la gente aprobó por amplia mayoría y están todos satisfechos” (Jorge Guzmán S., Director Sindicato de Trabajadores)

Se logra el objetivo de la negociación colectiva, que es que todos, tanto la empresa como el sindicato y sus socios, queden satisfechos con el resultado final que se traduce en un nuevo contrato colectivo vigente hasta junio del año 2011, y que representa la buena gestión de los dirigentes sindicales y del asesor legal en la preparación y argumentación de los intereses y necesidades que representaron a través de las distintas demandas contenidas en el proyecto de contrato. Al menos ellos se manifestaron conformes y lo mismo los representantes de la empresa, por lo que al parecer las estrategias utilizadas tuvieron buenas consecuencias.

2.2 Desafíos para próxima negociación

En este apartado, lo importante es identificar aquellos temas o demandas que quedaron pendientes o inconclusos. Para cada entrevistado existían distintas prioridades o temas que quedaron sin respuesta, dependiendo de los intereses y experticias personales. Entre los temas que mencionaron encontramos que para una próxima negociación les gustaría que se actualizaran algunos datos e indicadores, entre ellos el que existan más seguros para el bienestar familiar, insertar más a las cajas de compensación para tener mejores retribuciones, revisar el aporte previsional voluntario, revisar el tema de la indemnización por años de servicio y que exista un mayor incentivo para la calidad de vida laboral, mejorando el clima laboral dentro de la empresa.

“(…) yo mejoraría, seguiría mejorando, algunos indicadores especiales que creo que hay que actualizar, cambiaría algunos beneficios (...) habría que

revisar en cierta manera el aporte que hace la empresa al APV en el sentido de focalizarlos mejor, viendo como mejorarlo y ahí apuntaría a algo mucho más potente (...)" (Marcos Varas A., Secretario Sindicato de Trabajadores)

Si bien la empresa entrega excelentes beneficios, todo contrato es mejorable, y en este caso el secretario del sindicato se detiene en un tema que no está ajeno a la coyuntura nacional, que es el tema del aporte previsional voluntario y la calidad de vida laboral, temas que forman parte importante de distintas propuestas de reforma laboral y que están pendientes no sólo en la empresa, sino que también en términos legislativos. Esto puede lograrse con mejor comunicación entre los socios y con la empresa, con más transparencia de la información y de manera oportuna, y por último, con una preocupación real por parte de la empresa con los trabajadores. Para el tesorero del sindicato, la preocupación de Enap debería ser constante.

"Yo creo que la preocupación que debe tener la administración es una preocupación constante. Ellos se declaran, hacen una declaración de principios de que lo más importante son las personas y yo creo que muchas veces ellos no valoran esa parte y es una ficha, es un nombre y punto, yo creo que ellos deberían ser más finos en esa sensibilidad". (Alejandro Fernández K., Tesorero Sindicato de Trabajadores)

Esta última declaración es importante porque es el único entrevistado que habla de falta de compromiso por parte de la empresa, y no es cualquier dirigente puesto que es el que lleva más años siendo dirigente sindical, cumpliendo este año 18 años bajo ese rol, y ha participado en varias negociaciones colectivas por lo que tiene ciertos reparos en lo concerniente al reconocimiento de los trabajadores, y es que bajo su punto de vista la empresa sólo ve el proceso de negociación colectiva como un proceso económico, y no se preocupa lo suficiente de las personas, de sus labores y de lo que ellos quieren. Es difícil comprender porqué habla de una declaración de principios incumplida, pero para él no existe un diálogo constante, no existe un compromiso real por parte de la empresa, pero al momento de hablar de conflictos en la negociación, negó que estos existieran, negó que hubiesen malas relaciones y sostuvo que los procesos de negociación son procesos tranquilos y satisfactorios. Esto demuestra cierto interés que podría considerarse oculto, por mantener una buena imagen de la empresa y una buena imagen de la relación que tienen con el sindicato, pero hasta cierto punto, porque

cuando se habló del reconocimiento se dejó de defender a la empresa y se entró en un ataque respecto de la manera en como ellos tratan a los trabajadores. Es probable que esa reflexión sea más sincera que lo dicho anteriormente, o bien se trate de cierto resentimiento respecto de su larga trayectoria como trabajador enapino y principalmente como dirigente sindical que ha logrado llevar una larga lucha dentro de la empresa a favor de los funcionarios y socios.

De todas formas, sabemos que para una próxima negociación, el sindicato pretenderá subir un poco cada una de las demandas, y probablemente aparezcan algunas nuevas referidas a la protección familiar, lo importante es que ya tenemos claro el proceso de recolección de la información que da paso a la construcción de demandas y a los argumentos que se utilizarán para defenderlas, y que el objetivo principal es fortalecer la seguridad del trabajador en cuanto a beneficios para su familia y su bienestar.

2.3 Experiencia en la negociación colectiva 2008

La negociación colectiva del año 2008 es percibida por los dirigentes sindicales y el asesor, como una buena experiencia, que forma parte de la cultura empresarial y sindical existente al interior de Enap Refinerías Aconcagua, que es ir avanzando y construyendo buenas relaciones pero con respeto y de manera lenta, sin abusar de los beneficios y cuidando a los trabajadores y sus familias.

“En el caso particular mío han sido bastante productivas, las he tomado yo personalmente, en general respecto a los objetivos que he querido lograr me ha ido bien, he tenido suerte, me ha ido bien, no en todo pero en gran parte sí, y sobre todo en la última negociación yo creo que fue bastante importante y logramos unas metas puntuales y objetivos que me había propuesto y los pude lograr”. (Marcos Varas A., Secretario Sindicato de Trabajadores)

La experiencia en general de las negociaciones es que son de total diálogo, no buscan la confrontación, y se busca el bienestar de todos, que todos finalmente ganen, puede que no ganen en un 100% cada demanda, pero van ganando. Es importante recalcar el hecho de que ellos manejan como estrategia, al saber que en cada negociación se aumentarán los beneficios,

el iniciar ciertos bonos o compensaciones con un monto bajo, pero que en tres negociaciones más será claramente un beneficio importante en términos económicos, por lo que no se piensan los beneficios para el presente, sino más bien para un futuro no tan lejano. Esto demuestra que es un proceso que se vive de a poco, ya que el interés no está sólo en recibir, sino que se va pensando a largo plazo, en tener un trato agradable y de mucha conversación para mantener las buenas relaciones para las próximas negociaciones colectivas.

“(…) hoy día el marco de la negociación colectiva es un marco que está estructurado, sabemos en lo que es la parte económica a cuanto podemos llegar con los beneficios hacia los trabajadores y cuanto es lo que podemos ganar como beneficio y en cada negociación colectiva uno va pidiendo más, va pidiendo más y obvio que no era un experto cuando partí en la negociación, en la primera negociación colectiva bastante se aprende, se aprende mucho, ahora ya tenemos cinco negociaciones colectivas en el cuerpo como dice uno, ya entiende como es el tema, tiene posibilidades de saber hasta donde podemos llegar y es bastante importante entender hasta donde uno puede hacer llegar a los trabajadores a un riesgo de una negociación colectiva en la cual corramos el riesgo de llegar a una huelga, nunca es bueno y más ahora en estas negociaciones colectivas que son más de diálogo que de confrontación (…) estamos en estos primeros 10 años del siglo 21 y hablan muchos del tema humano que tiene que ver mucho con la relación humana y la comunicación, entonces en ese sentido esta negociación colectiva ha sido más de comunicación, más de saber que todos tenemos que ganar, la empresa gana y nosotros también ganamos como trabajadores (…)” (Ricardo Rodríguez V., Vicepresidente Sindicato de Trabajadores)

Durante la última negociación, se consiguió negociar por más tiempo que era lo que se buscaba, entre otras cosas, por lo que evaluando lo conseguido, fue una buena negociación, una negociación productiva, donde se pudo cumplir con todos los procedimientos, con la recolección de intereses por parte de los socios, con una buena configuración del contrato, con buena comunicación y donde se obtuvo finalmente lo esperado, tal como lo hemos podido analizar hasta ahora. Incluso, para algunos integrantes de la directiva sindical, también fue positiva en términos personales al lograrse ciertos objetivos que cumplían metas de tipo personal.

2.4 Ambiente en la última negociación

El ambiente durante la negociación estuvo basado en los intereses principalmente económicos de los socios del sindicato y de la empresa, y es que sienten la responsabilidad sobre el sustento familiar del trabajador y sus gastos familiares, que es un derecho del trabajador el tener intereses patrimoniales y los dirigentes sindicales deben buscar acuerdos de protección ante estos intereses.

Por otro lado, consideran que fue una negociación rápida, donde se pasaron por alto algunos temas pero mantienen que fue una buena negociación, y que el ambiente de la misma también fue un ambiente bueno, sano, donde existen proyectos de diálogo social que busca pasar por sobre los conflictos de buena manera para mantener las buenas relaciones y conseguir buenas negociaciones. El discurso sigue teniendo concordancia en ciertos puntos, principalmente en las buenas intenciones presentes en la negociación.

“(…) fue un ambiente extraño, en el sentido de cómo se llevó adelante la negociación, que se centró en algunos puntos, otros quedaron afuera y no fueron mayormente discutidos, un problema de dinámica diría yo, en que todos tenemos un grado de responsabilidad, pero igual un buen ambiente, fue bastante rápida la negociación de este año” (Orompello Palacios P., Asesor legal Sindicato de Trabajadores)

“(…) tenemos firmados proyectos de diálogo social, son ambientes sanos, duros en muchos momentos, cuando están en juego temas patrimoniales se es duro, se es duro porque los representantes de la administración finalmente representan al dueño y los trabajadores, los dirigentes sindicales representamos los intereses patrimoniales de los trabajadores (…)” (Nolberto Díaz S., Presidente Sindicato de Trabajadores)

El ambiente vivido durante el proceso de negociación colectiva del año 2008 fue entonces un buen ambiente como ellos comentan, que avanzó rápido, pero por lo mismo pasó por alto ciertos temas. Al decir esto el asesor, da a entender que ciertos puntos no fueron mayormente discutidos y fueron negados de inmediato, lo que implica a su vez que los actores cedieron en varias oportunidades, pero me atrevo a decir nuevamente que el sindicato es quien cede más ante cualquier conflicto con el propósito de mantener las buenas relaciones, más aún en

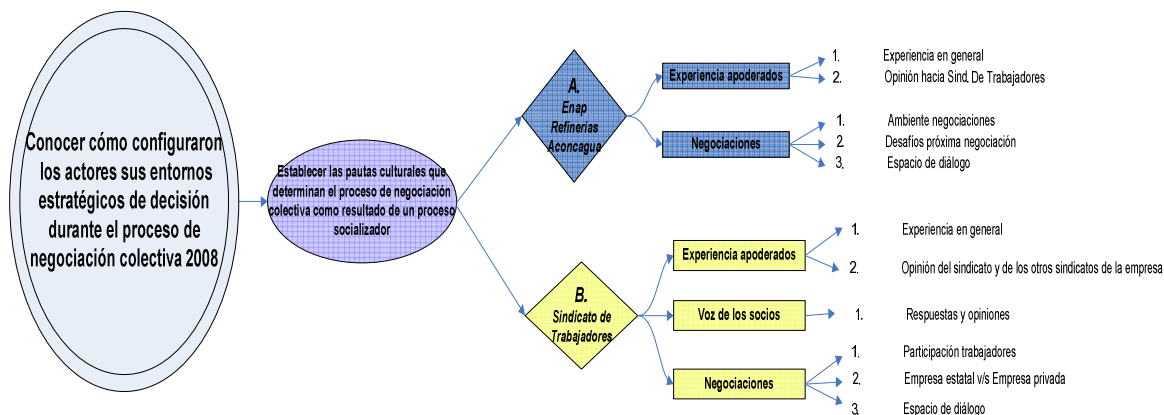
momentos donde la empresa no estaba funcionando como de costumbre debido a la crisis económica de ese año (2008). Al menos no existieron mayores conflictos, no fuera de la mesa de negociación, lo que habla bien de los dirigentes ya que pudieron realizar la labor tomando buenas decisiones, porque los socios quedaron satisfechos, y no polemizaron tampoco con los conflictos que existieron.

CAPÍTULO VII

VII. Socialización del proceso de negociación colectiva

Establecer la cultura organizacional que determina el proceso de negociación colectiva como resultado de un proceso socializador.

Esquema 4: Socialización del proceso de negociación colectiva.



Elaboración propia.

La cultura organizacional de la empresa es lo que se pretende analizar en este capítulo, principalmente referido al desarrollo del proceso de negociación colectiva como un proceso institucionalizado dentro de la empresa, formando parte de la cultura de los trabajadores, validado tanto por ellos como por la administración de la empresa y el diálogo social que tienen ambos no sólo en el proceso de negociación sino en todo momento, es decir, la interacción social que existe dentro del clima empresarial y la postura que tienen ante el conflicto.

Al interior de la empresa existen redes donde se desarrollan las relaciones sociales y laborales, y donde se viven procesos a través de los cuales se aprenden las costumbres y relaciones para formar parte del mundo social presente en la empresa, y este proceso lo conocemos como socialización. Benedicto & Morán (1995) reflexionan que a través de la socialización se adquieren los principales valores y actitudes en la vida, pero en la empresa se traduce como la inserción a un ambiente establecido y que tiene tradiciones y una serie de pautas a nivel

cultural. En Enap Refinerías Aconcagua este ambiente resulta ser tranquilo, donde todos tienen conciencia de que para mantener sus trabajos y los beneficios de sus contratos, deben avanzar hacia un mismo objetivo que es el de mantener a la empresa competitiva y a buen nivel productivo, detenerse en el diálogo pero cooperar de tal manera que se entienda el conflicto como un suceso normal y que forma parte de cualquier relación, que debe resolverse con respeto, pero siempre alguien debe ceder siendo lo ideal que ambas partes cedan en algún momento, quizás por lo mismo consideran que es una buena negociación y exenta de conflicto, porque ambos ceden en ciertos puntos.

La cultura, analizada por Romero (2003) y recogiendo sus palabras, es una parte de las interacciones entre las personas que determina de cierta manera como uno se siente, como actúa y como piensa y a partir de estas interacciones, de estas relaciones en las redes sociales, se establecen pautas que inciden en la manera de distinguir las cosas, lo correcto de lo incorrecto, lo bueno de lo malo entre otras, para hacer juicios tanto de uno mismo como de los demás, y tomar así decisiones que serían validadas o legitimadas al interior del grupo. Es así como los actores entienden de qué manera comportarse en una negociación colectiva, y es que todos han trabajado por varios años en la empresa y saben qué está permitido, principalmente respecto al sindicalismo, puesto que prácticamente la totalidad de la empresa se encuentra afiliada a un sindicato, lo que habla de un compromiso tanto por parte de los directivos de la empresa por facilitar la labor de los sindicatos y también por parte de los dirigentes sindicales, que a pesar de tener poder dentro de la empresa y muchos a nivel nacional al estar asociados con la CUT, actúan responsablemente y buscando dialogar con quienes corresponde en casos de conflictos.

La posición de los actores tiene que ver con las exigencias y demandas que plantean sus representantes respectivos, por lo que luego de saber qué es lo que ellos quieren pueden decidir qué defender y hacia donde dirigirse y así logran su posición, la cual en este caso no es rígida y está abierta a discutir de manera que puedan trabajar en forma productiva a futuro

(Romero, 2003). Los intereses que definen la posición de los actores tienen que ver también con las necesidades existentes que se pretenden satisfacer, y lo importante es que estos intereses pueden ser comunes entre los distintos actores aún cuando tengan posiciones contrarias, tal como ocurre en este caso donde ambos actores buscan el bienestar de la empresa y de los trabajadores, pero los medios para conseguirlo pueden ser distintos. Lo importante es que están dispuestos a encontrar un consenso que sea beneficioso para ambos, cooperando y siguiendo un diálogo conciliador que resuelva las diferencias presentes.

El proceso de negociación colectiva en Enap Refinerías Aconcagua está institucionalizado, puesto que se ha negociado durante muchos años y la gran mayoría de los trabajadores están sindicalizados, por lo que acuden al proceso de negociación y participan de él periódicamente, creando una pauta que valida el proceso individual y social, principalmente respondiendo a un proceso de socialización, y es que todos los trabajadores que entran a la empresa se sumergen en un mundo objetivo, aprendiendo la cultura ya existente en dicho lugar. Hablamos de lo estudiado por Berger & Luckmann (1972), de pautas culturales que se organizan en sistemas de integración en las instituciones y que se internalizan en la estructura de la personalidad, dejando claro que la sociedad, la cultura y la personalidad están realmente interrelacionadas. Las pautas culturales que existen en la empresa y que son validadas tanto por los directivos de Enap Refinerías Aconcagua como por el Sindicato de Trabajadores, las veremos en el análisis que se desarrolla a continuación.

A. *Enap Refinerías Aconcagua*

Para comprender como establecen el proceso de negociación colectiva en general a través de las pautas culturales existentes en la empresa, se analiza la experiencia de los apoderados de la empresa y como funcionan las negociaciones, no sólo la última negociación de mayo 2008, sino que lo que ellos visualizan y perciben de todos los procesos negociadores, para entender así como se conceptualiza el proceso al interior de la empresa desde la perspectiva de los gerentes y asesores que defienden los intereses de Enap Refinerías Aconcagua. Si bien estos

entrevistados son los que participaron de la última negociación, también han participado de otras negociaciones a nivel empresarial, tanto en Enap como en otras empresas, y también en otros sindicatos, por lo que tienen conocimiento de lo que es negociar y pueden dar un buen testimonio puesto que su percepción está guiada también con experiencias previas.

1. Experiencia de los apoderados de la empresa

La experiencia de los representantes de Enap Refinerías Aconcagua la conoceremos respecto a lo que ellos cuentan ha sido el negociar en la empresa y también a partir de la opinión que tienen sobre el Sindicato de Trabajadores, lo cual nos ayudará a contextualizar el tipo de relaciones existentes y a corroborar si todo lo que mencionaron respecto a la última negociación, al cuidar las relaciones, al mantener el respeto, etc., es realmente como lo expresaron.

1.1 Experiencia en general en la empresa

Los apoderados de la empresa cuentan que las negociaciones colectivas son tradiciones, se viven desde siempre y como procesos de conversación, discusión, estudio y que da paso a instancias de revisión del pasado, presente y futuro de la empresa y sus trabajadores.

“Las negociaciones colectivas en la empresa son procesos muy maduros, tu ves que hay una cultura de negociación desde hace varias décadas, que ha implicado que la relación entre administración y empresa sea una relación muy profunda, entonces los procesos de negociación colectiva yo diría tienen dos partes. Una es la que tiene que ver con la administración de los beneficios existentes, su eventual modificación o complemento, y por otro lado tiene que ver con la discusión de esta revisión del contrato colectivo que está muy vinculado a distintos aspectos de la vida cotidiana de nuestra empresa respecto a cómo estamos haciendo las cosas en cada uno de los aspectos (...) se arma una conversación sobre lo que estamos haciendo, que cosas estamos dejando de hacer, que cosas podríamos hacer mejor y es muy enriquecedora, independiente del efecto práctico, concreto que eso tiene en beneficio particular”. (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

Este verbatim nos dice finalmente que existe cierto interés por obtener beneficios particulares, que existen discusiones que se basan en como se administran los beneficios, como se

modifican y también se realizan ciertas críticas a lo realizado por la dirección, lo que claramente puede causar ciertos conflictos, pero también habla de un proceso que viene ocurriendo por décadas en la empresa y donde todos han participado, de una u otra forma en la negociación, por lo que también saben lo que puede ocurrir, ya no hay sorpresas y tienen claro como comportarse de tal manera que menciona principalmente aquellos aspectos positivos del proceso, que es entender la visión que tiene el sindicato y sus socios hacia ellos y realizar una autocrítica que puede mejorar el desempeño de la directiva y de la empresa en general si es tomado seriamente.

Las relaciones entre la empresa y el sindicato, según cuentan los entrevistados, se mantienen buenas. Mantienen la idea de que todos negocian por el buen funcionamiento de la empresa que implica un bienestar de los trabajadores, lo cual evita en cierto modo los conflictos ya que sería fácil consensuar en la negociación. No podría decir que el sindicato y sus socios no entienden el negocio de la empresa, porque sí lo entienden muy bien. Muchos de los socios han estado trabajando en la empresa casi toda la vida por lo que tienen un compromiso serio con la empresa y es más, la defienden públicamente en ciertos aspectos. Por lo mismo, y considerando los buenos beneficios que ya tienen, no piden grandes demandas en un nuevo contrato sino que avanzan en la lógica del ritmo de vida y de la economía acorde a los tiempos de negociación y a lo que podría ocurrir a futuro. De esta manera, la empresa tampoco puede reaccionar tan negativamente, pero en un principio lo hace porque finalmente son quienes deciden y lo ideal para ellos es que los contratos se mantengan como están. Aún así, escuchan los argumentos y finalmente las negociaciones colectivas tienen avances que juegan a favor de los socios.

“(…) Me ha tocado estar antes en negociaciones colectivas acá en la Refinería y hartos años atrás también, cuando estaba apoyando como asesor en el Sindicato de Profesionales, como dirigente desde ese punto de vista no me acuerdo si en dos o tres negociaciones (…) también aquí en la Refinería aunque no estaba en la mesa negociadora por parte de la empresa uno siempre está al tanto de cómo vienen avanzando las negociaciones, entonces tenía hartos antecedentes e ideas previas de cómo es la negociación (…)”
(Daniel Ramírez L., Gerente Producción ERA)

“(…) nosotros percibimos que para los trabajadores estos son procesos muy importantes, uno o sino la contingencia más importante para un sindicato en el marco del período de duración de la directiva, y por ende ellos llegan también muy cargados de expectativas, de ganas, de que las cosas terminen bien y por ende yo los percibí con muy buena disposición, como en general siempre ha sido con los sindicatos de la empresa en estos procesos”. (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

Lo importante de rescatar es cuando se refieren a una cultura de negociación, donde los trabajadores participan de su libertad sindical, están sindicalizados, acuden a su sindicato, se sienten apoyados y participan de las negociaciones colectivas a través de los mismos, y no por esto se sienten amenazados ni se sienten ajenos al proceso, sino que manejan un alto conocimiento de lo que ocurre, facilitando el proceso y la comunicación en general al interior de la empresa, mejorando las relaciones desde los trabajadores hasta los más altos cargos y relaciones laborales.

1.2 Opinión del sindicato

La gran parte de los entrevistados ven al Sindicato de Trabajadores como un sindicato altamente representativo, grande al tener a más de dos tercios del total de trabajadores de todo Enap Refinerías Aconcagua. Además, están comprometidos con sus socios pero también con la empresa y su funcionamiento, por lo que colaboran en la creación de relaciones de confianza que soportan la productividad y efectividad de Enap Refinerías Aconcagua en la base de trabajadores conformes.

“(…) si han sido electos como dirigentes es porque los trabajadores confían en ellos y esa confianza la renuevan elección tras elección y ellos son los interlocutores que nosotros tenemos y debemos llevar una relación madura y respetuosa con ellos, no nos corresponde hacer un juicio de si son buenos o son malos, si son chicos o son altos, es la libertad sindical, es el ejercicio de la libertad sindical de los trabajadores de organizarse y elegir a sus dirigentes”. (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

Los apoderados de la empresa aprueban la importancia que tienen los sindicatos al interior de Enap Refinerías Aconcagua y valoran el hecho de que existan ya que a través de ellos pueden dirigirse a los trabajadores de manera correcta y mantener así relaciones basadas en el respeto.

“(…) Yo realmente pienso que es un sindicato muy responsable (…) tienen bastante más autoridad y poder de lo normal en una empresa y por eso lo digo, porque veo que esa autoridad, ese poder, lo ejercen de forma muy responsable, ellos lo cuidan actuando muy responsables (…)” (Daniel Ramírez L., Gerente Producción ERA)

Continúan los apoderados de Enap Refinerías Aconcagua comentando que el sindicato se muestra como un grupo afiatado, con vasta experiencia sindical y con antigüedad, lo que los respalda además en los temas de negociación. Es heterogéneo, porque tiene socios administrativos, profesionales, de turno y trabajadores, de todas las edades y de todo género, y si bien es difícil representar a todos estos trabajadores, el sindicato lo hace de manera responsable, y además sabe llevar el poder que tiene dentro de la empresa. Este poder se debe a las relaciones políticas en el Gobierno, común en las empresas estatales, pero actúan de manera comprometida y cuidadosa. Por otro lado, los mismos directivos de la empresa reconocen el poder del sindicato, lo cual es un paso importante ya que reconoce la voz de los socios y que son tomados en cuenta, y el sindicato aún teniendo poder y autoridad no se aprovecha de ello para crear ambientes de efervescencia y conflicto.

2. *Negociaciones colectivas en Enap Refinerías Aconcagua*

Las negociaciones colectivas en la empresa han ocurrido periódicamente durante décadas, y para conocer cómo han funcionado a lo largo del tiempo se analizarán el ambiente de la negociación, los desafíos que nacieron en esta última negociación colectiva para una próxima, teniendo presente que quienes responden son personas que han participado de otras negociaciones tanto dentro de la empresa como fuera de esta, por lo que sus apreciaciones son importantes de considerar. Por último, es importante saber si la negociación como proceso abre el espacio al diálogo al interior de la empresa entre los trabajadores y los altos directivos. Todo este análisis nos formará una idea completa del escenario que vive la empresa frente al proceso negociador y su desarrollo.

2.1 Ambiente en la negociación

El ambiente en las negociaciones colectivas en la empresa, son de constante diálogo, gran comunicación y aprendizaje, lo que se refleja en los comentarios de que son buenas experiencias de crecimiento y reflexión.

“En ENAP las relaciones entre los trabajadores y la Administración se caracterizan por un continuo diálogo y respeto (...) en esta empresa el 100% de sus trabajadores a lo largo de sus filiales en el país están sindicalizados y cubiertos por un contrato colectivo (...) en Refinería Aconcagua tenemos una excelente relación con nuestros sindicatos y por lo tanto, la relación en cada negociación ha sido cordial, de respeto y de planteamiento de cada una de las partes conforme a sus deseos y sus expectativas particulares.” (Daniel Martínez B., Gerente General ERA)

El gerente de la empresa expresa claramente que en la empresa existe espacio al sindicalismo y éste es respetado, lo cual se refleja en las negociaciones y en la forma en la que se plantean las distintas peticiones que conforman el proyecto de contrato.

En Enap Refinerías existe una alianza entre empresa y sindicatos para conseguir el bienestar de todos, con buenos acuerdos para mantener las simpatías y el compromiso, manteniendo marcos razonables tanto en las demandas como en las respuestas de la empresa y facilitando así los resultados que se observan en el contrato colectivo y las libertades que tienen los sindicatos de organizarse y trabajar para mejorar las condiciones laborales de sus socios.

Es importante saber también que las personas responsables de negociar, son personas ocupadas, por lo que así como también están pendientes de la negociación, deben seguir con sus labores normales, por lo que deben ser personas altamente responsables y organizadas.

“(...) todos tienen cosas que hacer, entonces las reuniones no se trataban de inventar la rueda sino que definitivamente presentar soluciones, y en general en ese sentido la administración por lo menos siempre trataba de llegar, si es que la respuesta era no a alguna petición, de llegar con alguna oferta distinta (...) tratar de ir creciendo juntos, de nunca cerrar las puertas y, te vuelvo a repetir, yo era nueva en esto, y finalmente se puede votar una huelga si es que no se llega a acuerdo y eso jamás pasó(...)” (Paulina Miranda A., Asesora económica ERA)

Al ser personas importantes, con grandes responsabilidades al interior de la empresa, les molesta el hecho de que no se cumplan los horarios ya definidos, más aún en una empresa que debe seguir funcionando para todo el país.

2.2 Desafíos para próxima negociación colectiva

Para algunos, los desafíos que se postulan para una próxima negociación son reservados para la comisión que funcionó como apoderada de la empresa, también debido al rol de asesor ya que como tal no le correspondía decir lo que le gustaría o no le gustaría, porque estaba fuera de su trabajo y él sólo apoyará lo que la empresa proyecte. Con esto queda claro que de todas maneras existe una jerarquía que deja en último lugar a los asesores, quienes sólo participaban de algunas reuniones y estaban detrás de los gerentes apoyándolos con investigaciones y estudios apropiados para argumentar las decisiones tomadas por el grupo.

Para los demás representantes de la empresa en la mesa negociadora, los temas importantes que deberían cambiar en una próxima negociación colectiva, tienen que ver con el compromiso en los horarios y en la puntualidad de los mismos por una parte, tal como lo vimos en el apartado anterior y por otra, con los modelos de negociación. Lo más importante que mencionaron tiene relación con la rigidez del proceso de negociación y de los contratos colectivos.

“(…) hay varias cosas que debería aprovechar, de repente tener una perspectiva más de futuro de la empresa, las negociaciones colectivas siguen obedeciendo mucho al momento en que te toca y así como pasó con el cobre el año pasado que estaba muy alto y que ahora está por el suelo o bien alejado de donde estuvo, entonces claro, las negociaciones colectivas debieran de repente ser negociaciones que pudieran tener flexibilidad, de ir adaptándose a períodos buenos y a períodos malos, es muy difícil, pero de manera que en períodos buenos hubiera la posibilidad de entregar más beneficios, pero en períodos malos se reajustaran, porque ahora queda todo bastante estático, es una realidad inflexible”. (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

Les gustaría que las negociaciones fueran flexibles, adaptables según el momento, porque en las negociaciones existe una realidad estática, pero que para uno de los entrevistados debería ser móvil, ir cambiando según la realidad del momento. Me pareció importante destacar su propuesta, porque dentro de los marcos de la negociación colectiva, donde si bien se consiguen buenos contratos colectivos y se protege principalmente a los trabajadores, no lo hace completamente con la empresa, y es lo que ocurría durante el año 2008, cuando la empresa vivía momentos de crisis importantes al no recibir ganancias debido a las variaciones de los precios del barril de petróleo, y donde debían pagar los bonos de cumplimiento y todos los beneficios de cada año sin recibir ganancias. Pienso que es una propuesta interesante y muy debatible, porque los trabajadores están dispuestos a cooperar en momentos de crisis, pero no están dispuestos a modificar sus contratos ni a flexibilizarlos, porque eso podría ponerlos en una situación vulnerable e irreversible, y si bien es una propuesta que el entrevistado planteó, es probable que no sea un tema de conversación en el proceso, puesto que se prestaría para discusiones mayores. Además, ningún sindicato estaría dispuesto a tener contratos colectivos 'flexibles' porque se requiere de mucha transparencia y honestidad y éstos son términos muy frágiles de manejar, y además para la empresa estatal es más fácil sobrellevar una crisis económica a que un trabajador atravesase la crisis con un cambio de sueldo que no lo beneficia, es prácticamente imposible.

2.3 ¿La negociación colectiva abre el espacio al diálogo?

Todos coinciden en que la negociación colectiva es un proceso positivo, donde si bien es difícil satisfacer a todos, el sindicato debe cumplir su rol y funcionar como intermediario con la empresa, resultando ser bastante productiva porque van surgiendo ideas nuevas, y estas ideas surgen también porque la negociación es uno de los grandes instrumentos de diálogo, según ellos dicen, y da espacio a la conversación, a la evaluación y a realizar proyecciones para la empresa y sus trabajadores.

“(…) es un gran espacio, o sea yo creo que el tema de los beneficios es casi secundario, lo más rico es conversar sobre lo que estamos haciendo como administración, por la empresa, cómo perciben ellos las cosas, qué perciben ellos que es preocupante y que nosotros no le estamos poniendo acento, ya sea para bien o para mal, para tomarlo o para dejarlo pero siempre es muy útil, surgen buenas ideas, es un buen espacio (…) te da tranquilidad para sentarse varios días a la semana, en este caso un mes, el gerente, los dirigentes sindicales y si, es útil”. (Vicente García O., Gerente RR. HH. ERA)

Para otros, la negociación colectiva **no** abre el espacio al diálogo pero no porque el diálogo sea inexistente en la empresa, sino porque en Enap existe un diálogo constante y permanente.

“(…) acá en la Refinería ese diálogo se da en forma permanente, eso es parte de la cultura de Enap, siempre están las puertas abiertas para todo el mundo, siempre se están conversando los temas con el sindicato, muchas instancias no son sólo de un minuto sino que a veces son talleres de todo el día, entonces hay muchas oportunidades para entrar a conversar las cosas más a fondo, y creo que eso se nota en la negociación porque llegamos a la negociación y ya nos entendemos (…) es necesario ir trabajando la relación, construyéndola, para llegar a la negociación en un ambiente de confianza y si uno no llega en ese ambiente de confianza, es muy posible no llegar a un acuerdo y finalmente eso lleva a una crisis (…)” (Daniel Ramírez L., Gerente Producción ERA)

El espacio de diálogo forma parte de la cultura de la empresa, brindando gran comunicación y creando relaciones de confianza que si se compara con otras empresas, no presenta grandes conflictos ni problemáticas, y la negociación colectiva se presenta simplemente como un período legal donde se concretan las conversaciones previas. Las reuniones de todo el día que menciona son reales, pude constatarlo mientras trabajé junto a ellos, y en ellas se conversan distintas inquietudes y temas que son de interés para los socios. Comparto lo que el entrevistado menciona respecto a la confianza, porque no puede lograrse de un día a otro sino que tiene que ser el resultado de un proceso y de un ambiente que facilite los acuerdos, las conversaciones y las discusiones.

B. *Sindicato de Trabajadores*

Para establecer cómo se determina la negociación colectiva como proceso periódico y normal al interior de la empresa, instaurándose en la cultura laboral y validada por todos los

trabajadores de la empresa, debemos conocer y analizar la experiencia que han tenido los dirigentes sindicales y el asesor en general, para que a partir de eso podamos entender las distintas apreciaciones, así como también es importante la voz de los socios respecto a la participación y a la negociación y también, cómo es el clima de una organización en general.

1. Experiencia de los apoderados

Para analizar la experiencia de los apoderados del Sindicato de Trabajadores, veremos cuál ha sido la experiencia en general y la opinión que tienen de su sindicato respecto de los otros existentes al interior de la empresa.

1.1 Experiencia en general

Los dirigentes representan los intereses de sus socios y el bienestar económico de éstos y sus familias, y van ganando experiencia con cada negociación, que hoy son más de diálogo que de confrontación, más de saber que todos tienen que ganar, aún cuando a veces las cosas son difíciles.

“(…) llevo en la empresa 23 años y a través del tiempo siempre he participado en actividades de tipo sindical y social adentro de la empresa (…) ha sido muy entretenido, muy interesante, yo creo que he crecido como persona, he aprendido otros aspectos distintos de la empresa, he conocido mucho más la empresa, cómo funciona también, tanto en la parte ejecutiva como las áreas de trabajo...y...muy interesante” (Jorge Guzmán S., Director Sindicato de Trabajadores)

La negociación colectiva es una herramienta escasa en Chile, que debería ir en aumento ya que es una de las más importantes en el mundo sindical. Las organizaciones sindicales deberían tener libertad de negociación, ya que así la persona puede crecer laboralmente, puede mejorar su futuro y también mejora el de la empresa, pero los trabajadores por su parte también deben ser responsables y cuidar los beneficios, valorar lo que tienen y ser realistas con el momento que viven. Enap es una empresa estatal y el sindicato, un sindicato con fuerza, que consiguen

los mejores beneficios de la zona y es una realidad distinta a la de otras empresas, principalmente distinta a las empresas privadas.

“(…) es importante la negociación colectiva, es una de las cosas más importantes aquí en el mundo sindical, y es por eso que las organizaciones sindicales debieran tener una libertad de negociación, no sé si muchos sindicatos pueden decir lo mismo pero cuando hay una posibilidad de negociación está la posibilidad de que la persona pueda crecer, pueda tener un futuro en el cual vaya conformando lo que nosotros hemos ido conformando, y lo que nació ayer se ha ido mejorando y esperamos que cada día vaya creciendo y en conjunto con la organización de la empresa, o sea yo ese mensaje mandaría, de que la gente pensara en cuidar los beneficios, que también valorara lo que hoy tenemos y también fuera creativa, realista de lo que viene”. (Alejandro Fernández K., Tesorero Sindicato de Trabajadores)

Finalmente, la experiencia de las negociaciones colectivas dice que son procesos productivos y de mucho aprendizaje. Si bien son estructurados, deben estar preparados para cualquier situación inesperada y pueden haber restricciones según el momento que se vive al negociar.

“(…) este es un sindicato grande, diría que de los más grandes de la Quinta Región (…) en todas las negociaciones, fundamentalmente, a pesar de que yo trabajo con ellos en otras cosas, el trabajo ha sido bastante bueno, bastante serio, con harta participación de la gente, al interior por lo menos nunca he visto un conflicto, desde mi perspectiva, no sé entre ellos.” (Orompello Palacios P., Asesor legal Sindicato de Trabajadores)

La experiencia a nivel personal como grupal ha sido satisfactoria y de aprendizaje, y para el sindicato más que para la empresa. Es un proceso importante de lucha por conseguir buenos beneficios para sus compañeros de trabajo, un proceso de años, de muchas negociaciones, por lo que han sido experiencias interesantes y una labor difícil, y es que siempre es complejo lograr la participación y entusiasmo de las personas, pero ellos lo toman con total seriedad y tranquilidad de tal manera que pueden ir avanzando en lo que los socios necesitan para su bienestar, y los socios por su parte además de cuidar los beneficios, deben pedir lo justo, y es que ellos conocen cómo funciona la empresa y saben hasta donde avanzar en cada negociación. No descarto que existan límites establecidos por la empresa y conversados previamente con los dirigentes sindicales, pero es la labor del sindicato en la empresa, la de manifestar las decisiones de la empresa a los socios para que éstos entiendan de la mejor

manera posible. Aquí los sindicatos no son organizaciones que trabajen contra la empresa, sino más bien trabajan con la empresa y muchas veces dejan la sensación de que están apoyando las decisiones de la empresa y ante eso toman sus propias decisiones.

1.2 Opinión del sindicato y de los otros sindicatos

Sindicato de Trabajadores: se definen como un sindicato con compromiso social y político. Están públicamente definidos como un partido antiderechista, principalmente buscando diferencias respecto al compromiso que tiene con los trabajadores. Si bien los otros sindicatos también están comprometidos, el Sindicato de Trabajadores es el que tiene mayor autoridad dentro de la empresa por lo que va marcando cierta pauta, incluso en los contratos colectivos. Tienen socios que trabajan en todas las distintas áreas de la empresa, y participan en ciertas labores solidarias, lo que no hacen tan masivamente los otros sindicatos. Por otro lado, el Sindicato de Trabajadores conformó la Federación de Trabajadores Contratistas de Enap Refinerías Aconcagua, lo que demuestra el compromiso que tienen con estos trabajadores. Lo primero que lograron con los trabajadores contratistas fue agruparlos, averiguar en qué empresas no había sindicato y ayudaron a que éstos se constituyeran de tal manera que fuera más fácil la comunicación y el apoyo. Estos lazos no existen con los otros sindicatos. También es importante destacar que el Sindicato de Trabajadores forma parte activa de la CUT, donde incluso el Presidente del Sindicato de Trabajadores está a cargo de la Secretaría de previsión social, salud y vivienda. Tienen más de 560 socios afiliados, muchos más que los otros sindicatos, y declaran que la gran diferencia está en la preocupación por la realidad externa de la empresa, no son indiferentes a la realidad nacional, manteniendo con la empresa incluso una relación de fiscalización, ganada en el transcurso de los años, y me parece que es real debido a las actividades solidarias y al apoyo entregado a los contratistas. De cierta forma, actúan también como un canal de comunicación entre la empresa y los trabajadores contratistas.

“(...) este no es un sindicato corporativista, este no es un sindicato gremial, que este es un sindicato que tiene compromiso social y político, este es un compromiso, es un sindicato que cree que no podemos pasarnos la vida

mirándonos el ombligo, que este es un sindicato que procura o predica la parábola del evangelio que dice ‘cuando tuve hambre tu me viniste a dar de comer, cuando estuve preso tu me viniste a ver y cuando estuve enfermo tu me viniste a consolar’ (...) tiene gente que tiene cuarto medio, gente que terminó de estudiar en el trabajo, gente que son técnicos universitarios, gente con postítulo (...) nosotros nos hemos hecho parte solidaria y activa y conducente de la lucha de los trabajadores contratistas que sirven aquí en Enap (...) somos la única organización sindical que está afiliada a la CUT, la CUT es la antigua Central Unitaria de Trabajadores que Chile ha tenido, una de las tres, la más grande (...) nosotros frente a la disyuntiva ayer, veinte años atrás, dictadura o democracia, optamos por la democracia, no por la dictadura, y los sindicatos petroleros fueron opositores al gobierno militar, a la dictadura, a diferencia de otras organizaciones sindicales que en esos tiempos no existían o de existir no hubieran tenido opinión, para nosotros lo que pase fuera de las puertas de la refinería es importante (...) porque creemos que el destino de los trabajadores está cada día más unido, ya sea ganen unos más o ganen unos menos (...) nosotros no somos indiferentes con lo que pasa en Chile y esa es una gran diferencia con los otros dos sindicatos”. (Nolberto Díaz S., Presidente Sindicato de Trabajadores)

Otros sindicatos: Los definen como corporativistas y gremiales, tienen valores distintos en sus bases, aún cuando en un principio eran todos de un mismo sindicato, cuando existía la Unión de Obreros, luego llamado Comando Unido de Trabajadores y después la Federación del Petróleo. Uno de los entrevistados cree incluso que la separación de la federación se debió a intervención por parte de la misma empresa para dividir a sus trabajadores en distintos sindicatos, y tiene mucho sentido considerando que venía el período de democracia en el país y quienes se oponían a esto temían por sus trabajos. Aún así, actualmente la empresa busca homologar los beneficios entre los sindicatos, por lo que los contratos son finalmente bastante similares y la cantidad del presupuesto es acorde a la cantidad de socios que tienen. En estos momentos, existen tres sindicatos dentro de Enap Refinerías Aconcagua, todos tienen acceso a los contratos, pero el Sindicato de Trabajadores es el que negocia primero.

“En Enap Refinerías Aconcagua existen tres sindicatos, hay un sindicato que está en Santiago y que es de terminales y con ese sindicato tenemos buenas relaciones, pertenece a la Federación de Trabajadores del Petróleo, y somos amigos, participamos de diferentes cosas y con ellos tenemos buena relación. Con el Sindicato de Turno tenemos una relación digamos de respeto a estas alturas, pero es difícil, porque es la alternativa que tienen los socios, o están con nosotros o están con el Sindicato de Turno (...) les cuesta levantar propuestas con iniciativa de ellos, no tienen mucha fuerza, ni mucha llegada (...) con el Sindicato de Profesionales realmente es una relación un poco difícil porque tenemos menos en común y ellos son marcadamente de derecha o independiente entonces ahí nosotros tenemos miedo, o no miedo

sino una preocupación de que ellos puedan tomar un rumbo de que en un gobierno distinto ellos tomen un rumbo más privatizador, pro venta de la empresa, y hay más diferencia”. (Jorge Guzmán S., Director Sindicato de Trabajadores)

El Sindicato de Profesionales tiene entre 80 y 90 socios y no negocia en la misma fecha que los del Sindicato de Trabajadores, ellos son profesionales y ganan en algunos beneficios por sus contratos, pero esto termina igualándose porque los del Sindicato de Trabajadores ganan en otros beneficios. Con este sindicato la relación es difícil, porque hay pocas cosas en común, son de derecha o independientes y la preocupación de que si llega un gobierno de derecha es latente ante el apoyo que ellos entregarán hacia una posible privatización de la empresa. El Sindicato de Turno tiene por su parte 120 trabajadores, y negocia durante el año 2009 por lo que tampoco negocia en conjunto con el Sindicato de Trabajadores, y existen diferencias que no son grandes pero que dejan a algunos grupos sensibles en el sentido del reconocimiento. Con este sindicato la relación es de respeto pero igualmente difícil, porque son la alternativa que tienen los socios del Sindicato de Trabajadores. Cuando un trabajador de turno pertenece al Sindicato de Trabajadores y lo que le interesa son los beneficios más allá de lo que representa el sindicato, entonces estará atento a lo que consigue el Sindicato de Turno, porque si los beneficios conseguidos en una negociación son mejores, entonces puede cambiarse, y esto amenaza en cierta manera al Sindicato de Trabajadores, por esto las relaciones a veces pueden ser difíciles, pero en general los contratos colectivos son bastante similares. Primero negocia el Sindicato de Trabajadores y luego, a partir de ese mismo contrato, la empresa intenta que la negociación con los otros sindicatos sea similar.

2. *Voz de los socios*

La voz de los socios es aquella que entendemos como la respuesta que tienen los socios ante el contrato colectivo logrado en el proceso de negociación de mayo del año 2008. Estas opiniones serán conocidas a través de la versión de los mismos dirigentes sindicales, a partir de lo que ellos comentan han recibido como opinión de los socios, en conversaciones,

asambleas, votaciones, etc., y así podremos conocer mejor las pautas culturales que existen en torno a la negociación colectiva.

2.1 Respuesta y opiniones de los socios

Es importante la respuesta de los socios y sus opiniones, por lo que la principal manera de comprobarlas, son las votaciones. Durante el año 2007 se reeligió la totalidad de la directiva que estaba vigente, que son los cinco dirigentes entrevistados en esta oportunidad. Con esto se demostró la reelección de la directiva, se valoró y se reconoció la labor de los dirigentes y esto habla también de la credibilidad que tienen como equipo.

“(...) al final llegamos a una convergencia que es natural, esa convergencia es la de la gente yo diría que queda satisfecha (...)” (Alejandro Fernández K., Tesorero Sindicato de Trabajadores)

La Asamblea también es una instancia en la que se recibe la opinión de los socios, y la Asamblea que revisó finalmente el contrato colectivo actualmente en vigencia, aprobó por unanimidad el proyecto y los resultados, las opiniones recibidas fueron positivas y la revisión terminó siendo aprobada, agradecieron y los felicitaron por los resultados obtenidos. Podría tratarse de mera conformidad por parte de los socios, pero me parece que tienen tantos beneficios, que se va mejorando en detalles y en ciertas cláusulas que no cambian de manera sumamente relevante un contrato, por lo que se reduce todo finalmente a temas económicos, a que los bonos suban o a la suma que recibirán por cierre de negociación, quedando en segundo plano aquellos temas que sindicalmente son los importantes.

“(...) algunas personas se acercaron, varias personas se acercaron y nos agradecieron, nos felicitaron por lo equilibrada que había sido la negociación por los resultados obtenidos.” (Jorge Guzmán S., Director Sindicato de Trabajadores)

Se tiene de todas maneras presente que si existieran problemas, desacuerdos o malas interpretaciones, se puede ir a un addendum donde se revisa nuevamente. Finalmente el contrato se imprime y se reparte a la totalidad de los socios del sindicato.

“(…) después de terminado se revisa todo el contrato colectivo completo, legal y económicamente, después el dirigente tiene que revisar y todo eso en dos o tres días (...)si hay algo en el contrato que quedó mal o se interpretó mal, podemos llegar a un addendum aparte del contrato para solucionar ese impasse, ahora todo eso viene después del aplauso, después de la aceptación de la gente (...) y si ves el contrato todavía no sale, está pero también va a revisiones económicas, de abogados, de impresión (...)” (Ricardo Rodríguez V., Vicepresidente Sindicato de Trabajadores)

El contrato colectivo es revisado económicamente, lo que nos deja clara la importancia de los montos y del dinero contenido en el contrato. El contrato sigue revisándose y en caso de que se quiera volver a conversar para modificar algo, se puede hacer informando a la Inspección del Trabajo y con la empresa de acuerdo. La entrega del contrato colectivo 2008 – 2011 demoró varios meses para su entrega, y es que hubo algunos errores de tipo legal en un momento, y luego errores de impresión. Lo importante es que éste se entrega a todos los socios, y aún después de que ellos aprobaron en la Asamblea General el contrato conseguido, tienen la posibilidad de leer el contrato en sus hogares y si tienen dudas, dirigirse a los dirigentes sindicales para que aclaren los temas de interés, y esto se ve facilitado también porque los dirigentes tienen oficinas al interior de la empresa y cuentan con fuero sindical, por lo que están todos los días en horario de trabajo administrativo en sus oficinas del sindicato para atender a los socios.

3. *Negociaciones colectivas en Enap Refinerías Aconcagua*

Las negociaciones colectivas en la empresa han sucedido durante años, y podemos conocer las distintas percepciones que tiene el Sindicato de Trabajadores y sus dirigentes y asesores, ya que ellos han participado de estos procesos siendo socios y siendo dirigentes, lo cual nos parece interesante de analizar para completar cómo ha sido el proceso negociador en la empresa, su evolución y la tradición cultural que se vive.

3.1 Empresa estatal v/s empresa privada

Enap busca el bienestar de los trabajadores y de sus familiares, respetando y promoviendo los derechos de las personas, tal como hacen todas las empresas estatales.

“(...) hay materias donde Enap ha hecho las cosas mejor que Codelco, en materia de probidad y en materia de solidaridad, yo creo que en probidad, en gestión (...) creo que en materia de lo que ha sido la promoción y defensa de los derechos de los trabajadores externalizados contratistas, Enap ha hecho mucho más, a nosotros no nos pasó lo de Codelco (...)” (Nolberto Díaz S., Presidente Sindicato de Trabajadores)

Enap es una empresa fundada por chilenos, lo que haría la diferencia con Codelco, otra de las empresas estatales, pero que si bien es más grande que Enap, es una expropiación de empresas americanas y que fueron recuperadas para el Estado de Chile por Eduardo Frei M. y Salvador Allende G. No se deben olvidar los problemas que ha tenido Enap con sus trabajadores contratistas, pero al parecer el entrevistado pasó estos problemas por alto, aún cuando como sindicato pueden haber apoyado a los trabajadores.

Enap cumple un rol importante, pertenece a una Alianza Estratégica con el Gobierno de Chile.

“(...) una empresa que hasta ahora es estatal, que cumple un rol importante y que debemos reconocer que tiene buenos beneficios a los trabajadores, que existe una Alianza Estratégica, un Plan Común de Empresa, donde dirigentes como es el caso mío y el presidente de la Federación, son a la vez directores, y esto no se puede reflejar en otras empresas (...)” (Marcos Varas A., Secretario Sindicato de Trabajadores)

Enap Refinerías Aconcagua suscribió esta Alianza Estratégica con los trabajadores de la empresa, un Plan Común de Empresa que se extiende desde el año 2007 hasta el año 2011 y que une a los trabajadores con el dueño de la empresa, que es el Gobierno de Chile. Esta alianza busca promover prácticas laborales que favorezcan la calidad de vida de todos los trabajadores de la empresa, que todos los estamentos trabajen organizadamente para el desarrollo de proyectos y de oportunidades que colaboren con el funcionamiento de Enap, su competitividad y su productividad. Es importante también para la empresa el desarrollo de la

responsabilidad social empresarial, que si bien han sido solidarios y comprometidos con el desarrollo de la comuna, ahora se extiende de manera institucionalizada.

Los dirigentes son entonces a la vez directores de la empresa, como es el caso del secretario del Sindicato de Trabajadores y del señor Jorge Matute, presidente de la FENATRAPECH. Esto nos demuestra más aún que es un caso inédito, de una realidad puntual. En ninguna empresa privada existe dicho compromiso de los estamentos para trabajar unidos por la empresa, por lo mismo no se puede extrapolar a la realidad nacional ni comparar con las empresas privadas, por un tema político social del momento. En Enap hay más madurez en los dirigentes, que no ven las negociaciones colectivas como procesos de conflicto y lucha, sino que van por el diálogo y por las buenas relaciones, cuidando los intereses de la empresa sin olvidar sus propios intereses, pero saben cuando ceder y cooperan, es más bien un juego cooperativo entre ambos actores.

“(…) nosotros creemos que el Estado en este caso lo que no ha podido hacer por ley lo ha hecho por la vía de los hechos, y en el caso de nosotros se ha mantenido el diálogo social y el respeto a los derechos laborales y en eso tenemos que reconocer que Enap ha sido cuidadosa en promover y respetar el derecho de los trabajadores y promover el bienestar de los trabajadores y sus familias digamos, y si no hay en una empresa privada es por usura, por avaricia, y porque finalmente una parte importante de las utilidades de este país se ha construido sobre la base de la explotación inhumana de los trabajadores de sueldos injustos, miserables, de sacarle al trabajador de su salario lo que más se pueda, y mucha gente ha construido su segunda o tercera vivienda en Zapallar, mucha gente ha construido su riqueza, ha amasado su riqueza poniendo sus pies sobre las remuneraciones de los trabajadores, entonces en Chile la gente que arma un sindicato es perseguida, la gente que intenta negociar colectivamente es perseguida, si tu pides un poco más eres perseguido, y eso pasa en una empresa privada, en el 90% de los casos, y en las empresas del Estado gracias a Dios se han respetado y promovido los derechos de las personas” (Nolberto Díaz S., Presidente Sindicato de Trabajadores)

Los dirigentes sindicales ven a las empresas privadas como empresas llenas de avaricia y explotación inhumana a través de sueldos injustos, donde se persigue a los sindicatos porque se oponen a la negociación colectiva. Enap tiene contratos colectivos que benefician a sus trabajadores, porque también tienen muchas exigencias en su trabajo, muchos riesgos, pero en

muchas empresas privadas los riesgos pueden ser aún mayores y los contratos a veces ni siquiera son colectivos, y se resguarda legalmente al trabajador, pero legal no implica ética. Los sueldos deben ser acordes al trabajo realizado y principalmente, se deben entregar condiciones de trabajo de calidad y un reconocimiento al trabajador. Por lo mismo, el Sindicato de Trabajadores se ha tratado de diferenciar y la empresa por su parte también, por ello han creado estas estrategias y planes comunes de empresa, por esto es que las negociaciones son de cooperación y buscan ser justas tanto las demandas como las decisiones de la empresa, mientras que en una empresa privada no existen compromisos serios entre los estamentos ni existe un diálogo constante, tranquilo ni productivo para los trabajadores ni para la empresa.

“(...) yo creo que es por un tema político social del momento y porque hay más madurez en los dirigentes, pero tenemos un problema en una clase de empresarios por años que siempre han sido antisindicales y eso ha hecho que la única vía de los sindicatos sea la lucha en las negociaciones colectivas, y por eso hay que trabajar para que se vaya minimizando y en señal de que no hay que tenerle miedo al diálogo, pero no solamente es por parte de los trabajadores sino también de los empresarios que también tienen que entenderlo”. (Marcos Varas A., Secretario Sindicato de Trabajadores)

Para terminar con las malas relaciones postulan que se debe olvidar el miedo al diálogo, tanto por parte de los empresarios como por parte de los trabajadores, sólo así podrán avanzar las empresas en conjunto tras acuerdos entre empleados y empleadores para ir juntos hacia el crecimiento de las empresas. Se debe cambiar la idea de que un sindicato existe para organizar a los trabajadores de una mala manera. En Enap Refinerías Aconcagua los sindicatos son un instrumento utilizado de cierta manera por la empresa para comunicarse y trabajar con los socios, de esta manera existe mayor contacto y transparencia de tal manera que los trabajadores se sientan comprometidos con lo que sucede en su lugar de trabajo. Existen, es cierto, momentos en los que el sindicato debe actuar de otra manera, más a la defensiva, pero finalmente puede solucionarse por las vías legales o cooperando, a través del diálogo. Pienso que no sólo debemos tomar el ejemplo de los beneficios que puede entregar una empresa estatal, que deberían ser imitados por las empresas privadas, sino que también debe tomarse el

ejemplo del sindicato, que es un sindicato cooperador y distinto a la típica idea formada de sindicatos que crean anticuerpos en los empresarios y que provocan finalmente prácticas antisindicales, que no justifico en lo absoluto, pero que pueden ocurrir como consecuencia de ciertas actitudes.

3.2 ¿La negociación abre espacio al diálogo?

Frente a esta pregunta, los dirigentes sindicales y el asesor respondieron que la negociación colectiva es el mejor instrumento que tenemos para mejorar la distribución de la riqueza, después de lo que debería hacer la educación. En Chile la gente no puede negociar, se tiene que democratizar el capital y las opiniones, la riqueza se tiene que repartir.

“(…) la negociación colectiva es el instrumento por excelencia que los países democráticos en el mundo han encontrado para mejorar la distribución de la riqueza (…) después de la educación creo que la negociación colectiva en los países democráticos modernos ha demostrado ser el instrumento por excelencia para repartir mejor la riqueza en los países, y si en Chile la distribución de la riqueza está mala, está con niveles que son vergonzosos comparables a los países africanos más pobres, es porque en Chile la gente no puede negociar, tu armas un sindicato, te persiguen, no puedes negociar colectivamente, a nadie, a ningún trabajador del mundo privado, el empresario, el dueño, el capitán le va a regalar algo porque sí, los trabajadores lo que conquistan lo conquistan porque luchan, porque pelean, porque negocian colectivamente, eso es y por tanto yo creo que la negociación colectiva, no sólo la modificación en el sistema binominal, sino que fortalecer la negociación colectiva es una de las grandes deudas del sistema democrático chileno”. (Nolberto Díaz S., Presidente Sindicato de Trabajadores)

La negociación colectiva es la lucha de los trabajadores, ellos deberían ganar tanto como trabajan, y unos no deberían ganar a costa de otros, pero todo desarrollo se atrasó un poco debido a que muchas organizaciones sociales desaparecieron durante la dictadura. La negociación colectiva es tomada como un proceso que favorece sólo a los trabajadores, pero me parece que ahí está el error. Las empresas también pueden ser favorecidas en las negociaciones colectivas, ya que al mismo tiempo están revisando y actualizando información de quienes producen, de quienes hacen finalmente que una empresa funcione y compita de la manera en que lo hace. Que los trabajadores estén conformes es una manera de

comprometerlos con su trabajo, lo que mejorará la productividad y eficiencia de la empresa y esto va directamente al bolsillo del dueño de ésta, por lo que me parece que existen ciertos conceptos erróneos. Además, las negociaciones colectivas están muy enfocadas a temas meramente económicos, y se olvidan del reconocimiento, del diálogo, de establecer períodos o actividades de unión y de mejorar las relaciones laborales, sino que se piensa sólo en los bonos y gratificaciones. El cambio debe hacerse desde el fondo, las negociaciones colectivas son procesos útiles para todos en una empresa y debe el Gobierno y los parlamentarios fomentar estos procesos.

“(...) el problema es que aquí en Chile pasamos por una etapa muy oscura aparte de lo político, los 17 años de la dictadura fueron absolutamente perniciosos para los trabajadores, en el ámbito individual no tanto, pero si en el ámbito colectivo, o sea, la desaparición de los sindicatos, de las federaciones, de las confederaciones, la desaparición prácticamente de la negociación colectiva durante un gran período que es, sabemos que la negociación colectiva se vuelve a reinstalar en Chile en más o menos con fuerza recién en el año 78 con el Plan Laboral de Piñera y eso, como se llama a exigencia de la Organización Internacional del Trabajo, o sea Chile ya no podía seguir no teniendo una legislación que permitiera la negociación colectiva entonces, lo que hacen es diseñar un sistema de negociación colectiva que es absolutamente distinto de lo que opera en otros países y se produce un enfrentamiento hasta el día de hoy culturalmente nos tiene marcados, donde los empleadores ven la negociación colectiva como una instancia de conflicto perjudicial para la empresa (...)” (Orompello Palacios P., Asesor legal Sindicato de Trabajadores)

La negociación colectiva que vuelve en el año 1978 aproximadamente, estaba diseñada de tal manera que los empleadores no quisieran implementarla, porque tenía alto costo económico, pero por otro lado sólo consideraban esos temas y dejaba de lado otros aspectos importantes para el trabajador, y es que esos temas no eran importantes para ellos y eran más sensibles, por lo que podían armar instancias de conflicto.

En el caso de Enap Refinerías Aconcagua, el Sindicato de Trabajadores está comprometido con los trabajadores y su lucha, para ellos es sólo una instancia más, donde si bien ayuda al diálogo, es sobre un diálogo ya existente, que da mejor participación y mejores relaciones, no deja malas consecuencias, donde si bien la empresa busca que sea un proceso rápido, se

buscan cláusulas numéricas. Los trabajadores quieren también que se valore el trabajo, el esfuerzo, y se les den incentivos y reconocimiento. Esto lo dijo claramente el tesorero del sindicato, quien lleva 18 años como dirigente sindical, y es que los trabajadores en una empresa grande son un número, e insisto en que la preocupación en las negociaciones colectivas es sólo económica, olvidando otras instancias que los socios del sindicato pueden valorar. Conociendo más de cerca la realidad de la empresa a través de conversaciones informales, puedo decir que la empresa no está exenta de prácticas laborales que perturban a los trabajadores, como pueden ser los accidentes que ocurren al interior de la empresa o bien ciertas injusticias laborales, como jefes más estrictos versus otros que no lo son tanto y que provoca rencillas entre los trabajadores que trabajan más con los que son menos presionados. Han denunciado incluso ciertas situaciones y el mismo sindicato le ha bajado el perfil. Se debe negociar estos temas también, no específicamente pero sí que halla un compromiso por parte de la empresa y del sindicato por cubrir estos hechos de tal manera que puedan encontrar una solución eficiente al caso y a muchos otros casos que pueden existir pero que no han sido denunciados. El trabajador debe desarrollar sus labores en un ambiente sano, laboral y personalmente. Durante varios meses se realizaron talleres para mejorar las competencias laborales y hablaron de cómo mejorar este tipo de situaciones, pero el cambio de Gerente General de toda Enap Refinerías frenó los talleres y todo lo aprendido en ellos. Quizás sea un tema que no puede ser olvidado tan rápido ya que el recurso está presente, sólo debe recordarse y abordarse.

CONCLUSIONES

Para conocer de qué manera configuraron Enap Refinerías Aconcagua y el Sindicato de Trabajadores sus decisiones estratégicas ante las distintas demandas presentes en el proceso de negociación colectiva realizado en mayo del año 2008, se conocieron primero cuáles son las demandas que forman parte del contrato colectivo anterior, es decir, el que estuvo vigente desde el año 2006 hasta el año 2008. Esta revisión se comparó con el contrato conseguido en la última negociación, aquella que se estudia en esta tesis, y así se formó una codificación de las demandas que se encuentran en los contratos y cuáles fueron los avances y retrocesos en la negociación. A partir de esta comparación y codificación se tuvo noción de lo ocurrido en la última negociación, y en las entrevistas fue más simple comprender cómo actuaron los representantes de la empresa y del sindicato y se adecuaron las preguntas al contexto de lo estudiado.

Ante estas demandas los actores se prepararon, el Sindicato de Trabajadores con el propósito de seguir avanzando en los beneficios obtenidos, y en caso de mantener unos, avanzar en otros, y es que el sindicato tiene como gran responsabilidad el cuidar los intereses patrimoniales de sus socios, y con esto se refiere a todos los gastos que ocurren en su hogar y con su familia día a día, por lo que buscan proteger los beneficios que harán de la vida del trabajador una vida acorde a su trabajo y a lo que por derecho le corresponde. La empresa por su parte revisa en términos económicos el presupuesto destinado para contratos colectivos y prepara datos que respalden el avanzar o no en algunas demandas, ya que si bien es una empresa grande a nivel nacional, es una empresa del Estado y tiene un compromiso con sus trabajadores pero también una responsabilidad importante con el país.

Los actores analizan las distintas demandas y se posicionan de tal manera de preparar la argumentación y la negociación respectiva para conseguir aumentar esa cláusula o bien mantenerla para mejorar o agregar otra, y van siguiendo las prioridades que nacen de acuerdo a lo que dicen los socios en las asambleas, encuestas y reuniones, y la empresa por su parte va tomando decisiones de acuerdo a la realidad económica de la empresa y del país pero sin

olvidar el compromiso que tiene con sus trabajadores y con el sindicalismo en general. Es importante destacar dentro de esta tarea de posicionarse frente a las distintas demandas contenidas en el proyecto de contrato colectivo, que aún cuando tienen distintas posiciones, ambos tienen un mismo objetivo que es el de mantener el bienestar de los trabajadores, los cuales tendrán un mejor desempeño y mantendrán a la empresa competitiva y a un nivel productivo beneficioso también para el país, por lo que al plantear sus argumentos lo hacen de manera objetiva, conociendo la realidad del país y del mundo de tal manera que los contratos no sobrepasen cualquier límite y se pueda manejar la negociación en términos maduros y objetivos, que no produzcan roces en las relaciones y los resultados sean beneficiosos para todos. Esto forma parte de lo que ellos consideran una buena negociación, y es lo que buscan conseguir en este proceso y, según ellos describen, pudieron conseguirlo ya que todos quedaron satisfechos con los resultados, con el contrato colectivo obtenido y con el ambiente de la negociación, el cual fue respetuoso y de buen diálogo por lo que no hubo mayores conflictos y se pudo llegar a acuerdos en materias importantes para los socios. Además, la experiencia fue positiva para quienes negociaban por primera vez ya que aprendieron cómo funcionaba la empresa y el sindicato, mientras que para los que ya habían negociado anteriormente fue un proceso tranquilo, con un buen clima y principalmente, donde cumplieron sus metas a nivel sindical, empresarial y personal. Se debe también a que en esta negociación en específico, los gerentes habían estado anteriormente trabajando en otras áreas de la empresa, incluso en otros sindicatos, por lo que existían relaciones previas y buena disposición, lo que facilitó el diálogo en la mesa negociadora.

Cuando argumentan los actores sus demandas lo hacen de acuerdo a la preparación que tuvieron. Los apoderados de Enap Refinerías Aconcagua se preparan con los asesores, legal y económico, que los ayudan con la actualización de información importante para defender la posición que mantienen y que en cierto sentido da razones y explicaciones de porqué ciertos beneficios no serían viables y porqué otros sí. Para el sindicato la situación es diferente ya que ellos son quienes proponen en un primer momento cuáles son las demandas que quieren

formen parte del contrato colectivo definitivo, y antes de proponer ya deben conocer cierta información a nivel nacional y mundial que respalde sus demandas, pero luego se dividen los temas entre los dirigentes sindicales. Unos examinan temas de salud, otros de educación, otra pareja el bono de renta variable y así van abarcando las demandas de tal manera que ninguna quede sin ser revisada en profundidad al menos por uno de los dirigentes, el cual deberá argumentar estratégicamente en la mesa de negociación el tema que le corresponde, pero cabe destacar que las decisiones que toma el sindicato son más horizontales que las tomadas por los apoderados de la empresa, ya que ellos siguen una jerarquía dirigida por el Gerente General, quien toma las decisiones importantes y guía la negociación.

Para los apoderados de la empresa sería mejor que las líneas de acción del sindicato fueran aún más cercanas a las líneas que maneja la empresa, pero entienden que para los trabajadores el proceso de negociación colectiva es la instancia precisa para manifestar sus intereses y sus necesidades e intentar que sean respaldadas en los contratos colectivos. La responsabilidad está en que estas demandas sean representativas de los socios y al mismo tiempo no abusen de la confianza entregada por la empresa y sean en lo posible peticiones objetivas y viables, ya que existe un compromiso entre trabajadores y empresa a través de las alianzas y planes creados en común. También es importante a la hora de negociar que al utilizar estrategias, exista un grado de transparencia y lealtad en el actuar, y por otra parte es importante que no se manifiesten los desacuerdos entre los mismos dirigentes o entre los apoderados de la empresa, porque si lo hacen se demostrarán débiles en lo que quieren y puede resultar desfavorecedor para ellos mismos. Entendemos en Dussailant (2008) que la negociación colectiva busca delinear características de los actores que negocian pero pueden conducir la negociación a un acuerdo pacífico o a una disputa que incluso puede transformarse en huelga, la cual muchas veces puede iniciarse debido a la falta de información de los sindicatos. En Enap Refinerías Aconcagua y específicamente en la última negociación colectiva ambos actores dialogaron responsablemente y cooperando en vías de conseguir puntos favorables para los trabajadores

lo que aporta a la imagen que cuidan de la empresa y por supuesto, a la productividad y competitividad.

Para el contrato colectivo 2008-2011 los cambios más importantes considerados por los entrevistados fueron aquellos relacionados con el bono de renta variable y sus parámetros, pero me detendré en el que parece ser el más importante tanto para ellos como para el momento político que se vive. Me refiero al período de vigencia que tendrá el contrato colectivo, que será de tres años y un mes. Esta estrategia de modificar el tiempo de vigencia del contrato nació de las dudas que tiene el sindicato respecto a la continuidad del Gobierno perteneciente a la concertación, y en caso de que gane otro candidato, los socios estarán resguardados en sus contratos por un año más después del nuevo gobierno. Esto manifiesta también las desconfianzas existentes frente al candidato que presenta la concertación, el señor Eduardo Frei Ruiz-Tagle y lo que demuestran las encuestas a nivel nacional es que ganará el señor Sebastián Piñera, de Renovación Nacional, partido de derecha, los cuales han anunciado en varias ocasiones que la privatización de Enap y Codelco entre otras empresas, es probable y que solucionaría varios problemas para el país, pero conociendo las condiciones de los trabajadores de una empresa estatal a través de ésta tesis, podemos entender que todos esos beneficios se reducirían. En una empresa privada las ganancias pertenecen a los dueños de ésta, mientras que Enap Refinerías Aconcagua mantiene la capacidad energética del país, y Codelco, otra de las pocas empresas nacionales, entrega sus ganancias y a partir de ellas se pueden hacer grandes aportes a los sectores que más lo necesitan en el país, por lo que sin éstas empresas en manos del Gobierno sería difícil mantener el nivel de desarrollo de Chile.

Enap Refinerías es una empresa estratégica, a través de la cual pasa mucho dinero pero no queda todo ese dinero en la empresa, sino que va al Gobierno, mientras que Codelco es una empresa que maneja sumas mayores, por lo que además de entregar lo que corresponde al Estado, puede tener mayores presupuestos para los contratos colectivos de sus trabajadores. Codelco también cumple una función dentro del rubro de las empresas mineras, y es que da la

pauta a las empresas privadas para que tengan cierta cantidad de beneficios superior a la de cualquier otra empresa privada pero perteneciente a otros rubros del país. Revisamos el contrato colectivo de Ready Mix, empresa privada de Cementos Bío Bío, quienes también negocian a 3 años, pero incluyen en su pequeño contrato temas tales como bono de movilización, bonos de aguinaldos, de feriados, de renta, escolaridad, un seguro de vida, la fiesta de navidad, reajustes y lo más importante, un bono al mejor trabajador, de tal manera que los trabajadores deben competir para conseguir dicho bono y esto se presta para que muchos trabajadores realicen prácticas que estropean las relaciones laborales y la tranquilidad que un trabajador debe tener para realizar bien su labor. El contrato es muy pequeño y los beneficios también lo son. En Enap Refinerías pueden existir sueldos brutos bajos, pero en beneficios el sueldo aumenta considerablemente. Esta empresa de servicios, Ready Mix, no puede ser comparada con las empresas privadas de la minería, por ejemplo como puede ser Minera Escondida, la operación minera más grande del mundo. Sabemos que las empresas mineras manejan grandes sumas de dinero, y sólo aportan con impuestos al Estado. Minera Escondida por su parte tiene un alto grado de responsabilidad social, la podemos ver apoyando una gran cantidad de actividades en el país y aún cuando han tenido conflictos con sus trabajadores, finalmente cedieron entregando todas las comodidades a los trabajadores en las alturas de la mina, sin contar que sus contratos son bastante similares a los que entrega Enap Refinerías Aconcagua. En la última negociación colectiva hubo un aumento del 5%, subiendo la mayoría de los beneficios, pero es una empresa privada y cuenta con sólo un sindicato, el cual tiene cerca de dos mil socios afiliados, lo cual hace aún más simple la negociación para los trabajadores. El fenómeno que ocurre en Minera Escondida es totalmente distinto también a lo que ocurre en otras empresas del país, y llama la atención el hecho de que negocie con un grupo de trabajadores sindicalizados tan grande, pero funciona productiva y competitivamente muy bien. La razón radica en que la minería deja muchas utilidades, y es que todo el cobre que extraen y exportan es mucho, pero al menos entregan buenos beneficios a sus trabajadores, entendiendo que Minera Escondida también es un caso especial porque es la minera más grande del mundo, superando incluso en utilidades a Codelco. Estas dos empresas privadas

nos muestran la importancia del rubro, y es que la minería y el cobre son los que marcan la diferencia en lo grande que puede ser una empresa o la otra. Lo mismo ocurre con Enap Refinerías Aconcagua, una empresa grande y que tiene muchas utilidades pero que son de todos los chilenos, por lo que deben cuidar la probidad y la imagen de la empresa, la cual se ha visto perjudicada en varias oportunidades pero que ha debido levantarse y reconstruir la visión de los chilenos al respecto, para que siga siendo una empresa estatal.

Pienso que las empresas públicas no deben ser privatizadas porque el país tendría para un tiempo pero luego sería un recurso perdido. Las empresas del Estado deben fortalecerse, mejorar sus inversiones y su competitividad, de ésta manera demostrar que lo mejor es que sigan siendo públicas. Bajo este supuesto de demostrar que son buenas empresas, es que muchas diferencias se tratan de solucionar rápidamente, y por otro lado se intenta que ciertas situaciones no salgan a la luz pública y tienen influencias poderosas para realizar ese tipo de encubrimientos. Podemos decir esto partiendo simplemente de las tantas veces en las que han ocurrido manifestaciones y ni siquiera han sido mencionadas en los noticieros regionales.

Avanzando en los cambios encontrados, también se realizaron algunos respecto a la mujer y a un trato más equitativo entre hombres y mujeres, donde se considera que poseen las mismas capacidades para desempeñar cualquier trabajo en cualquier nivel o actividad en la industria. Esta implementación no fue un tema en la negociación, es algo que asume la empresa, pero sí fue un tema importante el de equiparar ciertos beneficios al momento de jubilar, ya que al jubilar con 60 años existía un desfase natural que ahora ha quedado para todos igual.

La experiencia en las negociaciones colectivas han sido buenas, principalmente cuando al terminar los socios del sindicato demuestran su gratitud hacia los dirigentes por el contrato colectivo conseguido, y es que se sienten representados por ellos y más aún cuando sabemos que han sido reelectos, lo cuál reafirma la preferencia hacia quienes los representan en procesos importantes como lo son las negociaciones colectivas. Respecto a la satisfacción de

los mismos dirigentes y apoderados podemos decir que les pareció una buena negociación y con buenos resultados, pero para una próxima negociación tendrán más rigurosidad con los horarios y darán más tiempo para conversar ciertos temas que a veces no son profundizados. Sería interesante ver en una negociación temas de reconocimiento a los trabajadores o donde se establezcan ciertas actividades que aporten al mejoramiento de las relaciones laborales o bien donde se normen ciertas acciones que correspondan a prácticas de apoyo al trabajador y no a presionarlo constantemente. Son algunas de las situaciones que los trabajadores no comparten y que preferirían métodos de trabajo más efectivos pero menos agobiantes.

Al interior de la empresa existe una cultura de negociación que sitúa a la empresa como el tipo de negociadores generadores, término utilizado por Monge (2004), que significa que están convencidos de que hay suficientes beneficios para todos y confían en sus gestiones y en la labor del sindicato, por lo que no están a la defensiva y reconocen que los socios tienen derecho a manifestarse y a conseguir lo que necesitan. Esto describe perfectamente la relación que tiene Enap Refinerías Aconcagua con el Sindicato de Trabajadores, y es que están, según dicen los entrevistados, siempre abiertos al diálogo, a conversar los temas pendientes, a cambiar ciertos puntos negociados y no es estricto, y es que ésta es la manera más eficaz de negociar y de obtener lo que se quiere, por que se mantienen relaciones satisfactorias y que perdurarán en el tiempo.

Los procesos de negociación en la empresa han sido procesos maduros, satisfactorios y útiles para estudiar el pasado y el presente y poder proyectar así un contrato colectivo a futuro, por lo que es un cable a tierra periódico que los dirigentes sindicales y los directivos de la empresa utilizan para evaluar a la empresa y a sus trabajadores en general. Que exista esta cultura en la empresa significa que existen ciertas pautas culturales, las que por lo que pudimos ver en las entrevistas y en varios de los verbatim antes utilizados, existen ciertos límites en estas pautas, los que tienen que ver con el compromiso de los trabajadores y en que cuiden la imagen de la empresa. No es malo que los trabajadores quieran que la empresa esté bien, porque esto

también los favorecería a ellos. En general uno se da cuenta de que los trabajadores de la empresa son tranquilos, están inmersos en un mundo donde saben que tienen un buen empleo y por lo mismo deben aportar a la empresa y esto lo tienen aprehendido muy bien todos, de tal manera que no pasan a llevar ciertos criterios que podrían transformarse en conflictos. La socialización es un proceso a través del cual se aprehenden costumbres y tradiciones al interior de un grupo que forma parte de la sociedad, en este caso serían las tradiciones que existen dentro de Enap Refinerías y específicamente al interior de Enap Refinerías Aconcagua, donde quienes se integran aprehenden cuál es el comportamiento que se exige y que es validado por todos quienes forman parte de la empresa (Berger & Luckmann, 1972). En esta empresa todos los trabajadores están afiliados a uno de los tres sindicatos, pero esto no es un problema sino más bien una solución, porque así saben con quienes dialogar y saben la fuerza que tienen los dirigentes para tratar a los socios y también los socios conocen la importancia del sindicato y sus dirigentes para tratar ciertos temas con la empresa, por lo que el rol de intermediarios y canalizadores de distintos temas funciona a la perfección.

Es importante también conocer la relación que tiene el Sindicato de Trabajadores hacia los otros sindicatos que existen en la empresa, y al preguntar, las respuestas fueron más bien negativas ya que durante muchos años sólo existía una federación y no varios sindicatos, pero éstos se fueron creando debido a diferencias políticas, principalmente es el caso del Sindicato de Profesionales, quienes se separaron del resto de los trabajadores, mientras que el Sindicato de Turno hizo lo suyo debido a los beneficios que exigían por ser trabajadores en horario de turno. El Sindicato de Trabajadores tiene afiliados a trabajadores de turno, profesionales, administrativos y de todas las áreas que existen en la empresa, por lo que se consideran pluriclasistas y más preocupados de la realidad nacional que los otros sindicatos, los cuales son considerados egoístas por no prestar apoyo a los trabajadores contratistas que no cuentan con sindicatos grandes ni con contratos colectivos estables, y el Sindicato de Trabajadores sí presta ese tipo de apoyo, principalmente a través de la CUT de la cual forman parte. El apoyo va principalmente a ayudar en la creación de sindicatos en las empresas contratistas donde no

hay, entregan asistencia técnica, pueden interceder con la empresa y también sirven de nexo entre los trabajadores contratistas y el apoyo de la Central Unitaria de Trabajadores.

Respecto de las empresas privadas, consideran que son explotadoras de sus trabajadores y que aún ganando las cantidades de dinero que ganan no son capaces de entregar buenos beneficios, y es que ésta es la gran defensa que hacen los trabajadores y directivos a Enap Refinerías, ya que tienen probablemente los mejores beneficios de la zona y uno de los mejores contratos del país, y los trabajadores todos deben ser responsables y cuidarlo. Algo inédito que ocurre en la empresa es el hecho de que existan trabajadores, en este caso el secretario del Sindicato de Trabajadores, que forman parte de la dirección de la empresa. Él, junto al presidente de la FENATRAPECH, el señor Jorge Matute, son directores de Enap y forman parte de la Alianza estratégica que postulan para que todos los estamentos formen parte importante de las decisiones de la empresa junto al Gobierno de Chile, y esto para cada una de las empresas que forman parte de Enap Refinerías, en el Plan Común de Empresa, alianza que no existe en ninguna empresa privada de nuestro país. Podríamos deducir incluso que los procesos de negociación colectiva y de derechos laborales que han sido discutidos en ciertas ocasiones por los políticos, sí se aplica al caso de Enap Refinerías Aconcagua y sus trabajadores, quienes no son excluidos y mantienen un diálogo social fluido, pero esto no significa que pueden ir y conversar con los gerentes, sino que existen ciertas puertas que están abiertas para dialogar a través de quienes corresponde, que son los dirigentes sindicales de los distintos sindicatos. El Sindicato de Trabajadores al menos apoya el hecho de que ya no exista miedo al diálogo y no se persiga a quienes intenten crear un sindicato, y es que la negociación colectiva es una herramienta importante y útil para abrir el diálogo entre empleados y empleadores y mejorar tanto los derechos laborales como la productividad de las empresas.

Es de esta manera como el sindicato y la empresa configuraron el proceso de negociación ante las distintas demandas existentes, y se prepararon y argumentaron de manera estratégica para lograr finalmente el contrato colectivo que ahora se encuentra vigente. Cada decisión tomó

curso basada en los intereses y en las necesidades de sus representados y así se posicionaron. Si bien se esperaba que fuera un proceso conflictivo, como suele ocurrir en la mayoría de las empresas privadas, donde fuera difícil llegar a acuerdos y donde se recurriera incluso a estrategias que romperían las relaciones, esto no ocurrió, y es que no es primera vez que estos actores negocian, reflejando que existe un clima organizacional y una cultura probada, madura y eficiente para que ambos actores logren lo que quieren, y lo que más destaco es el diálogo, porque no se trata de empezar un mes antes a conversar y a ver cómo llevar a cabo la negociación, sino que los dirigentes y la empresa nunca dejan de dialogar, nunca dejan de negociar, y llegado el momento en el que legalmente se negocia ya tienen muchos temas zanjados y la lealtad no se rompe, y cuando se hace, el sindicato tiene gran influencia en los trabajadores, en otros sindicatos y en la CUT, por lo que si no hay soluciones se ensuciaría la imagen de la empresa, una empresa estatal y que muchas veces ha querido ser privatizada. Existen acuerdos, conversaciones y sobre todo buenas intenciones por parte de ambos actores durante el proceso para hacer de la empresa un mejor lugar de trabajo, por ello hablo de una negociación cooperativa, donde ambos actores están dispuestos a ceder en ciertos puntos, pero me parece que la última decisión siempre la tiene la empresa y por lo mismo a veces queda la sensación de que el sindicato es un poco sumiso ante ciertas decisiones, aún cuando de acuerdo a los beneficios que tienen no se justificaría una reacción a la defensiva, pero sí es extraño que sean tan condescendientes frente a las decisiones que pueden ser a veces autoritarias por parte de la empresa. Pienso que se debe al hecho de que los lazos que existen entre la empresa y el sindicato son de complicidad y ambos buscan el bien futuro de la empresa más allá de las diferencias existentes.

Durante el año 2009, ha habido ciertos cambios en la empresa respecto a factores económicos y a nuevas directivas que no conocen bien esta cultura y no la han respetado, por lo que no ha sido raro ver en la prensa manifestaciones en contra de la empresa, y es que los trabajadores están viviendo momentos de incertidumbre y de inquietud cuando se rompen los parámetros comunes de conducta y de diálogo existentes entre los directivos y el sindicato. Si la situación

continúa así, estas relaciones de consenso y que responden a pautas culturales en vías de encontrar el bien común de todos quienes forman parte de la empresa, se verán interrumpidas y cortadas y es probable que si siguen así, las siguientes negociaciones no sean tan fluidas y maduras, pero algo está claro y es que los trabajadores y el sindicato no han dejado hasta ahora que esto pase inadvertido y han exigido que se restituya el orden y el diálogo al interior de la empresa, lucha que siguen dando hasta hoy y que la empresa ha cedido hasta cierto punto con la actual administración. Esto también puede servirnos de argumento cuando pensamos en que antes las relaciones entre directivos y dirigentes eran buenas porque eran relaciones de años, existían diálogos de por medio y complicidades que facilitaban la negociación y la comunicación entre los actores, lo cual ahora no existe con los nuevos gerentes puesto que todos fueron designados por el nuevo Gerente General de Enap Refinerías y provienen de Concepción, por lo que no conocen totalmente la realidad y la cultura que existe en Enap Refinerías Aconcagua.

En lo personal, este estudio ha sido muy satisfactorio para mí porque tuve la posibilidad de entrevistar a gerentes y dirigentes sindicales que en el trato eran muy distintos y pienso que será muy útil en la práctica. Por otra parte, mi tema no fue tratado totalmente durante estos años en la carrera y pude iniciar un proceso de investigación y estudio por mí misma que fue muy productivo y me hizo entender este proceso.

Durante toda la investigación del proceso de negociación colectiva se realizaron actividades anexas en la empresa, donde tuve la posibilidad de entender cómo los trabajadores asistían al sindicato a diario a tratar sus problemas incluso personales, y eran auxiliados por los dirigentes sindicales, así como la asistencia a distintas reuniones con los gerentes de la empresa y con dirigentes también de sindicatos externos como son los de Enap Refinerías Bío Bío o Magallanes.

Como en todo estudio, también se vivieron ciertas dificultades. En un comienzo se realizarían doce entrevistas, pero el señor Víctor Céspedes fue imposible de contactar, y es que cada vez que llamaba a su secretaria me respondía que el señor Céspedes no se encontraba en la zona o se encontraba de vacaciones. Luego de dos meses insistiendo, durante los cuales realicé las entrevistas a los demás involucrados en el proceso de negociación, ya dejé de hacer mi práctica en la empresa y lamentablemente no se pudo realizar.

Por otra parte, me hubiese gustado que las entrevistas hubiesen sido más extensas, donde se tuviera tiempo para conversar distintos temas relacionados al proceso de negociación, pero las secretarías que me dieron el tiempo para las entrevistas me advirtieron de que lo más probable es que no tuvieran más de media hora, por lo que la estrategia fue crear una pauta en la cual se trataran directamente los temas de mi interés, y fue lo que los mismos entrevistados me dijeron al iniciar las entrevistas. El tiempo fluctuó entre los veinte minutos hasta una hora, pero todas las entrevistas realizadas fueron terminadas, incluso aquellas en las que hubo intervenciones telefónicas o de personas que esperaban su turno para reuniones o dudas.

Respecto al Sindicato de Trabajadores me gustaría comentar el hecho de que la directiva fue reelecta nuevamente este año 2009, por lo que es tercera vez que dirigen el sindicato. Sólo el señor Jorge Guzmán S. dejó su cargo a mediados del año 2008 por decisión personal y fue reemplazado por otro dirigente en estas elecciones.

Un asunto que me pareció curioso e importante es el hecho de que se cuida mucho la privacidad de la empresa, en el sentido de que no les gusta que los problemas internos que puedan existir salgan a la luz pública, y han usado sus influencias para evitarlo. Durante este año 2009 han sucedido ciertos conflictos debido al cambio de directiva a nivel nacional, con la llegada de un nuevo gerente que ha irrumpido en la cultura que existía en la empresa puesto que no acepta totalmente el diálogo con los trabajadores ni con los sindicatos, llegando a ser tildado incluso de antisindicalista, pero han sabido ocultar ciertas cosas. Según conversaciones

durante mi estadía, la intención que tiene el ocultar lo que ocurre al interior de la empresa nace debido a que no quieren que se especule más de la cuenta, de tal manera que la empresa mantenga su buena imagen y se comente su buen funcionamiento como empresa estatal para que siga como tal, de lo contrario, muchos estarían a favor de una futura privatización. También existen ciertos asuntos que no se ocultan, como fue la protesta en las afueras de la empresa cortando el camino internacional que une a Viña del Mar y Concón. En una empresa estatal es difícil el despido de trabajadores a no ser que sea una falta grave ya que los sindicatos protegen a sus socios, pero esta vez no hubo reubicación de los funcionarios y fueron despedidos tres, lo que ocasionó conmoción en los trabajadores y cierta incertidumbre frente a los cambios que podrían ocurrir. Fue interesante tener la posibilidad de enterarme de estos incidentes que demuestran la cohesión que existe en la empresa ya que todos reaccionaron frente a estos despidos, principalmente el Sindicato de Trabajadores que pudo llamar a una gran cantidad de socios a unirse a esta movilización, pero la empresa conversó con los dirigentes sindicales y el tema se solucionó entre ellos, dejando un poco afuera de la conversación a los socios. Este tipo de situaciones suelen ocurrir y es bastante extraño que los socios no exijan ciertas explicaciones lógicas a sus dirigentes, sino que los escuchan y respetan, al parecer tienen mucha autoridad y carisma por lo que saben tratar la situación y controlar a sus socios.

Como propuesta, sería interesante ahondar más en este tema pero desde la perspectiva de los socios del sindicato, saber cuál es la opinión que ellos tienen, porqué cumplen ciertos compromisos con la empresa y no reaccionan confrontacionalmente ante ciertas decisiones de tal manera que se pueda comprobar la existencia de ciertas pautas culturales y de esta cultura. Por otro lado también sería interesante un estudio similar pero en una empresa privada de tal manera que se puedan comparar los resultados y tener un estudio real de lo que ocurre a nivel empresarial respecto de las relaciones laborales y sus prácticas en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvear, F. (2003). “El entorno socioeconómico y laboral de la V Región de Valparaíso” En Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo. *Documento de Trabajo N°5*. Santiago, Chile.
- Babbie, E. (1996). *Manual para la Práctica de la Investigación Social*. Bilbao, España: Editorial Desclée de Brouwer, S.A.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo*. España: Siglo XXI.
- Benedicto, J. & Morán, M. (Eds.) (1995). *Sociedad y Política. Temas de sociología política*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1972). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Castells, M. (1997-1998). ‘Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa’ En ‘*La Era de la Información*’. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (1999). Capítulo I “Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa” en *La transformación del trabajo*. colección Los Libros de la Factoría, Barcelona.
- Castillo, C. (1999). ‘*Economía, organización y trabajo. Un enfoque sociológico*’. Madrid: Ed. Pirámide.
- Chonchol, J. (1999). *¿Hacia dónde nos lleva la globalización? Reflexiones para Chile*. Santiago, Chile: Lom ediciones, serie Punto de Fuga, colección Sin Norte.
- De la Garza, E. (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología*. México: Fondo Cultura Económica.
- Delgado, J.M. & Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid, España: Ed. Síntesis.
- Díaz X., Medel, J. & Yáñez, S. (2001). La relación laboral normal: ¿desarticulación o modificación? En Investigación “*Género y Trabajo en el contexto de flexibilidad productiva laboral*”. Proyecto Fondecyt, Proposiciones 32.
- Dirección del Trabajo, *Guía Organizaciones Sindicales*, recuperado en junio 2008.
- Dirección del Trabajo, *Guía para la Negociación Colectiva*, recuperado en mayo de 2008.
- Dussillant, F. (2008). *Sindicatos y negociación colectiva*, recuperado el 4 de noviembre de 2008, del sitio Centro de Estudios Públicos de Chile: http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_4209.html
- Elster, J. (2003). *Tuercas y tornillos*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Ermida, O. (2007). *La política laboral de los gobiernos progresistas*, recuperado el 10 de diciembre de 2008, del sitio Revista Nueva Sociedad: http://www.nuso.org/upload/articulos/3456_1.pdf

- Figueroa, R. (2004). *Integración Social, Clases medias y Trabajo en el Chile actual*, recuperado el 30 de junio de 2008, del sitio Programa de Estudios Desarrollo y Sociedad (PREDES): <http://www.plataforma.uchile.cl/fg/semestre2/2004/conflicto/modulo4/clase2/doc/figueroa.pdf>
- Godio, J. (2002). Capítulo II “La Negociación Colectiva en América Latina” (pp. 23 – 26) en *Organización del Trabajo y Negociación colectiva*, recuperado el 9 de mayo de 2008 del sitio Web Departamento de Publicaciones Cinterfor / OIT: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sind_for/godio/index.htm
- Graña, F. (2005). *¿Democratizar la democracia? Las nuevas formas del diálogo social*, recuperado el 14 de mayo de 2008, del sitio Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional N° 156 (pp. 125-148): <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2095921>
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Ed. McGraw Hill.
- Kôhler, H. & Martín Artiles, A. (2007). *Manual de sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta Publicaciones.
- March, J. & Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las Instituciones*. México: FCE.
- Monge, J.L. (2004). *Técnicas de negociación colectiva. El decálogo del buen negociador*. Madrid: FC Editorial.
- Morse, J. (1986). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*, recuperado el 6 de octubre de 2008 en: http://books.google.cl/books?id=Utlzs9jvwNIC&printsec=frontcover&source=gb_s_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false
- Novick, M. (2000). “La Transformación de la organización del trabajo”, En de la Garza, E. (compilador) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. (pp. 123-148). México: Ed. FCE, UAM, El Colegio de México.
- Parsons, T. (1976). *El sistema social*. Madrid: Biblioteca de la Revista de Occidente.
- Pedroza, R. (2000). *Teoría de juegos e individualismo metodológico de Jon Elster. Un acercamiento para el análisis de la educación*, recuperado el 6 de agosto de 2008 en Cinta de Moebio, Revista electrónica de epistemología de Ciencias Sociales, Universidad de Chile: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/101/10100804.pdf>
- Peters, B. (2003). *El nuevo institucionalismo: la teoría institucional en ciencia política*. Barcelona: Gedisa.
- Puerta, A & López Romito, F. (1990). *Representatividad sindical y negociación colectiva ante la concertación social*, recuperado el 9 de septiembre de 2009 en: http://www.elpais.com/articulo/economia/PACTO_SOCIAL/Representatividad/sindical/negociacion/colectiva/elpepico/19900115elpepico_4/Tes/
- Resnik, M. (1998). *Elecciones. Una introducción a la Teoría de la Decisión*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Rex, J. (1985). *El Conflicto Social*. Madrid, España: Ed. Siglo XXI.

- Rhodes, R.A.W. (1997). *El Institucionalismo. Teorías y métodos de la ciencia política*, recuperado el 20 de agosto de 2009 en: <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/Institucionalismo.pdf>
- Rodríguez, D. (2004). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. Chile: Ed. Universidad Católica de Chile.
- Romero, S. (2003). “Teoría del Conflicto Social” Capítulo I, en la Obra *Negociación Directa y Asistida*. Lima: ASOPDES.
- Salinero, J. (2006). *Veinte Años de Afiliación Sindical y Negociación Colectiva en Chile: Problemas y Desafíos*, recuperado el 8 de julio de 2008, del Departamento de Estudios Dirección del Trabajo, Santiago, Chile.
- Sandoval, J. & Arellano, N. (2005). *Trayectorias Laborales, Desempleo y Ciudadanía: El caso de Viña del Mar*, recuperado el 30 de junio de 2008, del sitio Web RedALyC: www.redalyc.org
- Serbia, J.M. (2007). *Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa*, recuperado el lunes 28 de julio de 2008 de Investigaciones Cualitativas, estudios de casos: www.investigacioncualitativa.cl
- Tapia, A. (2007). *Negociación Colectiva, Una mirada desde la Teoría de la Acción Comunicativa*, Tesis para postular al título profesional de Sociólogo, Santiago: Universidad de Chile.
- Valles, M. (2003). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social, Reflexión Metodológica y Práctica Profesional* (3ª. ed.). España: Ed. Síntesis, S.A.
- Yanes, H. & Espinosa, M. (1998). ‘Sindicalismo en Chile. Un actor que sobrevive contra viento y marea’. *Temas Laborales*, N° 8 artículo principal.
- Zapata, F. (2003). *¿Crisis en el Sindicalismo en América Latina*, recuperado en mayo 2008: <http://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/302.pdf>

ANEXOS

Cuadros

Cuadro 1: Cantidad de sindicatos activos, población afiliada a sindicatos activos, fuerza de trabajo y tasas de sindicalización, a nivel nacional, años 1990 a 1999.

Año	Cantidad de Sindicatos Activos	Población Afiliada a Sindicatos Activos	Total Fuerza de Trabajo Ocupada	Tasa de Sindicalización [Pop. Afiliada / F.T.Ocupada] (1)	Fuerza de Trabajo Ocupada con potencial de sindicalización (2)	Tasa de Sindicalización [Pop. Afiliada / F.T.Ocup.(2)]	Población Afiliada a Sind. Trabajadores Dependientes (3)	Fuerza de Trabajo Asalarada sector privado (4)	Tasa de Sindicalización [Pop. Afli. Dep. / F.T.Asal.(4)]
1990	***	606.812	4.525.530	13,4	3.745.599	16,2	515.825	2.692.459	19,2
1991	7.707	701.355	4.630.670	15,1	3.862.016	18,2	586.716	2.765.416	21,2
1992	8.323	724.065	4.877.430	14,8	4.054.999	17,9	602.435	2.909.679	20,7
1993	7.974	684.361	5.109.290	13,4	4.280.082	16,0	569.066	3.067.602	18,6
1994	7.891	661.966	5.122.760	12,9	4.305.265	15,4	547.862	3.038.135	18,0
1995	7.505	637.570	5.174.410	12,3	4.364.825	14,6	518.094	3.100.665	16,7
1996	**	**	5.298.680	**	4.525.632	**	**	3.243.452	**
1997	7.446	617.761	5.380.190	11,5	4.643.794	13,3	501.386	3.350.654	15,0
1998	7.439	611.535	5.432.350	11,3	4.657.376	13,1	489.957	3.276.276	15,0
1999	7.057	579.996	5.404.480	10,7	4.552.804	12,7	463.071	3.192.874	14,5

Nota (1): Esta tasa a nuestro juicio es la menos adecuada dado que incluye en su cálculo a personas no susceptibles de sindicalizarse. Sin embargo, su mantención obedece a la necesidad de establecer comparaciones internacionales con países que la utilizan.

Nota (2): Incluye a Asalarados sector privado + Personal de Servicio + Trabajadores por cuenta propia (Fuente: ENE, INE; trimestre oct. - dic.). Excluye a los asalarados de la Administración Pública, ya que estos están impedidos de formar sindicatos. Las cifras de asalarados de la Adm. Pública de los años 1990 a 1995 son estimaciones hechas en base a las proporciones de asalarados de los sectores público y privado de los años 1996 a 2005. (Fuente: División de Estudios, Dirección del Trabajo a partir de datos ENE, INE)

Nota (3): Sindicatos de empresa, establecimiento, interempresa y transitorios.

Nota (4): Asalarados sector privado (excluye asalarados Adm. Pública) + Personal de Servicio (Fuente: ENE, INE; trimestre octubre - diciembre)

** Cifras en revisión

*** Sin información

Fuente: Dirección del Trabajo, División de Relaciones Laborales. INE, Encuesta Nacional de Empleo.

Elaboración: Dirección del Trabajo, División de Estudios.

Cuadro 2: Cantidad de sindicatos activos, población afiliada a sindicatos activos, fuerza de trabajo y tasas de sindicalización, a nivel nacional, años 2000 a 2008.

Año	Cantidad de Sindicatos Activos	Población Afiliada a Sindicatos Activos	Total Fuerza de Trabajo Ocupada	Tasa de Sindicalización [Pop. Afiliada / F.T.Ocupada] (1)	Fuerza de Trabajo Ocupada con potencial de sindicalización (2)	Tasa de Sindicalización [Pop. Afiliada / F.T.Ocup.(2)]	Población Afiliada a Sind. Trabajadores Dependientes (3)	Fuerza de Trabajo Asalariada sector privado (4)	Tasa de Sindicalización [Pop. Afil. Dep. / F.T.Asal.(4)]
2000	7.659	595.495	5.381.460	11,1	4.528.339	13,2	467.835	3.170.319	14,8
2001	7.410	599.610	5.479.390	10,9	4.631.937	12,9	466.138	3.187.987	14,6
2002	8.149	618.930	5.531.260	11,2	4.723.018	13,1	481.749	3.253.178	14,8
2003	8.967	669.507	5.675.130	11,8	4.849.564	13,8	519.687	3.326.674	15,6
2004	9.416	680.351	5.862.900	11,6	4.979.719	13,7	533.175	3.423.609	15,6
2005	9.148	676.368	5.904.999	11,5	5.054.172	13,4	539.326	3.581.293	15,1
2006	9.424	703.706	6.410.982	11,0	5.477.846	12,8	568.856	3.933.474	14,5
2007	9.365	724.606	6.567.241	11,0	5.622.264	12,9	607.190	4.099.492	14,8
2008	9.340	801.251	6.740.408	11,9	5.782.781	13,9	685.763	4.251.018	16,1

Nota (1): Esta tasa a nuestro juicio es la menos adecuada dado que incluye en su cálculo a personas no susceptibles de sindicalizarse. Sin embargo, su mantención obedece a la necesidad de establecer comparaciones internacionales con países que la utilizan.

Nota (2): Incluye a Asalariados sector privado + Personal de Servicio + Trabajadores por cuenta propia (Fuente: ENE, INE; trimestre oct. - dic.). Excluye a los asalariados de la Administración Pública, ya que estos están impedidos de formar sindicatos.

Nota (3): Sindicatos de empresa, establecimiento, interempresa y transitorios.

Nota (4): Asalariados sector privado (excluye asalariados Adm. Pública) + Personal de Servicio (Fuente: ENE, INE; trimestre octubre - diciembre)

Fuente: Dirección del Trabajo, División de Relaciones Laborales. INE, Encuesta Nacional de Empleo.

Elaboración: Dirección del Trabajo, División de Estudios.

Cuadro 3: Cantidad de sindicatos activos por región, año 2008.

Región	Año
	2008
Arica y Parinacota	106
Tarapacá	185
Antofagasta	471
Atacama	245
Coquimbo	343
Valparaíso	994
Metropolitana	3.750
O'Higgins	435
Maule	411
Bío Bío	1.042
Araucanía	291
Los Ríos	202
Los Lagos	663
Aysén	106
Magallanes	96
Total	9.340

Fuente: Dirección del Trabajo, División de Relaciones Laborales.

Elaboración: Dirección del Trabajo, División de Estudios.

Cuadro 4: Cantidad de trabajadores afiliados a sindicatos activos, por región, año 2008.

Región	Año 2008
Arica y Parinacota	6.409
Tarapacá	14.008
Antofagasta	56.741
Atacama	14.957
Coquimbo	21.762
Valparaíso	66.654
Metropolitana	410.155
O'Higgins	32.384
Maule	19.955
Bío Bío	76.291
Araucanía	18.810
Los Ríos	16.533
Los Lagos	33.841
Aysén	6.177
Magallanes	6.574
Total	801.251

Fuente: Dirección del Trabajo, División de Relaciones Laborales.

Elaboración: Dirección del Trabajo, División de Estudios.

Cuadro 5: Cantidad de trabajadores afiliados a sindicatos activos, por sexo, según región, año 2008.

Región	2008		
	Total	Hombres	Mujeres
Arica-Parinacota	6.409	4.635	1.774
Tarapacá	14.008	10.668	3.340
Antofagasta	56.741	48.228	8.513
Atacama	14.957	12.329	2.628
Coquimbo	21.762	15.088	6.674
Valparaíso	66.654	48.080	18.574
Metropolitana	410.155	270.546	139.609
O'Higgins	32.384	25.834	6.550
Maule	19.955	14.877	5.078
Bío Bío	76.291	55.804	20.487
Araucanía	18.810	12.071	6.739
Los Ríos	16.533	12.056	4.477
Los Lagos	33.841	22.541	11.300
Aysén	6.177	4.677	1.500
Magallanes	6.574	4.738	1.836
Total	801.251	562.172	239.079

Fuente: Dirección del Trabajo, División de Relaciones Laborales.

Elaboración: Dirección del Trabajo, División de Estudios.

Cuadro 6: Cantidad de sindicatos activos, población afiliada a sindicatos activos, fuerza de trabajo (1) (2) y tasa de sindicalización (2) (3), Región de Valparaíso, años 1990 a 2008.

Año	Cantidad de Sindicatos Activos	Población Afiliada a Sindicatos Activos	Fuerza de Trabajo Ocupada con potencial de sindicalización (1)	Tasa de Sindicalización regional (Pob. Afil./F.Trab.)	Tasa de Sindicalización nacional (Pob. Afil./F.Trab.)
1990	**	62.549	(2)	(2)	16,2
1991	810	71.513	(2)	(2)	18,2
1992	868	73.170	(2)	(2)	17,9
1993	865	67.502	(2)	(2)	16,0
1994	854	65.847	(2)	(2)	15,4
1995	829	64.643	(2)	(2)	14,6
1996	***	***	427.301	***	***
1997	813	59.581	432.397	13,8	13,3
1998	825	62.164	430.104	14,5	13,1
1999	781	58.600	433.562	13,5	12,7
2000	844	58.734	436.411	13,5	13,2
2001	805	56.215	428.522	13,1	12,9
2002	900	59.537	443.484	13,4	13,1
2003	965	65.083	447.779	14,5	13,8
2004	980	60.341	464.552	13,0	13,7
2005	1.005	62.970	481.917	13,1	13,4
2006	1.033	65.083	534.768	12,2	12,8
2007	1.007	63.526	548.089	11,6	12,9
2008	994	66.654	557.985	11,9	13,9

Nota (1): Asalariados sector privado + Personal de Servicio + Trabajadores por cuenta propia trimestre octubre-diciembre (Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, INE).

Nota (2): No se entrega información para los años 1990 a 1995, ya que no existe información de la Encuesta de Empleo del INE respecto al total de asalariados desagregado por sector público y privado.

Nota (3): La tasa de sindicalización regional difiere de la presentada en este mismo Compendio el año 2007 debido a que se eliminó a los asalariados del sector público de la Fuerza de Trabajo utilizada para su cálculo.

** Sin información

*** Cifras en revisión

Fuente: Dirección del Trabajo, División de Relaciones Laborales. INE, Encuesta Nacional de Empleo.

Elaboración: Dirección del Trabajo, División de Estudios.

Cuadro 7: Cantidad de sindicatos activos por rama de actividad económica, Región de Valparaíso, años 1999 a 2008.

Rama de Actividad Económica	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agricultura	80	85	78	80	94	96	92	99	90	85
Minería	23	23	21	24	24	23	25	25	28	29
Industria	107	114	103	99	111	113	123	122	118	107
Elec., Gas y Agua	13	14	12	15	16	15	15	14	11	11
Construcción	21	20	13	14	20	15	22	21	31	30
Comercio	153	163	158	153	194	216	242	247	228	224
Transporte y Com.	218	231	231	227	257	249	262	265	245	254
Est. Financieros	11	13	15	24	27	33	26	30	38	49
Servicios	134	157	155	170	168	204	198	210	218	205
Otros y sin especificar	21	24	19	94	54	22	0	0	0	0
Total	781	844	805	900	965	986	1.005	1.033	1.007	994

Fuente: Dirección del Trabajo, División de Relaciones Laborales.

Elaboración: Dirección del Trabajo, División de Estudios.

Cuadro 8: Cantidad de trabajadores afiliados a sindicatos activos, por rama de actividad económica, Región de Valparaíso, años 1991 a 2008 (1).

Actividad Económica	1991	1992	1993	1994	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agricultura	8.693	8.670	8.363	8.054	8.008	7.852	8.152	7.511	7.966	7.533	6.842	6.590	5.878	5.678	5.963	5.877	5.793
Minería	3.995	3.605	3.175	2.897	2.648	2.723	2.564	2.552	2.515	1.971	3.019	2.918	2.391	2.448	2.581	2.794	2.928
Industria	12.807	13.094	13.013	12.856	11.628	10.318	9.897	8.541	7.829	6.585	6.377	6.906	8.086	8.758	8.742	8.475	9.774
Elec., Gas y Agua	1.755	1.523	1.470	1.516	1.476	1.455	1.619	1.504	1.111	975	1.017	1.064	959	868	826	781	820
Construcción	5.553	5.943	2.519	2.303	5.875	4.189	5.013	5.040	6.445	6.104	6.172	6.321	3.450	4.109	3.541	3.940	3.350
Comercio	9.124	9.520	9.752	9.455	8.653	7.844	9.295	8.774	8.562	8.849	8.320	9.249	11.249	13.342	14.940	14.443	14.938
Transporte y Comunicaciones	17.954	17.922	17.006	16.641	14.518	13.306	13.590	13.580	12.953	12.719	12.751	13.928	13.461	14.192	14.209	12.679	12.828
Est. Financieros	893	980	748	780	687	891	919	811	818	1.046	1.428	1.285	1.776	1.455	1.645	2.012	2.585
Servicios	10.628	11.809	11.148	10.998	10.055	9.216	9.601	9.268	9.768	9.807	10.526	14.553	12.320	12.120	12.636	12.525	13.638
Otros y sin esp.	111	104	308	347	1.095	1.787	1.514	1.019	767	626	3.085	2.269	771	0	0	0	0
Total	71.513	73.170	67.502	65.847	64.643	59.581	62.164	58.600	58.734	56.215	59.537	65.083	60.341	62.970	65.083	63.526	66.654

Nota (1): Las cifras del año 1996 se encuentran en proceso de revisión.

Fuente: Dirección del Trabajo, División de Relaciones Laborales.

Elaboración: Dirección del Trabajo, División de Estudios.

Cuadro 9: Guía de entrevista a apoderados de Enap Refinerías Aconcagua.

Pregunta	Tema	Respuesta Obtenida
Nombre / Cargo institución / Tiempo en el cargo	Información Personal de Acercamiento	
Última negociación / Mesa de negociación / Ambiente de la negociación / Cantidad de negociaciones / Una buena negociación / Su rol / Se consiguió lo esperado	Información General Negociación Colectiva	
Porqué Ud. negocia / Opinión del sindicato / Diferencia otros sindicatos	Representación	
En qué se basan para argumentar sus decisiones / Cómo las argumentan / Revisan contratos anteriores	Argumentos	
Conversaciones entre los representantes los posibles argumentos / Cómo superan los desacuerdos / Saben lo que van a decir los dirigentes, lo toman en consideración en sus decisiones / Incentivo para defender intereses de la empresa	Conversación de argumentos	
Cuáles recuerda Ud. que fueron los cambios para el último contrato colectivo ¿Por qué? Ejemplos. De qué se trata / porqué cambian los parámetros de un contrato al otro. / Porqué los incentivos	Demandas (Bono Renta Variable)	

<p>Qué cambiaría en una próxima negociación / Considera que la negociación colectiva abre el espacio al diálogo entre empleador y empleados / Entrega participación a los trabajadores / Existe real participación</p>	<p>Próxima Negociación</p>	
<p>Le gustaría agregar algo más, Gracias.</p>		

Elaboración propia.

Cuadro 10: Guía de entrevista a directiva Sindicato de Trabajadores.

Pregunta	Tema	Respuesta Obtenida
Nombre / Cargo / Tiempo en el cargo	Información Personal de Acercamiento	
Última negociación / Mesa de negociación / Ambiente de la negociación / Cantidad de negociaciones / Una buena negociación / Su rol / Se consiguió lo esperado	Información General Negociación Colectiva	
Participación de los trabajadores	Participación trabajadores	
¿Cómo se eligen las demandas de la Asamblea?	Elección de demandas	
Diferencias con los otros sindicatos / Facilitan el contrato	Relación con otros Sindicatos	
En qué se basan para argumentar sus demandas / Saben lo que pueden decir los representantes de la empresa / Afecta en sus argumentos	Argumentos	
Conversaciones entre los dirigentes los posibles argumentos / Cómo superan los desacuerdos / Hay respuesta u opiniones de los trabajadores hacia ustedes	Conversación de argumentos	

<p>Cuáles recuerda Ud. que fueron los cambios para el último contrato colectivo ¿Por qué? Ejemplos. De qué se trata / porqué cambian los parámetros de un contrato al otro.</p>	<p>Demandas (Bono Renta Variable)</p>	
<p>Qué cambiaría en una próxima negociación / Considera que la negociación colectiva abre el espacio al diálogo entre empleador y empleados / Entrega participación a los trabajadores / Existe real participación</p>	<p>Próxima Negociación</p>	
<p>Le gustaría agregar algo más, Gracias.</p>		

Elaboración propia.

