

**CUADERNO DE
INVESTIGACION
N°11**

**TENDENCIAS EMERGENTES EN LA NEGOCIACIÓN
COLECTIVA: EL TRÁNSITO DEL CONTRATO AL CONVENIO¹**

**Autor
Asesorías Estratégicas**

PRESENTACION

¹ Documento basado en un estudio realizado por Asesorías Estratégicas Ltda., por encargo de la Dirección del Trabajo, entre Enero y Abril de 1998. Participaron en el estudio los sociólogos Cecilia Montero, Pablo Morris, Raúl De la Barrera, René Guerra y el abogado Diego López.

ÍNDICE:

INTRODUCCION:	3
LA INSTITUCIONALIDAD LABORAL : ¿FRENO O IMPULSO A LOS CONFLICTOS LABORALES?.....	4
LAS NUEVAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: INDIVIDUALIZAR LA NEGOCIACIÓN	5
LAS ORGANIZACIONES SINDICALES : ENTRE LA ADAPTACIÓN Y LA ATOMIZACIÓN.....	7
CAPITULO 1: TENDENCIAS ESTADÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN CHILE.....	9
1.1. TENDENCIAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y SINDICALIZACIÓN	9
1.2. ANÁLISIS DE LAS BASES DE DATOS DE LA DIRECCIÓN	18
CAPITULO 2: LOS INSTRUMENTOS DE NEGOCIACION: CONTRATOS Y CONVENIOS COLECTIVOS ..	22
2.1. PROCEDIMIENTOS DE NEGOCIACIÓN	22
2.2. EL CONVENIO COLECTIVO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS DERECHOS COLECTIVOS.....	25
2.3. LA SITUACIÓN VISTA DESDE LAS INSPECCIONES DEL TRABAJO	28
2.4. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	33
CAPÍTULO 3: LA PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN EN ONCE EMPRESAS: RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS DE CASOS	35
CASO LABORATORIO 1.....	35
CASO LABORATORIO 2.....	41
CASO FOTOMECÁNICA.....	47
CASO METALÚRGICA.....	53
CASO VIÑA.....	61
CASO CLÍNICA.....	66
CASO ESCUELA	71
CASO TRANSPORTES.....	79
CASO SUPERMERCADO.....	87
CASO EMPRESA QUÍMICA.....	93
CASO FINANCIERA	98
CAPITULO 4: ESTRATEGIAS DE LOS ACTORES Y BENEFICIOS OBTENIDOS EN CONTRATOS Y CONVENIOS	103
4.1. LA GESTIÓN DE PERSONAL COMO LÓGICA EMPRESARIAL.....	103
4.2. ARGUMENTOS Y PRÁCTICAS EMPRESARIALES.....	105
4.3. ARGUMENTOS Y PRÁCTICAS SINDICALES	110
4.4. DEL USO DEL CONVENIO COLECTIVO.....	112
4.5. TIPOLOGÍA DE LOS CASOS SEGÚN EL USO DADO A SUS INSTRUMENTOS COLECTIVOS.....	115
4.6. EL PUNTO DE VISTA DE LOS BENEFICIOS	119
4.7. EVOLUCIÓN GENERAL DE LOS BENEFICIOS.....	119
4.8. INTERPRETACIÓN DE TENDENCIAS OBSERVADAS.....	121
4.9. CONCLUSIÓN.....	124
CAPITULO 5: CONCLUSIONES	127
A. UN MARCO LEGAL AMBIGUO	127
B. CONVENIO OFRECE MAYOR FLEXIBILIDAD Y ESTABILIDAD.....	127
C. CONVENIOS REFUERZAN LA SEGMENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES	128

INTRODUCCIÓN.

La economía chilena experimentó cambios radicales en los últimos veinte años. Sus principales actividades productivas ya no se limitan al mercado interno sino que se han incorporado con éxito en los mercados globalizados. Al mismo tiempo, se ha legitimado el hecho que sea el mercado quien asigne los recursos, permitiendo el desarrollo de cada sector productivo con un mínimo de regulaciones estatales. Resultado de las políticas económicas de mercado fueron más de diez años de crecimiento sostenido a tasas superiores al 5%. Si se desplaza la mirada desde los logros económicos a los logros sociales, cabe hacerse la pregunta acerca de cómo se han visto afectadas las relaciones laborales en este período.

Hasta hace un par de años, se pensó que un proceso de crecimiento económico acelerado era el medio más eficaz para resolver lo que a fines del siglo XIX se llamó la cuestión social. Es decir, se pensaba que el crecimiento traería prosperidad social: reducción de la pobreza, de las desigualdades sociales y por ende, de los conflictos sociales.

Al terminar la década de los '90, la cuestión social reaparece, al tiempo que la curva de crecimiento de la economía chilena inicia un movimiento descendente. Mientras persisten las desigualdades en la distribución del ingreso las encuestas de opinión reflejan múltiples indicadores de lo que se ha dado en llamar, el "malestar social" (por ejemplo en los informes de desarrollo humano del PNUD). Contrariamente a lo ocurrido durante la fase de industrialización, dicho malestar no se expresa en forma abierta en las luchas y conflictos sociales. Ocurre más bien lo contrario, con un estancamiento y una declinación relativa de la actividad organizativa del mundo laboral. El sindicalismo parece estar atravesando una transición delicada producto del traslado de su accionar de la arena política a la arena social, terreno en el cual tiene mayor autonomía pero menos experiencia. Esto se ve reflejado en el relativo estancamiento de la sindicalización, en la dificultad para constituirse en interlocutores válidos, y en un funcionamiento que resulta inadecuado para aprovechar el espacio de autonomía respecto de otros actores².

Situación paradójica que amerita un estudio a fondo. La historia del país hacía prever lo contrario. La supresión autoritaria del conflicto social durante 17 años auguraba una escalada de conflictos laborales que se esperaba se produjera en la década de los '90, a raíz del retorno a la democracia. Las tradicionales posiciones antagónicas que asumieron empresarios y trabajadores a lo largo del siglo constituían un antecedente de peso que hacía prever lo peor. Diez años han pasado durante los cuales los conflictos laborales estuvieron concentrados en el sector público (educación, salud y otros servicios públicos). En una economía ampliamente privatizada, el conflicto laboral ha sido la excepción, y no se observa un movimiento masivo de sindicalización y de contratación colectiva.

² Ver el análisis propuesto por M.Espinosa, *Tendencias Sindicales: Análisis de una década*, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, 1997.

Existen al menos tres interpretaciones para un fenómeno de este tipo. La primera, y la más fácil de descartar, es atribuirlo a una pacificación de las relaciones entre empresarios y trabajadores. La segunda, es atribuir dicha situación a la operatoria eficiente de una normativa legal, la legislación laboral. La tercera, consiste en postular la emergencia de nuevas formas de negociación y entendimiento, que permiten a las empresas funcionar sin sobresaltos sociales y a los trabajadores conseguir un cierto número de beneficios. Este estudio explora las dos últimas interpretaciones, en lo que se refiere a negociación colectiva³.

Primero se indaga acerca de cómo está operando la normativa laboral en materia de negociación colectiva, mediante un análisis de las estadísticas de negociación, tipo de instrumentos suscritos y número de trabajadores cubiertos. Luego se analiza la realidad de la negociación en una muestra de empresas, la presencia sindical, los instrumentos de negociación y sus resultados.

La institucionalidad laboral : ¿freno o impulso a los conflictos laborales?

La normativa legal y su aplicación ha sufrido cambios que pueden estar incidiendo en la dinámica de las relaciones laborales. Los cambios más radicales ocurrieron durante los años '70 cuando fue suspendida y luego rehabilitada la negociación colectiva mediante las reformas al Código del Trabajo, el llamado Plan Laboral de 1978. Dicho Plan puso fin a la legislación proteccionista que rigió las relaciones laborales en el régimen de economía mixta, introdujo la flexibilidad para contratar y despedir trabajadores e introdujo un marco regulatorio estricto para la negociación colectiva. Como resultado de estas innovaciones se limitó fuertemente la actividad sindical y la huelga.

Durante el primer Gobierno de la Concertación se buscó re-equilibrar las posiciones entre empresarios y trabajadores cuidando que no se produjera una explosión de demandas sociales. Para ello se siguió una estrategia doble. Por una parte, el Gobierno impulsó una política de acuerdos nacionales tripartitos entre representantes de los trabajadores (Central Unitaria de Trabajadores), de los empresarios (Confederación de la Producción y el Comercio) y del gobierno (Ministerio del Trabajo). Por otra parte, se dio impulso a una serie de reformas a la legislación laboral en materia de contrato de trabajo, de centrales sindicales y de negociación colectiva (Reformas Laborales 1990-93). Los resultados de ambas iniciativas fueron positivos en el corto plazo: no se produjo una ola de conflictos, las tasas de sindicalización aumentaron y junto con ello la negociación colectiva y se generaron condiciones mínimas de protección de los trabajadores en caso de despido. Pero ya en 1993 la situación vuelve a decaer para alcanzar niveles similares a los observados a fines de los años '80.

Al asumir el segundo Gobierno de la Concertación, las relaciones laborales volvieron a expresar altos niveles de tensión sin que fuera posible retomar la política de acuerdos nacionales. Haciendo uso de sus facultades, el Gobierno intentó avanzar por la vía legislativa mediante un conjunto de

³ El tema sindical ha sido tratado en otros estudios, en particular el ya citado de M. Espinosa (1997) y el de P..Morris *Sindicatos en Receso: la otra cara de la estabilidad sindical*, Aportes al Debate Laboral, Dirección del Trabajo, Abril 1998.

iniciativas que tuvieron un respaldo limitado en el Parlamento. Si bien se lograron algunos progresos en materia de fiscalización del cumplimiento de las normas laborales y en estimular la capacitación laboral, las medidas que buscaban perfeccionar el derecho sindical y ampliar la negociación colectiva no tuvieron acogida política. Mas aún, los proyectos de ley han topado con la oposición y crítica tanto de los sectores empresariales como sindicales. Al punto que existe consenso entre el Gobierno y los sectores políticos ligados al mundo sindical respecto de la escasa efectividad de la normativa vigente para promover y proteger los derechos laborales.

Pasados algunos años de funcionamiento de las relaciones laborales en democracia conviene, por lo tanto, analizar la realidad de la negociación colectiva. Todo lleva a pensar que las reformas introducidas a la legislación laboral no han sido suficientes para alentar el proceso negociador. En efecto, es muy posible que un factor que dificulta la negociación colectiva sea el estricto marco normativo que fijó el Código del Trabajo promulgado en el período autoritario y aún no modificado lo suficientemente en democracia. La firma de un contrato colectivo es un proceso complejo y de alto costo, dado que en muchos casos requiere de tiempo y asesores externos. Esto pone en desventaja, en forma particular, a los trabajadores de las pequeñas empresas que tienen menos posibilidades de contar con una ayuda especializada.

Para verificar la hipótesis acerca del impacto negativo del marco institucional en la dinámica de la negociación, se realizó un análisis cuantitativo de la evolución de la negociación, el número de trabajadores cubiertos y el tipo de instrumento de negociación (ver Capítulo 1). Se puede apreciar un estancamiento relativo de la sindicalización, de la negociación colectiva y del número de trabajadores cubiertos por la negociación. Asimismo, se observa una disminución relativa del número de contratos colectivos suscritos. Esto hace necesario analizar en más detalle las razones que inciden en la decisión de apartarse de la negociación colectiva reglada.

En el Capítulo 2 se presentan las ventajas e inconvenientes de los procedimientos de negociación disponibles -el contrato y el convenio colectivo- tal como son percibidas por los empleadores, los sindicatos y los inspectores de la Dirección del Trabajo. Según la información recogida, las reformas introducidas a las normas legales sobre negociación colectiva no habrían sido suficientes, ya que éstas siguen operando de manera disuasiva.

Las nuevas estrategias empresariales: individualizar la negociación

Con todo, el estado de las relaciones laborales en Chile no puede atribuirse en su totalidad a una normativa legal. Los marcos institucionales se diseñan bajo la presión de los actores sociales y se modifican en función de la evolución del estado real de las relaciones sociales. Reconociendo que el derecho laboral manifiesta un cierto rezago con respecto a las prácticas actuales que se dan en el mundo del trabajo, es oportuno conocer cuáles son dichas prácticas.

A pesar del largo tiempo que ha pasado desde que se iniciaran, las profundas transformaciones de la economía chilena no se traducen, todavía, en grandes innovaciones en la normativa laboral⁴. El entorno competitivo en que operan las empresas, las nuevas formas en que se organiza la producción, el tipo de relaciones humanas que están requiriendo los procesos productivos ya no se ven interpretados en una legislación que data de una época histórica diferente. Esto lleva a formular la hipótesis de un choque entre las estrategias empresariales contemporáneas y la normativa legal. Si esto es así, cabe preguntarse ¿cómo se resuelven entonces, los conflictos de intereses entre empleadores y trabajadores?

En las empresas se está viviendo un período de reconversión de las relaciones sociales cuyo resultado estará altamente influenciado por tres tipos de factores. Primero, la desconfianza entre las partes. Una historia de relaciones conflictivas entre empresarios y trabajadores impregna el clima laboral chileno y se expresa como un fuerte temor a un cuadro confrontacional por parte de los empresarios y una falta de confianza por parte de los trabajadores. En consecuencia, aquellas empresas que pueden hacerlo están procediendo a cambiar sus mecanismos de gestión, introduciendo profesionales especializados en la Gestión de Recursos Humanos y buscando prevenir conflictos

En segundo lugar, las empresas están obligadas a flexibilizar el costo salarial para hacer frente a los cambios en el mercado. Este es un imperativo que guía todas las estrategias empresariales, en particular en la pequeña y mediana empresa. Los aumentos salariales acumulados en fase de crecimiento están cediendo el paso mientras aumentan los despidos. La competencia por mano de obra, que había hecho subir los salarios de la industria ligeramente por sobre los aumentos de productividad,⁵ dejará de operar debido al aumento del desempleo. Los empresarios podrán negociar en otras condiciones logrando la flexibilidad que necesitan.

En tercer lugar, la competencia mundial en mercados abiertos impone la necesidad de aumentar la productividad y generar mejoramiento en calidad. Esto impone estrategias de motivación y estabilidad de los trabajadores que entran en contradicción con el proceso de flexibilización. Entre las nuevas herramientas de gestión para mejorar la productividad y calidad se cuentan estrategias diversas para flexibilizar el costo del factor trabajo tales como: la diversificación de formas de contratación, nuevos sistemas formales de administración de compensaciones, rentas variables, beneficios no monetarios, etc. Estas herramientas junto con asociar de manera más estrecha a los empleados a los riesgos propios del negocio, tienen por efecto diversificar las condiciones de empleo y salarios. De ahí que busquen evitar las negociaciones con colectivos de trabajo como los sindicatos y favorezcan las negociaciones individuales o con grupos más pequeños.

Los procesos descritos constituyen una base para pensar que se asiste a un proceso de innovación y búsqueda de nuevos sistemas de negociación que pretenden llegar a acuerdos, evitar el conflicto e implantar mecanismos de regulación de las relaciones laborales no tradicionales. Así

⁴ Los bloqueos políticos son ciertamente una razón de ello, que corresponderá analizar en otra ocasión.

⁵ En 1998 el incremento salarial real en la industria fue de 3,4% y el de la productividad industrial un 3% según la SOFOFA.

se pudo comprobar en un estudio en profundidad de 11 casos de empresas de variados tamaños y sectores productivos, según su situación negociadora (convenio o contrato). En los estudios de casos se aplicó una misma pauta de recolección de información mediante la cual se indagó sobre aspectos económicos, gestión de recursos humanos, proceso negociador e instrumentos de negociación vigentes⁶. En el capítulo 3 se exponen las estrategias de negociación desplegadas en las empresas del estudio.

Las organizaciones sindicales : entre la adaptación y la atomización

Si bien el movimiento sindical chileno ha mantenido su perfil tradicional, tanto en su composición (radicado fundamentalmente en empresas formales grandes del sector industrial) como en sus formas de acción (negociación reglada, huelgas, denuncias y reclamos) es posible que estén surgiendo sindicatos que prefieran nuevas formas de negociación. Se supone que la mayor fuerza del sindicalismo en una empresa lleva a una mejor capacidad negociadora de los trabajadores, por lo que existiría una tendencia natural a optar por la negociación reglada vía contrato colectivo. A la inversa, la debilidad de las organizaciones sindicales no siempre les permite resistir las ofertas empresariales que van ligadas a la firma de convenios con grupos de trabajadores.

Por otra parte, los bajos logros obtenidos (aumentos reales garantizados) pueden desincentivar la negociación reglada. También hay que contemplar la posibilidad de que los trabajadores opten por realizar convenios a raíz de una mala estrategia negociadora de los propios sindicatos. En todos los casos, llama la atención la ausencia de un posicionamiento estratégico de los dirigentes sindicales, los que tienen un comportamiento más bien adaptativo frente a la aparente coherencia de las estrategias empresariales.

Además de caracterizar la posición de los actores frente a los instrumentos de negociación y sus aspectos procedimentales, es importante establecer cuál es el resultado de los procesos de negociación. Ante la imposibilidad de realizar una encuesta exhaustiva de la situación salarial y de las condiciones de empleo en las empresas estudiadas, se consideró que los documentos suscritos, constituyen un indicador parcial de resultados para los trabajadores. Desde esta perspectiva, se procedió a comparar los beneficios de los contratos y los convenios suscritos por las empresas (capítulo 4).

Las negociaciones colectivas son momentos coyunturales en la vida de una empresa. Las hemos considerado como una entrada para medir la calidad de las relaciones laborales. Estamos conscientes que una empresa es una realidad compleja que va más allá de acuerdos formales entre las partes que la componen. Con todo, acuerdos considerados satisfactorios por las partes facilitan buenas relaciones laborales y mejores resultados económicos. El panorama negociador de las empresas estudiadas es, más que nada, el reflejo de una legislación laboral contradictoria en lo que se refiere a instrumentos de negociación. La transición que se vive en las empresas chilenas no encuentra un apoyo claro en el dispositivo institucional. Mientras excesivos detalles en

⁶ Los aspectos metodológicos y la pauta de entrevista figuran en el segundo Informe de Avance.

los procedimientos, inhiben la negociación colectiva, también deja la puerta abierta a entendimientos informales que anulan los derechos colectivos.

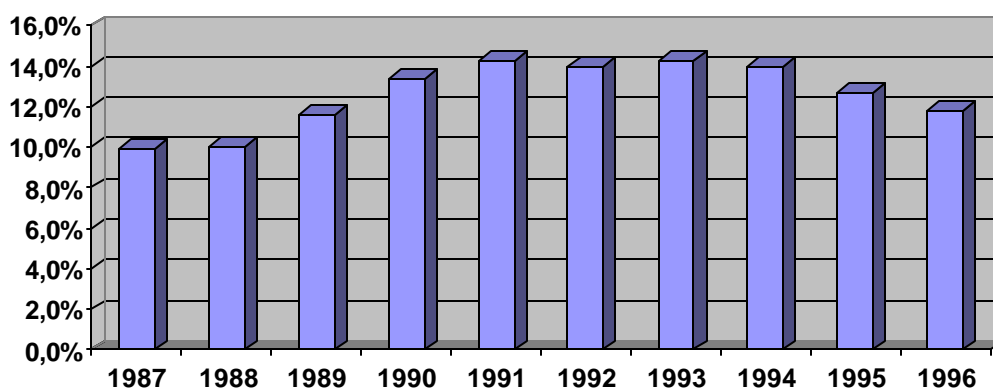
CAPITULO 1: TENDENCIAS ESTADÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN CHILE

1.1. TENDENCIAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y SINDICALIZACIÓN

A. Procesos que se han estabilizado a niveles bajos

Los datos estadísticos de los últimos años han mostrado que los buenos pronósticos que pudieron hacerse al inicio de la transición democrática, respecto del futuro de la sindicalización y la negociación colectiva, deben ser relativizados. Como ha expresado la Dirección del Trabajo “observando las cifras globales de sindicalización y de cobertura de la negociación colectiva en Chile, se puede afirmar que ambas instituciones cubren a una pequeña parte de la fuerza de trabajo asalariada. En efecto, en 1996, la tasa de sindicalización fue de un 17,7% de los asalariados y los trabajadores cubiertos por negociaciones colectivas alcanzaron a un 11,8%. Si se mira la evolución de ambas tasas en una serie de tiempo, se observa que éstas después de alcanzar un momento peak en los años 1991-1992, vienen paulatinamente bajando”⁷.

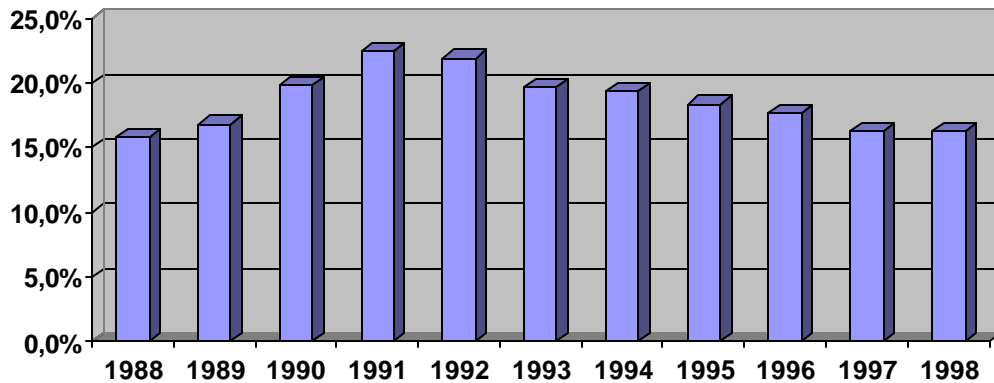
**Gráfico 1: COBERTURA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA
(sobre la fuerza de trabajo asalariada)**



Fuente: Departamento de Relaciones Laborales, Dirección del Trabajo.

⁷ Feres, M.E.(1997) , “Sindicalismo y Negociación Colectiva: Instrumentos de Modernización, una visión desde la Dirección del Trabajo”, en *La Negociación Colectiva en Chile*, Editorial Gestión.

**Gráfico 2: EVOLUCIÓN TASA DE AFILIACIÓN SINDICAL
(sobre la fuerza de trabajo asalariada)**



Fuente: Departamento de Relaciones Laborales, Dirección del Trabajo.

La cobertura alcanzada por la sindicalización y la negociación colectiva ha mostrado un leve descenso a partir de 1991-92, lo cual como contrapartida, ha llevado a que un alto y creciente número de trabajadores no esté al amparo de estas instituciones, desenvolviéndose su trabajo en malas condiciones, con bajos salarios, extenuantes jornadas de trabajo y con peligros para la vida y la salud.

Por cierto, también entre los trabajadores sindicalizados existen condiciones de empleo precarias, tal como entre algunos no sindicalizados predominan relaciones laborales modernas y equilibradas. Sin embargo, la asociatividad de los trabajadores puede potencialmente favorecer un marco de mayor respeto, equilibrio y colaboración al interior de la empresa, en mejores condiciones que un mero conjunto de empleados individuales y atomizados. Desde esta óptica es deseable que la sindicalización y la negociación colectiva alcancen al mayor número de empresas y trabajadores por la demostración de que ambas instituciones permiten mejorar ostensiblemente la calidad de las relaciones laborales y las condiciones de remuneraciones y trabajo de los trabajadores.

Como ha señalado la Dirección del Trabajo: “...el sindicalismo y la negociación colectiva son instrumentos de alta eficacia para la modernización de las empresas. Son instituciones que permiten el diálogo y la resolución de eventuales conflictos y, finalmente, resultan insustituibles para superar los desafíos económicos que enfrenta la economía chilena de hoy”⁸.

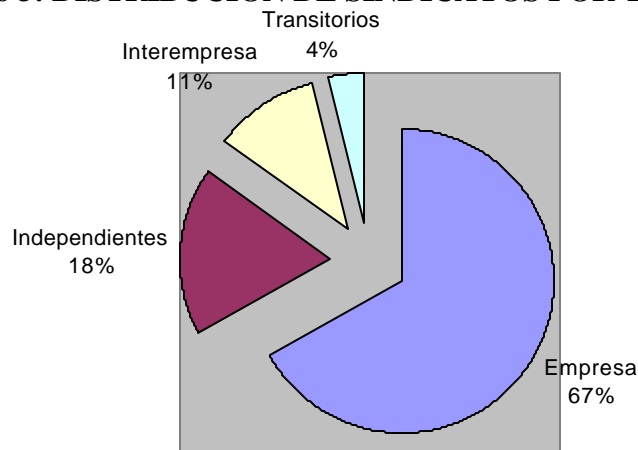
B. Sindicalismo descentralizado, pero concentrado en sectores tradicionales

⁸ Feres, op. cit.

La actual legislación permite la constitución de cuatro tipos de sindicatos⁹: de empresa, interempresa, de trabajadores independientes y de trabajadores eventuales o transitorios. De acuerdo con las cifras disponibles para 1997, los sindicatos de empresa afiliaban al 67% de la población sindicalizada; los de trabajadores independientes al 18%; los de interempresa al 11% y los de trabajadores eventuales o transitorios al 4%.

Estas cifras reflejan la tendencia actual de nuestro sindicalismo a radicar su eje de acción en el nivel de la empresa individual y a desarrollar prácticas de negociación colectiva descentralizadas, sin articulaciones por rubros o ramas de actividad. Esta tendencia es además reforzada por la legislación laboral vigente, que sólo reconoce el derecho a negociar a los sindicatos de empresa y, bajo ciertas condiciones (consentimiento de los empleadores), a los inter-empresa y a las federaciones y confederaciones.

Gráfico 3: DISTRIBUCIÓN DE SINDICATOS POR TIPOS (1997)

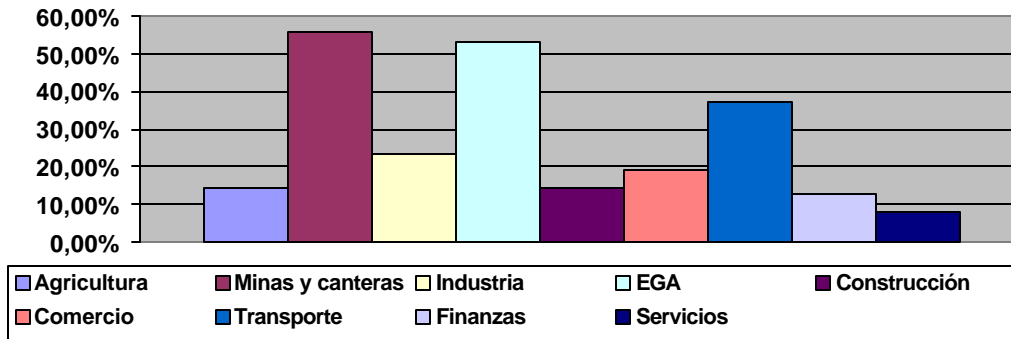


Fuente: Departamento de Relaciones Laborales Dirección del Trabajo.

Observando ahora la situación sindical por sectores de actividad económica se observa una gran heterogeneidad. Por un lado, los mayores niveles de sindicalización se concentran en los sectores en que predominan empresas muy grandes. A la inversa, los menores niveles de sindicalización se encuentran en aquellos sectores en que predominan las empresas pequeñas y las actividades cíclicas. Esta situación ha llevado a postular la incapacidad del sindicalismo para posicionarse en los sectores menos tradicionales, pero más dinámicos de nuestra economía.

⁹ Remitirse al Libro III, Título I, art. 216 del Código del Trabajo.

Gráfico 4: TASAS DE SINDICALIZACIÓN POR ACTIVIDAD ECONÓMICA (1996)



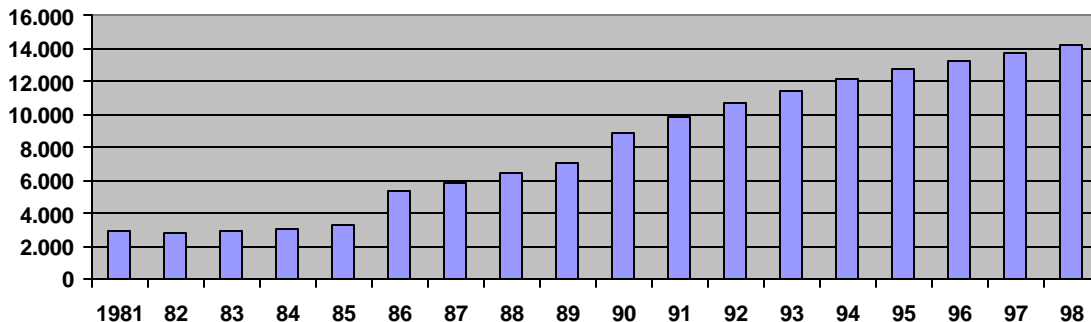
Fuente: Departamento de Relaciones Laborales Dirección del Trabajo.

C. Más sindicatos, pero menos representativos

Pero el estancamiento cuantitativo del sindicalismo no sólo se refleja en las tasas de afiliación o en el comportamiento de los sindicatos en las ramas de actividad más dinámicas de nuestra economía. Junto con el descenso en la tasa de cobertura de la sindicalización, en los últimos años es posible observar paralelamente cómo ha ido en aumento el número de sindicatos.

Actualmente (1998) existe un total de 14.039 sindicatos vigentes¹⁰, cifra que ha venido incrementándose en los últimos años, como se observa en el gráfico n°5. La razón de esta tendencia es posible de atribuir, en parte, a nuestra legislación, que permite la formación de más de un sindicato por empresa, lo que facilita la posibilidad de fragmentación del actor laboral al interior de cada unidad productiva.

Gráfico 5: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SINDICATOS



Fuente: Departamento de Relaciones Laborales Dirección del Trabajo.

¹⁰ Una organización sindical puede estar vigente o disuelta. Está disuelta significa cuando ha caducado su personalidad jurídica por lo que deja de existir legalmente. En el caso de vigencia pueden presentarse dos casos: vigencia activa y vigencia en receso. Una organización en vigencia activa acredita socios y está al día en la renovación de su directiva, una organización sindical en receso carece de ambas situaciones.

Un dato importante respecto de la realidad de nuestro sindicalismo es la gran cantidad de sindicatos en receso. La situación de receso señala la posibilidad fáctica de que un sindicato en vigencia legal no presente, en la práctica, señales de actividad¹¹. De acuerdo con la información disponible para 1998, de un total de 14.039 sindicatos vigentes, 6.837 sindicatos estaban en situación de receso, lo que representa un 49%; bastante superior al porcentaje de un 34% registrado para el año 1994 en un estudio sobre el receso sindical publicado por la Dirección del Trabajo. Vale decir, que del total de sindicatos existentes legalmente, en la práctica, están operando realmente sólo la mitad de ellos. Pareciera con este dato que el desafío no es sólo extender la sindicalización, sino que también propiciar las condiciones suficientes para que los sindicatos, luego de constituidos, se mantengan en el tiempo.

El aumento del número de sindicatos en conjunto con la disminución de su cobertura total, afecta directamente el tamaño medio de los sindicatos (promedio de trabajadores por sindicato activo), que ha disminuido en el período comprendido, siendo al año 1996 una cifra promedio de 67 trabajadores por sindicato. En síntesis, es posible observar como han aumentado el número de sindicatos existentes en el país, y como, a su vez, son más pequeños en cuanto al número de afiliados promedio, es decir, son cuantitativamente menos representativos.

D. La negociación colectiva es aún incipiente en las pequeñas y medianas empresas

Si se considera a los trabajadores que negocian colectivamente según el tamaño de las empresas, se observa que el mayor porcentaje de los trabajadores dependientes que negocian, se concentra en el estrato de empresas de 50 y más trabajadores, donde alcanza a un 36.1% del total. En cambio, en las empresas que ocupan menos de 50 trabajadores, el porcentaje cubierto por instrumentos colectivos llega solamente a 1.3% del total. En consecuencia, resulta evidente que la negociación colectiva, cuando ha podido desarrollarse, lo ha hecho principalmente en las empresas de mediano y gran tamaño.

Por consiguiente, es necesario impulsar iniciativas para promover un mayor progreso de la sindicalización y de la negociación colectiva, tanto en los estratos donde ya han alcanzado un cierto nivel de desarrollo, como sobre todo en aquellos donde, como se ha demostrado, es prácticamente inexistente. Este desafío es particularmente importante si consideramos que la mayor parte de la fuerza laboral está ocupada en dicho tipo de actividades.

E. Los caminos de la negociación colectiva: ¿quiénes y cómo negocian?

La legislación nacional permite dos modalidades de negociación, una reglada y una no reglada, que conducen a dos tipos de instrumentos de acuerdo colectivo: el contrato y el convenio colectivo respectivamente.

¹¹ Más información ver Morris, P., "Sindicatos en receso: la otra cara de la estabilidad sindical", Serie Aportes al Debate Laboral #4, Dirección del Trabajo, 1998 .

En la modalidad reglada, la negociación colectiva se desarrolla mediante un procedimiento regulado por la ley, que contempla el derecho a huelga y da lugar a un contrato colectivo. La modalidad no reglada en cambio no debe ajustarse a normas de procedimiento ni contempla el derecho a huelga. Su resultado se expresa en un convenio colectivo.

En los datos sobre la cobertura obtenida por ambos instrumentos, es posible advertir la misma tendencia general de la negociación colectiva: a la baja en su cobertura después de un período peak ubicado entre 1991 y 1993. Sin embargo, la caída es más brusca en la cobertura de los contratos si se compara con los datos de los convenios que, claramente, tienen una tendencia más estable en cuanto al número de trabajadores que rigen sus relaciones laborales por esa vía. A pesar de lo anterior, siguen siendo los contratos colectivos los instrumentos que abarcan la mayor proporción de trabajadores.

Cuadro 1: Evolución del número de trabajadores cubiertos por tipo de instrumento.

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
CONTRATOS	79.861	123.624	77.864	140.426	138.478	200.462	157.944	175.965	156.125	145.958	156.387
CONVENIOS	26.141	37.506	46.917	78.602	47.594	55.789	69.897	80.778	71.436	64.131	67.365

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Con respecto a qué tipo de instrumento colectivo suscribir, de acuerdo con la legislación, la utilización de una u otra modalidad depende del acuerdo libre entre las partes. Por ello, es interesante el predominio del uso de contratos por sobre los convenios (pese a que su cobertura relativa ha disminuido), puesto que puede estar indicando una cierta opción por asumir la flexibilidad inevitable, pero dentro de un marco de protección más eficaz a los derechos colectivos de los trabajadores. Sin embargo, la opción por el contrato se ha ido debilitando en el último tiempo frente al convenio, además que sobre el total de la fuerza de trabajo asalariada (como ya vimos), representa sólo una ínfima proporción.

Cuadro 2: Número de contratos y convenios celebrados por año.

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
CONTRATOS	760	1273	853	1465	1569	1970	1849	2055	1740	1945	1595
CONVENIOS	275	476	46	876	850	934	960	988	975	817	934
TOTAL	1035	1749	899	2341	2419	2904	2809	3043	2715	2762	2529

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Siguiendo con el punto anterior, a pesar del tradicional predominio de los contratos, cabe observar la notable evolución relativa que han tenido los convenios. Sólo basta observar como en el período 1986-1996 se ha triplicado el uso de convenios, mientras que solamente se ha duplicado el uso de contratos.

Cuadro 3: Evolución relativa del número de contratos y convenios (año base 1986).

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
CONTRATOS	100	167,5	112,2	192,7	206,4	259,2	243,2	270,3	228,9	255,9	209,8
CONVENIOS	100	173,0	16,72	318,5	309,0	339,6	349,0	359,2	354,5	297,0	339,6

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Por otra parte, la legislación nacional permite negociar colectivamente a dos tipos de entidades: organizaciones sindicales y grupos negociadores de trabajadores (que se unen sólo para el efecto de la negociación). Un cruce entre el tipo de entidad negociadora y el tipo de instrumento colectivo celebrado, nos da una tabla de doble entrada, que para el año 1996 presentó los siguientes datos:

Cuadro 4: Tipo de instrumentos suscritos por unidad negociadora (datos 1996).

	CONTRATO	CONVENIO	TOTAL
Sindicatos	1.315	242	1.557
	84,5%	15,5%	100,0%
	81,7%	25,7%	61,0%
Grupos Negociadores	294	699	993
	29,6%	70,4%	100,0%
	18,3%	74,3%	39,0%
TOTAL	1.609	941	2.550
	63,0%	37,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Memoria Dirección del Trabajo, 1996.

Según el cuadro presentado, encontramos que:

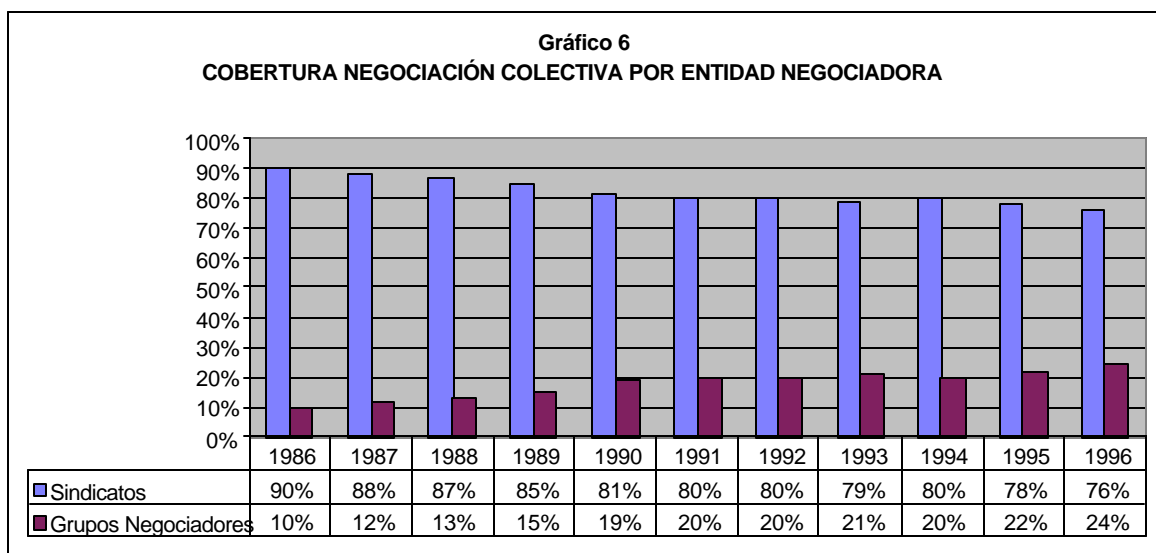
- los sindicatos en su mayoría firman contratos (84,5%).
- los grupos negociadores en su mayoría acuerdan convenios (70,4%).
- del total de contratos firmados, un 84,5% lo suscribieron sindicatos.
- del total de convenios, un 74,3% lo suscribieron grupos negociadores.

De los datos se desprende una clara relación entre el tipo de entidad que negocia y el tipo de instrumento que se suscribe. Tal relación indica que la tendencia de los sindicatos es a la suscripción de contratos y la de los grupos negociadores es la suscripción de convenios.

La explicación de esta relación la da la misma Dirección del Trabajo: *“la negociación colectiva en Chile está ligada estrechamente a los sindicatos de empresa, que son los que en mayor parte desarrollan las negociaciones regladas. Esto significa que ambas instituciones están asociadas y ello se explica en parte por la dificultad de los procedimientos de la negociación reglada, que exigen del agente negociador un cabal manejo de las normas, capacidad de hacer un buen proyecto, cumplimiento oportuno de pasos y plazos determinados por el procedimiento y finalmente un grado de experiencia y asesoría para llevar adelante la negociación, que incluye la capacidad de solicitar y procesar información*

y otras habilidades que resultan más difíciles que los trabajadores no organizados desarrollen como grupo, quedando así en desventaja”¹².

Ahora, si observamos la distribución de los trabajadores cubiertos por la negociación colectiva de acuerdo con la participación de sindicatos o grupos negociadores, se observa cómo paulatinamente los sindicatos han ido perdiendo terreno. Esta tendencia se explica en gran parte por la baja en la tasa de sindicalización, pero también por el desplazamiento de los grupos negociadores hacia la negociación colectiva.



Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales

Como es sabido, la negociación colectiva está fuertemente relacionada con el sindicalismo. El desafío y el problema que se presenta con estos últimos datos está en la tendencia negativa que se abre entre el sindicalismo y la negociación colectiva: no sólo está disminuyendo la negociación colectiva, sino que también está disminuyendo la participación del sindicalismo en ella. Se presenta entonces, la necesidad prioritaria de crecimiento y consolidación de un sindicalismo vigoroso para generar las condiciones y posibilidades para la extensión de la negociación colectiva. Como señala la Dirección del Trabajo: “*el crecimiento y consolidación del sindicalismo influye directamente en la expansión y consolidación de las negociaciones colectivas; o sea, que para fortalecer esta última, el instrumento más viable es fortalecer a los sindicatos*”¹³.

F. Baja conflictividad en las negociaciones colectivas

¹² Feres, M. E. (1997), “Sindicalismo y negociación Colectiva: Instrumentos de Modernización, una visión desde la Dirección del Trabajo”, en documentos de *Aportes al debate laboral n°1* (Departamento de Estudios).

¹³ Feres, M.E.(1997), “Sindicalismo y negociación Colectiva: Instrumentos de Modernización, una visión desde la Dirección del Trabajo”, en documentos de *Aportes al debate laboral n°1* (depto.estudios).

La conflictividad de las relaciones laborales ha sido usualmente medida a través del grado de incidencia de la huelga en las negociaciones colectivas. De acuerdo con la información disponible para el período 1985-1997 se observa una progresiva disminución de la ocurrencia de huelgas durante los procesos negociadores. El año peak fue 1992, que presentó 247 huelgas sobre un total de 1.849 negociaciones, es decir, una tasa de un 13,4%. Esta cifra ha venido bajando desde aquel año, siendo para el año 1997 un 10 % (de 1.754 negociaciones sólo 179 llegaron al uso de la huelga). Por otra parte, los días de duración promedio de las huelgas han bajado desde 21 días (en 1985) a 10 días en 1997. Lo mismo sucede con los días-hombre-huelga, que cayeron de 733.794 en 1991 a 214.485 en 1997.

Estos datos nos permiten afirmar que la huelga es un recurso poco utilizado en el marco de las negociaciones colectivas y que su incidencia es bastante reducida. Las negociaciones colectivas están siendo cada vez menos escenario de conflicto, lo que no significa necesariamente que sean un lugar de cooperación.

Cuadro 5: Datos sobre el grado de conflictividad e incidencia de la huelga legal.

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
CANTIDAD HUELGAS	42	41	81	72	701	176	224	247	224	196	187	183	179
CANTIDAD CONTRATOS	1.144	760	1.273	853	1.465	1.569	1.970	1.849	2.055	1.740	1.945	1.584	1.754
TASA DE INCIDENCIA	3,7%	5,4%	6,4%	8,4%	47,8%	11,2%	11,4%	13,4%	10,9%	11,3%	9,6%	11,6%	10,0%
DURACIÓN PROMEDIO HUELGA	21	15	14	14	16	15	12	12	12	13	12	10	10
DIAS HOMBRE HUELGA	-	-	-	85.451	298.561	245.192	733.794	334.708	311.708	311.979	350.124	234.566	214.485

Fuente: Dirección del Trabajo, Depto. Relaciones Laborales.

G. Resumen de tendencias generales

Finalmente, entregamos una síntesis de las tendencias observadas desde los datos estadísticos generales:

- ✓ Hay bajas cifras y decrecimiento en la cobertura de la sindicalización y negociación colectiva.
- ✓ El sindicalismo radica fundamentalmente a nivel de empresa y en los sectores más tradicionales de la economía.
- ✓ Hay más sindicatos, pero cada vez más pequeños.
- ✓ Cerca de la mitad de los sindicatos vigentes están en receso (no operan en la práctica).
- ✓ La negociación colectiva es mínima en las medianas y pequeñas empresas.
- ✓ Si bien, aún predomina la suscripción de contratos, los convenios vienen emergiendo con fuerza.
- ✓ Los sindicatos firman contratos y los grupos negociadores convenios.

- ✓ Los sindicatos han perdido terreno en la negociación colectiva, en favor de los grupos negociadores.
- ✓ Se observa una baja conflictividad en la negociación colectiva.

H. Preguntas

A la luz de la información presentada, surgieron ciertas preguntas que se buscó responder en los capítulos siguientes:

- ¿ A qué se debe la caída en el número de contratos celebrados desde 1993 en adelante ?
- ¿ A qué se debe el aumento de convenios ?
- ¿ Existe alguna relación entre el tipo y tamaño de empresa y el tipo de instrumento de negociación celebrado ?
- ¿ Qué condiciones y características justifican la relación sindicatos-contrato y grupos negociadores-convenio ?

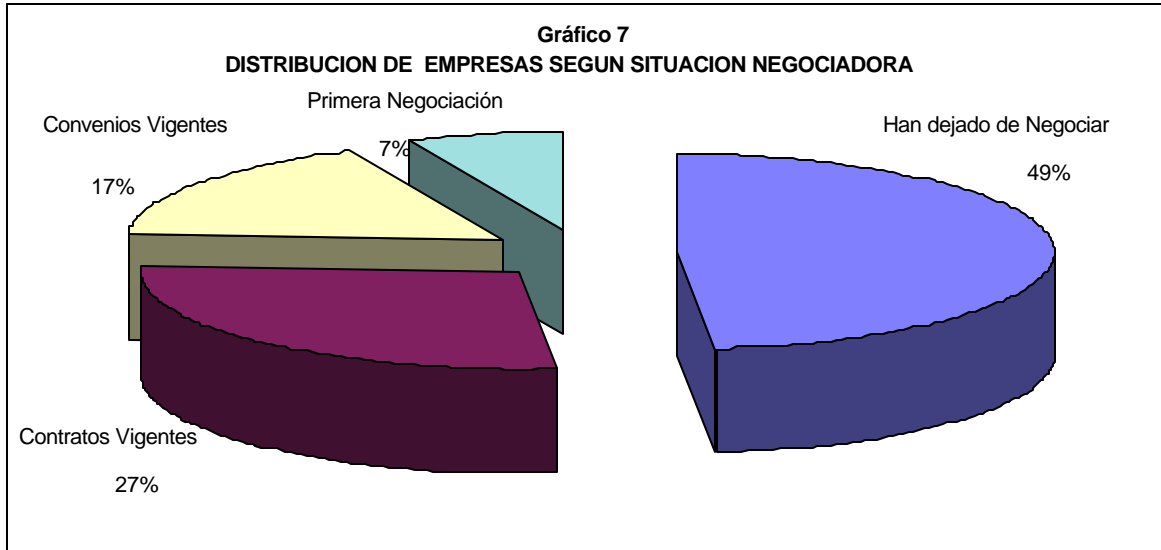
1.2. ANÁLISIS DE LAS BASES DE DATOS DE LA DIRECCIÓN

Nuestro trabajo se realizó exclusivamente sobre la base de datos DIRICA, con ella elaboramos una base de datos secundaria que nos sirvió para realizar algunos procesos estadísticos generales y seleccionar una muestra útil para el trabajo de campo posterior.

A. Tipologías construidas

Se determinó que existen cuatro tipos de situaciones para las 7.368 empresas identificadas en la base de datos:

- A. Empresas que han dejado de negociar, es decir, que registran contratos colectivos vencidos, pero no registran ni contrato ni convenio vigente a la fecha en la base de datos: 3.563 (49%).
- B. Empresas que tienen contratos colectivos vigentes a la fecha: 2.023 (27%)
- C. Empresas que tienen convenios colectivos vigentes a la fecha: 1.282 (17%)
- D. Empresas que registraron su primera negociación reglada y sus contratos o convenios colectivos están vigentes: 500 (7%).



Fuente: DIRICA

Se destaca la significativa cantidad de empresas que han dejado de negociar (49%). Es posible atribuir esta abultada cifra a los efectos que tiene el receso sindical sobre la negociación colectiva, que recordemos es también una cifra cercana al 50% de los sindicatos vigentes.

Al analizar cómo se comportan las empresas respecto de las opciones presentadas, hemos observado que la presencia sindical describe significativamente su condición.

Presencia Sindical: Este indicador se construyó considerando la cantidad de procesos en que se veía involucrado un sindicato como unidad negociadora respecto del total de procesos registrados para la empresa.

De este modo se obtienen 3 categorías de presencia sindical:

- a) Sin Sindicatos: no hay participación de estos en ningún proceso negociador.
- b) Baja Presencia Sindical: participan el (los) sindicato(s) en al menos la mitad de los procesos de negociación existentes en la base.
- c) Alta Presencia Sindical: participan en más de la mitad de los procesos de negociación existentes en la base.

La información demuestra que para los distintos casos, las empresas que mantienen contratos vigentes tienen una alta presencia sindical.

Parece extraña la alta incidencia sindical de las empresas que han dejado la negociación colectiva. Sin embargo, es explicable en la medida que la base no está lo suficientemente actualizada y no ha sido limpiada de los sindicatos en receso, ni de las empresas que han cambiado de razón social o que simplemente han desaparecido.

Cuadro 6: Número de Empresas por Situación Negociadora y Presencia Sindical.

PRESENCIA SINDICAL (SINDICATOS/ PROCESOS)	HAN DEJADO DE NEGOCIAR	CONTRATOS VIGENTES	CONVENIOS VIGENTES	PRIMERA NEGOCIACIÓN	TOTAL
SIN SINDICATOS	1226	356	1051	151	2784
	34,40%	17,60%	82,00%	30,20%	37,80%
BAJA PRESENCIA SINDICAL	229	163	42	38	472
	6,40%	8,10%	3,30%	7,60%	6,40%
ALTA PRESENCIA SINDICAL	2108	1504	189	311	4112
	59,20%	74,30%	14,70%	62,20%	55,80%
TOTAL	3563	2023	1282	500	7368

Fuente: DIRICA.

En aquellas empresas en que sólo se utilizan convenios hay un claro predominio de la no sindicalización (82%). Estos datos son consistentes con los datos generales, que indican una tendencia natural de los sindicatos a la firma de contratos y de los grupos negociadores a la firma de convenios.

B. Proceso de selección de la muestra.

Para los efectos del estudio de casos, nos centramos en las empresas que han dejado de negociar contratos, por lo cual seleccionamos los dos tipos de empresa que cumplen este requisito. La idea era observar aquellas empresas que, habiendo tenido la experiencia del contrato colectivo, dejaron de negociar o bien sustituyeron el contrato por un convenio.

Finalmente, se conformó un universo muestral de 103 casos de empresas de la región metropolitana que han dejado de negociar contratos colectivos. Estos casos fueron clasificados de acuerdo a su tamaño, vigencia promedio de sus instrumentos, presencia sindical en sus procesos negociadores y otras características que fueron procesadas a través de fichas de resumen.

De aquí se escogieron 24 empresas distribuidas en distintas inspecciones del Gran Santiago: 12 casos titulares y 12 casos de reemplazo para la posibilidad de que no se cumpliesen, en los casos titulares, con los requisitos requeridos para la investigación.

Supusimos inicialmente que obtendríamos una cuota mayor de empresas que han dejado la negociación (sin instrumentos vigentes pero con contratos realizados). Sin embargo, con el correr de la investigación observamos que bastante información que arrojaba la base para estos casos estaba sesgada o errada, por lo que el número de empresas sin instrumento resultó ser significativamente menor al que esperábamos. Finalmente decidimos focalizar la investigación en aquellas empresas que pasan del convenio al contrato, desestimando el paso del contrato a la ausencia de instrumentos colectivos.

En anexo se presentan las monografías de los casos estudiados con los siguientes nombres:

SECTOR	PRESENTADA BAJO EL NOMBRE
a) Industrias: <ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios - Industria Gráfica - Metalúrgica - Viña 	-LAB1 -LAB2 -GRAF -METAL -VIÑ
b) Servicios Comunales y Sociales <ul style="list-style-type: none"> - Clínica Privada - Escuela Subvencionada 	-CLIN -ESC
a) Transporte y Distribución <ul style="list-style-type: none"> - Distribuidora Bebidas - Supermercado 	-TRANSP - SUPERM
d) Minas <ul style="list-style-type: none"> - Minería y Química 	QUIM
e) Servicios Financieros	FINAN

CAPITULO 2: LOS INSTRUMENTOS DE NEGOCIACIÓN: CONTRATOS Y CONVENIOS COLECTIVOS

El análisis estadístico realizado en el capítulo anterior abre la interrogante acerca de las razones de la disminución del número de contratos colectivos celebrados desde el año 1993 en adelante y respecto del aumento correspondiente en el número de convenios. El instrumento tradicional para plasmar un acuerdo entre las partes ha sido el contrato colectivo. No es por azar que el Código del Trabajo especifica en detalle las etapas de negociación que conducen a la firma de un contrato. En cierto sentido, el contrato colectivo ha sido la vía “normal” de negociación. Si el legislador incluye otro tipo de alternativa -como la posibilidad de firmar convenios- se trata de una vía menor y en cierto sentido, excepcional. Por eso, el aumento que ha experimentado la existencia de convenios colectivos y no de contratos ha llamado la atención de las autoridades del trabajo.

En este capítulo se examinan las disposiciones legales que definen uno y otro. De su comparación surgen ventajas comparativas de un instrumento (el convenio), por sobre el otro (el contrato), vistos ambos desde la perspectiva de los empleadores. Dichas ventajas radican en los procedimientos más que en los resultados, ya que una vez suscritos, ambos tienen carácter obligatorio. El punto de vista de los inspectores del trabajo y de los sindicatos es menos favorable a los convenios.

2.1. PROCEDIMIENTOS DE NEGOCIACIÓN

Como hemos visto, la actual normativa legal de la negociación colectiva en Chile prevé dos modalidades para que empleadores y trabajadores negocien: a) una formal o reglada, definida por el Código del Trabajo en todas sus etapas, actuaciones, derechos y obligaciones para las partes negociantes, que conocemos como “procedimiento regulado de negociación colectiva” y que da origen a un contrato colectivo; b) otra informal o directa, en la que no rigen las normas legales sobre negociación y, por tanto, las partes son libres para convenir, de la manera que quieran, acuerdos colectivos, lo que conocemos como “procedimiento no regulado de negociación colectiva”, que origina un convenio colectivo.

Si bien ambos instrumentos están en un pie de igualdad desde el punto de vista de sus efectos legales, veremos que existen grandes diferencias en el procedimiento que la ley establece para la celebración de uno u otro.

Sobre el contrato colectivo:

El Código del Trabajo, en su Libro IV, abunda en especificaciones acerca de quienes pueden celebrar un contrato colectivo, cómo deben hacerlo y acerca de los derechos y obligaciones de que gozan las partes. Se define el contrato colectivo como un acuerdo celebrado, por uno o más empleadores, con una o más organizaciones sindicales o con trabajadores que se unan para

negociar colectivamente, o con unos y otros, con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado, no inferior a dos años (art. 344).

Es atribución de los trabajadores el iniciar un proceso negociador, ya que todo sindicato o grupo de trabajadores (con quórum suficiente) podrá presentar un proyecto de contrato colectivo (art. 315). Asimismo, la ley establece que los trabajadores involucrados en una negociación reglada gozarán de fuero desde diez antes a la presentación del proyecto de contrato colectivo hasta el día de su suscripción (art. 309).

En las empresas con contrato colectivo vigente, la presentación del proyecto deberá efectuarse no antes de cuarenta y cinco ni después de cuarenta días anteriores a la fecha de vencimiento de dicho contrato (art. 322). Los trabajadores deberán acreditar que el empleador ha sido notificado de la presentación del proyecto firmando ambos una copia de éste y remitiéndola a la Inspección del Trabajo, que le corresponda dentro de los siguientes cinco días a su presentación (art.324).

Con la presentación del proyecto por parte de los trabajadores se inicia un proceso reglado, es decir, definido en cada una de sus etapas. Le corresponde al empleador dentro de los 10 a 15¹⁴ días siguientes a la presentación del proyecto, dar una respuesta por escrito, en forma de un proyecto de contrato colectivo, en la cual deberá hacer referencia a todas las proposiciones de los trabajadores (más las que estime convenientes) fundamentando su respuesta con todos los antecedentes e información pertinentes (art. 329). Si el empleador no diese respuesta dentro de los plazos estipulados, la respectiva Inspección del Trabajo procederá a multarlo; si su actitud persiste y llegase el vigésimo día de presentado el proyecto, se entenderá que acepta el proyecto de contrato de los trabajadores.

Obtenida la respuesta del empleador, los trabajadores pueden optar por suscribir el contrato colectivo ofrecido o iniciar las conversaciones para llegar a un acuerdo. Las conversaciones continuarán hasta el momento en que la ley obliga a los trabajadores a decidir si aceptan la última oferta del empleador o si declaran la huelga legal (art. 370). La decisión de votar la huelga o bien, de aceptar la última oferta debe tomarse mediante una votación (art. 372). En el caso que la mayoría de los trabajadores involucrados en la negociación vote la huelga, ésta se hará efectiva al inicio del tercer día siguiente a su votación o podrá prorrogarse por diez días, de común acuerdo entre las partes. De no hacerse efectiva la huelga en el plazo estipulado, se entenderá que la última proposición del empleador ha sido aceptada (art. 374).

Acordada la huelga y una vez hecha efectiva, ésta puede extenderse de modo indefinido hasta que las partes lleguen a un acuerdo. Ante esta situación el empleador tiene la facultad de declarar el lock-out o cierre temporal de la empresa, el que podrá ser total o parcial (art. 375). Durante la huelga o el cierre temporal, se entenderá suspendido el contrato de trabajo. En consecuencia, los

¹⁴ En empresas con menos de 250 trabajadores el plazo es de 10 días; en empresas con 250 o más trabajadores, o dos o más negociaciones simultáneas, el plazo es de 15 días.

trabajadores no estarán obligados a prestar sus servicios ni el empleador al pago de sus remuneraciones o beneficios derivados de dicho contrato (art. 377).

Existen además otras facultades, tanto del empleador como de los trabajadores, ante situaciones de huelga: el reemplazo y el reintegro de trabajadores. Bajo la condición de que la última oferta formulada contenga las mismas estipulaciones al instrumento anterior (reajustadas con la inflación transcurrida), el empleador podrá contratar trabajadores de reemplazo desde el primer día de huelga y los trabajadores podrán reintegrarse individualmente a sus labores, una vez transcurridos quince días del inicio de la huelga. De no cumplirse la condición señalada, el empleador podrá reemplazar trabajadores en huelga a partir del decimoquinto día, y los trabajadores se podrán reintegrar a partir del trigésimo día de haberse hecho efectiva la huelga (art. 381). En el caso de que llegara a reintegrarse más de la mitad de los trabajadores involucrados en la negociación, se entenderá que se ha desistido de la huelga, llegando ésta a su término (art. 383).

La ley estipula, además, dos mecanismos que involucran la participación de una tercera parte en la resolución de conflictos en una negociación: la mediación y el arbitraje, instituciones que han sido hasta la fecha, muy poco utilizadas.

Sobre convenio colectivo:

El convenio colectivo es un instrumento de negociación equivalente al contrato colectivo en la medida en que su objetivo es fijar, de común acuerdo, las condiciones de trabajo y remuneraciones por un tiempo determinado. La principal diferencia radica en que el convenio no está sujeto a las normas de procedimiento de la negociación colectiva reglada, de manera que no garantiza los derechos, prerrogativas y obligaciones propias de tal procedimiento (art. 351). Esto quiere decir, que para la celebración de un convenio colectivo no se requiere reunir un quórum mínimo de los trabajadores; tampoco rige plazo legal alguno para iniciar la negociación ni para terminarla; no es necesario documentar las actuaciones de las partes, ni procede la obligación de registrar, en la Inspección del Trabajo respectiva, copias de las propuestas hechas por los trabajadores o la empresa.

Como se expresa en la ley, la diferencia substancial entre contratos y convenios radica en los procedimientos para ser generados y en la aplicación de los derechos de tutela que ejerce la normativa para proteger e igualar las condiciones negociadoras de las partes.

Es necesario recalcar que la flexibilidad que permite el convenio es sólo de carácter procedimental, porque luego de suscrito y notificado un convenio tiene la misma validez legal que un contrato, quedando ambas partes obligadas a cumplir con lo estipulado en el instrumento, sin que pese el haber utilizado uno u otro procedimiento (art.349).

A primera vista, pues, contratos y convenios colectivos sólo se diferencian en el procedimiento que siguen las partes para generarlo: el primero, de carácter legal y detalladamente regulado; el

segundo, informal y sin norma procedimental alguna. Pero estas diferencias, en la práctica, tienen mucha relevancia.

2.2. EL CONVENIO COLECTIVO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS DERECHOS COLECTIVOS

De la lectura de las disposiciones normativas se puede concluir que la negociación de un convenio colectivo se presenta como más accesible para la empresa y trabajadores: se trata de un procedimiento simple, informal y flexible, en el que las partes se entienden directamente y llegan al acuerdo que mejor les convenga, sin sujetarse a las actuaciones y plazos legales propios del procedimiento reglado de negociación.

Sin embargo, al no regir las normas legales sobre negociación colectiva, tampoco tienen vigencia los derechos de los trabajadores durante la negociación, que son aquellos que tienen por objeto garantizar el acceso del colectivo laboral a la negociación sin que se requiera el visto bueno de la empresa. La tutela legal, entonces, queda sin efecto y, como veremos, el procedimiento se transforma de tal manera que se podría decir que puede llegar a perder el carácter propiamente colectivo de la negociación.

Desde el punto de vista de los derechos de los trabajadores, algunas de las consecuencias que tiene la aparente flexibilidad del convenio son las siguientes:

La ausencia de fuero laboral:

La ley garantiza a todos los trabajadores involucrados en un procedimiento de negociación colectiva, la imposibilidad de que el empleador los despidiera durante la negociación arguyendo necesidades de la empresa. De esta forma se busca impedir que el empleador disminuya al colectivo laboral mediante el despido.

En cambio, durante la negociación de un convenio no existe fuero para los trabajadores involucrados. El empleador, por tanto, puede despedir por necesidades de la empresa en cualquier momento. Con ello, la consistencia y permanencia del actor laboral que negocia depende directamente de la disposición natural del empleador. La amenaza de despido en caso de negociación colectiva puede ser utilizada como un instrumento estratégico en manos de la empresa para impedir, si se da el caso, cualquier intento de negociación por vía reglada.

El empleador no tiene obligación de negociar:

En el procedimiento reglado de negociación, la sola presentación del proyecto de contrato colectivo supone, para la empresa, la obligación de responderlo dentro del plazo legal. De no hacerlo, sin perjuicio de la aplicación de multa administrativa, se presume la aceptación del proyecto. Se aseguran, de esta forma, los pasos iniciales para que se trabaje el debate entre las

partes: una oferta de contratación colectiva, por parte del colectivo laboral, y una contra-oferta empresarial, las cuales deberán someterse a negociación.

Nada de esto ocurre en la negociación de un convenio. Al no existir una época determinada de negociación, el proceso se inicia cuando alguna de las partes, generalmente la empresa, toma la iniciativa y propone una oferta de contratación colectiva. En el caso que el proponente sea la parte laboral, la empresa no tiene obligación de pronunciarse.

Tratándose de la negociación de un convenio colectivo, la empresa puede limitarse a ofrecer a los trabajadores condiciones que ellos aceptan o rechazan. En rigor, no es necesario que se configuren posiciones antagónicas entre las partes, cuyo acercamiento sea necesario debatir en vistas de alcanzar un acuerdo. Por lo mismo, un convenio colectivo no requiere que se constituyan comisiones negociadoras¹⁵ y el empleador no está obligado, de ninguna manera, a responder a las proposiciones de los trabajadores.

Los trabajadores no tienen derecho a huelga:

El procedimiento reglado de negociación colectiva está articulado en etapas sucesivas que, a medida que se superan, avanzan hacia el desenlace de lograr el acuerdo colectivo definitivo o ejercer medidas de presión en caso de desacuerdo. En efecto, se establecen claramente plazos legales para finiquitar el contrato colectivo. Si ello no se logra, el colectivo laboral puede ejercer su derecho de votar y hacer efectiva la huelga, mientras que el empleador puede, una vez declarada la huelga, proceder al cierre temporal de la empresa.

Pues bien, tratándose del convenio colectivo, los trabajadores están desprovistos de medios legales de presión. En otros términos, no existe el derecho a votar y hacer efectiva la huelga, lo que supone, para todos los efectos prácticos, la nula posibilidad de hacer valer el desacuerdo con la empresa. De no ser aceptada la propuesta empresarial por el colectivo laboral, el procedimiento no reglado de negociación llega a su fin.

El convenio inhibe la negociación colectiva a futuro:

Hemos dicho que, una vez celebrado, el convenio colectivo tiene la misma eficacia jurídica de un contrato colectivo, en el sentido que produce obligaciones para las partes, las que deberán cumplir tal y como están estipuladas en las cláusulas del respectivo convenio. Sin embargo, las condiciones de vigencia del contrato y del convenio son diferentes. La vigencia de un contrato colectivo está garantizada por ley : debe transcurrir hasta el plazo establecido por las partes sin perjuicio del acuerdo para postergar su renovación. En cambio, el convenio o su renovación

¹⁵ Así lo ha declarado insistentemente la jurisprudencia al fallar que “la falta de comisión negociadora que represente a los trabajadores o la carencia de un sujeto colectivo no impide la existencia legal del convenio colectivo” (Corte de Apelaciones Pedro Aguirre Cerda, Revista Fallos del Mes N° 404/1992; Corte Suprema, Revista Fallos del mes N° 408/ 1992).

pueden realizarse en cualquier momento¹⁶. Si bien el convenio tiene por sí mismo fuerza obligatoria, ella sólo rige mientras esté vigente el instrumento, lo cual depende de la propia voluntad de la empresa ya que puede proponer, en cualquier momento, la modificación del mismo.

En estricto rigor, tanto en los contratos como en los convenios colectivos, el empleador pueda anticipar la fecha anteriormente pactada para la siguiente negociación. Sin embargo, una vez acordado un convenio colectivo, éste impide que los trabajadores que lo celebraron puedan presentar un proyecto de contrato colectivo antes del vencimiento del convenio, salvo consentimiento del empleador. Es decir, la empresa se asegura que no habrá negociación colectiva reglada mientras el convenio esté vigente. En los casos estudiados se pudo observar que una estrategia frecuente de los empleadores consiste en adelantar la fecha de negociación para facilitar el paso de un contrato actualmente vigente a un convenio colectivo.

Una vez establecido el precedente de pactar un convenio, se dificulta retornar al contrato colectivo por todas las facilidades que la celebración de un convenio le otorga a la empresa. En efecto, celebrado un convenio colectivo, sólo será necesario anticipar la negociación que corresponda a su término para renovarlo por un nuevo período, sin necesidad de que la empresa negocie colectivamente con sus trabajadores.

Esta práctica empresarial se lleva a cabo mediante el ofrecimiento a los trabajadores de una negociación anticipada, esto es, antes del vencimiento del plazo de vigencia del contrato o convenio vigente, para pactar un convenio colectivo, generalmente manteniendo el nivel de los beneficios y otorgando, a modo de estímulo, un bono a cada trabajador por determinada cantidad de dinero.

Como se puede apreciar, el procedimiento que se sigue para la institución de un convenio colectivo no constituye en sentido estricto un proceso de negociación colectiva:

- no es necesario que operen representaciones colectivas, esto es comisiones negociadoras, lo que supone que no hay partes colectivas constituidas;
- no es menester la configuración de propuestas alternativas de contratación colectiva, que requieran un acercamiento recíproco entre las posiciones de las partes a través de, precisamente, una negociación y,
- en ningún momento existe la posibilidad de que las partes enfrenten un desacuerdo ante el cual deban variar sus posiciones originales.

De esta manera, la empresa excluye la probabilidad de un conflicto con el actor laboral, eliminando la posibilidad de tener que administrar una situación de desacuerdo. Los planteamientos empresariales no se someten a debate y acuerdo. Se aceptan o son retirados por

¹⁶ En la práctica algunos empleadores proceden a renovarlos antes de que se cumpla el plazo legal que habilita a la presentación de un proyecto de contrato colectivo.

la empresa. Lo que equivale a decir que si los sindicatos son débiles, la negociación también será débil ya que la fórmula del convenio permite que el empleador establezca unilateralmente el tipo de beneficios que desea entregar.

De este análisis, por ahora abstracto, se deduce que el convenio puede representar una situación desventajosa para los derechos colectivos de los trabajadores. Lo que más llama la atención son las diferencias previstas en la legislación tanto desde el punto de vista del procedimiento, como de las garantías, tutelas y protecciones para las partes que negocian. Todo ocurre como si el legislador hubiera definido una puerta de escape -el convenio- que anula todas las restricciones que salvaguardan el proceso de negociación colectiva definido en el mismo cuerpo legal.

Veamos ahora cómo se percibe la situación desde la perspectiva de las autoridades encargadas de la fiscalización, la Dirección del Trabajo.

2.3. LA SITUACIÓN VISTA DESDE LAS INSPECCIONES DEL TRABAJO

Las Inspecciones del Trabajo están constantemente atendiendo las consultas y reclamos de empleadores y trabajadores respecto de la normativa laboral. En materia de negociación colectiva dichas reparticiones están informadas de los procesos que ocurren en las empresas. La parte empresarial y la parte sindical están en la obligación de informar a la Inspección correspondiente acerca de los proyectos de contrato colectivo y sus fases siguientes. Pese a que esta obligación no existe para los convenios, las visitas de fiscalización permiten a los inspectores estar al tanto de los procesos de negociación.

En general, los inspectores consultados en la Región Metropolitana¹⁷, aprecian una disminución en la cantidad y calidad de las negociaciones colectivas, establecen un vínculo estrecho entre la fortaleza sindical y la firma de contratos y observan en la utilización de convenios, síntomas de debilidad sindical por una parte y mayores espacios de control para los empleadores, por otra.

Los convenios como estrategia del empleador:

Según la opinión de los funcionarios entrevistados, el convenio permite a los empleadores imponer más fácilmente sus condiciones, desmejorando la posición negociadora de los trabajadores para tomar la iniciativa en la exigencia de mejoras en sus remuneraciones, beneficios y condiciones laborales.

Dentro de este contexto, aprecian una mayor preferencia de los empleadores por negociar convenios. Ello se atribuye a que permiten una mayor flexibilidad, su tramitación es menos engorrosa, tanto en términos de plazos como de sujeciones normativas. Una de las estrategias más utilizadas por las empresas para firmar convenios es hacerlos más atractivos, ofreciendo un bono único por término de conflicto.

¹⁷ Se entrevistó al menos un inspector por cada caso de la encuesta.

Sin embargo, no todas las empresas se encuentran en la misma situación. Basándose en su experiencia, los inspectores afirman que lo usual es que en las grandes y medianas empresas se utilice el convenio como una invitación del empleador a “dialogar no reguladamente”. En las pequeñas empresas su utilización es más arbitraria, pudiendo imponerse como condición necesaria para entrar a trabajar. Una práctica frecuente es que se adicione el convenio al momento de suscribir el contrato de trabajo.

Existen, en algunas empresas, estrategias que se orientan a coartar toda posibilidad de negociación, implementando los llamados “convenios de adhesión múltiple”. Aquí, a los trabajadores se les hace suscribir individualmente un convenio que se presenta como convenio colectivo una vez recogido un cierto número de firmas, sin mediar procesos de negociación de ningún tipo.

Otra estrategia que ocupan ciertas empresas es la formación de múltiples grupos negociadores, que son “invitados” a firmar un convenio idéntico para todos, pero con fechas diferentes, con el objeto de disminuir los costos de transacción de la negociación, mediante la dispersión de la fuerza negociadora de los trabajadores. Estos grupos son constituidos por iniciativa y criterio de la empresa, posibilitando así la aceptación de sus ofertas sin mayores oposiciones.

Ventajas del convenio:

Pese a las muchas aprehensiones que tienen, debido al reconocimiento de prácticas indebidas, los funcionarios también logran ver en el convenio un instrumento útil para el caso que suele presentarse en aquellas empresas donde los trabajadores no alcanzan a reunir el quórum mínimo para sindicalizarse. Por la vía del convenio es posible evitar que se marginen de ejercer sus derechos de negociación.

Otra posible ventaja, desde la perspectiva de los funcionarios de las inspecciones entrevistados, es que los convenios son negociados a una vigencia mucho mayor que los contratos, lo que contribuiría a disminuir la conflictividad laboral, como lo señala uno de ellos: “(...) los períodos de negociación colectiva siempre son turbulentos para las relaciones laborales y mientras más espaciados estén, es mejor”. Este argumento no deja de ser paradójico puesto que efectivamente se disminuye la conflictividad, pero al costo de dejar sin fuero y sin garantía de protección a los trabajadores suscritos al instrumento. Por lo demás, las ventajas de un instrumento que establece las condiciones en que se desenvuelven las relaciones laborales no se debieran medir por el grado de conflictividad que ellas logran disminuir, sino por la manera en que lo hacen: con los trabajadores o “a pesar” de ellos.

Resultados de la negociación:

La firma de uno u otro instrumento no prejuzga acerca de los beneficios obtenidos, los cuales dependerán, en mayor medida, de la presencia sindical y de la situación económica de la empresa. En general, la empresa ofrece beneficios de acuerdo con sus posibilidades.

Se observa, sin embargo, una cierta precarización de los contenidos de la negociación. Cada vez más, los trabajadores cuando negocian lo hacen por asuntos netamente monetarios, despreocupándose absolutamente de otros aspectos como: condiciones de trabajo, higiene, seguridad, capacitación, etc. Esto corresponde a la debilidad negociadora de los trabajadores, a su falta de asesoría y a la actitud de los empresarios.

Según los inspectores consultados, los empleadores ven muy mal la intromisión de terceros en la negociación (asesores de federaciones o confederaciones) y prefieren negociar con sus trabajadores, que con extraños. Por esta razón, las inspecciones recomiendan la negociación directa entre empleadores y trabajadores e inclusive, están muy dispuestas a prestar servicios de asesoría en los casos en que los dirigentes no estén muy capacitados para negociar adecuadamente.

Por lo demás, advierten que los mismos trabajadores no justifican los asesores externos porque tienen que pagar cuotas extraordinarias para tales efectos. Sin embargo, reconocen que estos asesores tienen una ventaja negociadora: conocen la realidad de las empresas afines y pueden presionar la negociación con los datos de remuneraciones pagados por la competencia.

Prácticas antisindicales:

De manera general, los inspectores reportan una baja tolerancia de los empleadores respecto de la sindicalización de sus trabajadores. La organización laboral es percibida por muchos de ellos como la antesala del conflicto, presiones y amenazas. Según los inspectores, se dan casos en que, luego de la formación del primer sindicato o de la firma del primer contrato, se empiezan a dar despidos masivos de los involucrados. Es frecuente que el empleador busque acabar con la organización de los trabajadores o que busque imponer sus condiciones a los trabajadores, ante lo cual la sindicalización aparece como una concesión. Lo que está en cuestión es reconocer a los representantes de los trabajadores, en un plano de igualdad, como interlocutores válidos.

Como ejemplos de prácticas abiertamente anti-sindicales son mencionados varios. En empresas con múltiples sindicatos, usualmente se desfasan los períodos de negociación para, de este modo, minimizar las presiones agregadas de los sindicatos. Tenerlos a todos negociando en un mismo período es un alto riesgo para la empresa. Por lo demás, esta medida permite el reemplazo de los trabajadores en huelga con el resto de los trabajadores de la empresa que no están en paro.

Otra estrategia de los empleadores para desincentivar la sindicalización es extender los beneficios logrados por el sindicato a los no sindicalizados e inclusive mejorar las ofertas empresariales, a condición de que el trabajador se comprometa a no afiliarse a la orgánica sindical o, si ya lo está, a desvincularse de ésta.

Son muy pocas las empresas (comúnmente las más grandes) en que se valora la sindicalización de los trabajadores como una forma de mejorar las relaciones con el personal, a través de un diálogo y trabajo conjunto con sus representantes.

Comportamientos sindicales:

Pero no todo debe atribuirse a las prácticas de los empleadores. La caída de la negociación colectiva también está asociada a la falta de fuerza de los sindicatos y a sus propias prácticas. Falta de estrategia, errores de conducción, comportamientos oportunistas, divisiones internas, etc. terminan por repercutir en la dinámica y resultados de la negociación colectiva.

El principal problema es el de la baja participación sindical. Al respecto hay varios puntos relevantes que destacan los inspectores. En primer lugar, una falta de renovación en las dirigencias sindicales. Hay una extendida apatía de los trabajadores por ingresar y participar en los sindicatos. Mujeres y jóvenes tienen una escasa participación en los sindicatos, aunque se señala que las mujeres, cuando se involucran, parecen hacerlo con mayor responsabilidad.

En segundo lugar, hay carencias en las capacidades de los dirigentes para negociar y conducir sus sindicatos. La falta de formación de los dirigentes en materias económicas y en nuevas formas de negociación puede estar afectando su eficacia.

En tercer lugar, se mencionan algunas prácticas desleales de algunos dirigentes sindicales tales como la negociación de la salida de algún dirigente, por iniciativa del empleador o, a veces, del mismo dirigente. En el segundo caso, lo usual es anteponer denuncia tras denuncia ante la Inspección del Trabajo hasta saturar al empleador, quien finalmente consiente un pago por la renuncia del dirigente. En otras ocasiones, según la visión de los inspectores entrevistados, los trabajadores se apresuran a formar sindicatos (“sindicatos bomberos”) o a presentar proyectos de negociación cuando vienen inminentes reducciones de personal, con el fin de obtener los fueros legales de estos mecanismos. Sin embargo, señalan que los sindicatos constituidos bajo estas condiciones están, por regla general, condenados a desaparecer al corto plazo. Tanto en el caso de la salida negociada como en el de los “sindicatos bomberos” la breve historia de las organizaciones sindicales estará marcada por la erosión y los roces internos, corolario lógico de una fuerte deslegitimación entre los trabajadores.

En todo caso, tampoco en el mundo sindical todo es negativo. Una tendencia que los Inspectores consideran positiva es que se está despolitizando el movimiento sindical, lo que es observado como buen síntoma en la medida que permite redefinir las organizaciones de trabajadores, desde una visión menos abstracta y más centrada en las problemáticas concretas de las empresas.

En síntesis, tanto en su visión de las conductas de los empleadores como de las actitudes sindicales frente a la negociación colectiva, los inspectores consultados ven varios problemas y algunos aspectos positivos (aunque son los menos). Ellos perciben una clara polarización y falta

de comunicación entre empleadores y trabajadores, derivada de significativas asimetrías de información y conocimiento con respecto a la normativa laboral vigente. “Muchos empleadores piensan que la falta de conocimientos técnicos de los dirigentes sindicales para negociar con criterio, evitando las demandas desmedidas, los deslegitima frente a la dirección de la empresa. Por su parte, los trabajadores no entienden la “tacañería” de los empleadores para aceptar sus legítimas reivindicaciones”.

En definitiva, los inspectores consideran que la negociación tiende a ser enfrentada por los actores involucrados como un juego de suma cero, donde el problema central es una significativa desconfianza en las reglas del juego que debieran normar la negociación colectiva, que lleva, por ambos lados, a tratar de esquivarlas o derechamente obviarlas.

Especificidades sectoriales:

Las estrategias empresariales y las prácticas sindicales descritas caracterizan una situación global que esconde muchas situaciones más y menos favorables. Los sectores productivos tienen diferentes historias laborales. Los inspectores las conocen y las consideran en su trabajo de fiscalización. Algunos ejemplos ilustran la heterogeneidad de situaciones.

Un primer caso interesante es la negociación colectiva en el gremio de los panaderos, quienes han generado sus propias normas de negociación, más allá de lo que señala la ley. En este sector, los trabajadores se organizan a nivel de federación siendo un paradigma dentro del tipo de sindicato interempresas en el país. Conformen de este modo una fuerza cuasi monopólica de oferta laboral que, en conjunto, con una estrategia bastante radical de presión logra articular un poder negociador significativa frente a los empleadores del sector. Por otra parte, la inelasticidad en la demanda del pan contribuye a que los procesos negociadores sean los más breves posibles: una falta en el suministro de pan sería muy perjudicial dado que es un producto básico en la canasta alimenticia de la población.

Un caso inverso es el de la educación subvencionada donde existen niveles muy bajos de negociación colectiva y las que existen tienen resultados muy precarios. A ello se suman múltiples denuncias sobre prácticas antisindicales abiertas, altos niveles de rotación de personal, contratación informal de personal, excesivas extensiones de vigencia en los convenios acordados, etc.

Aquí en muchas ocasiones, el empleador exige la firma individual del convenio como requisito obligatorio para ser contratado como profesor de la escuela. Generalmente, esta estrategia va acompañada por una alta rotación del personal, de manera de evitar la creación de una “masa crítica” estable que eventualmente pudiera organizarse y hacer mayores exigencias de remuneraciones o condiciones laborales. En otros casos, se tratará de evitar la organización de los profesores, no mediante su continuo reemplazo año tras año, sino recurriendo a la extensión exagerada de la vigencia del convenio. Como ejemplo, se pone el caso de una escuela donde el dueño tiene un convenio preestablecido cuya firma es obligatoria para todos los profesores que

entran a trabajar al establecimiento. La vigencia de este instrumento es hasta el año 2004, para “ahorrarse problemas”. En nuestra muestra incluimos el caso de una escuela que ejemplifica muy bien estas prácticas.

Otra área en la cual el proceso de negociación colectiva se lleva a cabo en muy malas condiciones para los trabajadores, es el sector de la locomoción colectiva. A juicio de los inspectores entrevistados, este sector es uno de los más problemáticos, debido a que muchas veces las represalias de los empleadores contra aquellos trabajadores que intentan crear alguna organización o presentar una propuesta de contrato rayan en lo delictivo.

Desde una perspectiva más global, los entrevistados señalan que la disminución, en los últimos años, del número de negociaciones colectivas está directamente relacionada con que el costo puede ser muy alto para el trabajador (represalias y despidos). No sólo el trabajador tiene miedo, también lo siente el empleador, el cual en su mayoría ve la negociación colectiva como algo “indebido” y/o “peligroso”. Pareciera ser que el factor del miedo está bastante generalizado, lo cual es una señal muy negativa para cualquier proceso modernizador de la empresa.

2.4. HIPÓTESIS DE TRABAJO

El objetivo del estudio que aquí presentamos fue conocer la actual dinámica de los procesos de negociación colectiva y su efectividad para resolver la conflictividad en las relaciones laborales, detectando las prácticas y estrategias emergentes que favorecen o desfavorecen tales procesos. De acuerdo a los antecedentes presentados hasta aquí, tanto de índole cuantitativa como cualitativa, la posición de los actores frente al tema es crucial. Sobre la base de ello, es posible formular algunas hipótesis de trabajo que apuntan a las razones de una caída de los contratos colectivos en beneficio de la firma de convenios.

Las siguientes cuatro hipótesis sirvieron de guía de interpretación para la recolección de información en las empresas.

Hipótesis 1: El marco legal que rige el procedimiento de la negociación colectiva reglada es disuasivo por su alta complejidad .

Los procesos negociadores conducentes a contratos colectivos se presentan para las empresas como más engorrosos y caros que el procedimiento informal de negociación, ya que contienen muchas especificaciones legales de difícil comprensión, múltiples plazos y actuaciones administrativas y usualmente requieren de la participación de especialistas ajenos a la empresa. En este aspecto la negociación de convenios colectivos u otras formas de negociación no reglada parecieran ser, para la empresa, mecanismos más dinámicos y flexibles.

Por su naturaleza, la negociación no reglada puede resultar afín con ciertas prácticas y estrategias empresariales que buscan un entendimiento directo con los trabajadores, con el objeto de evitar el posible surgimiento del conflicto.

Hipótesis 2: La dificultad del procedimiento puede ser superada mediante la fuerza sindical.

Suponemos que, cuando hay mayor presencia sindical, se da una mejor capacidad negociadora de los trabajadores y, por lo tanto, una tendencia natural y una mayor capacidad para optar por la negociación reglada, es decir, por la celebración de un contrato colectivo. La vía del contrato presenta mayores protecciones y resguardos para la parte laboral, obliga al empleador a reconocer al interlocutor laboral en las negociaciones y a seguir ciertos pasos para llegar a un acuerdo, además de permitir la huelga. Se puede postular entonces que, a mayor fuerza sindical, mayor tendencia a optar por la negociación colectiva reglada.

Hipótesis 3: La firma de convenios favorece el desarrollo de nuevas formas asociativas.

Derivado de lo anterior es posible pensar que han aparecido nuevas formas asociativas entre los trabajadores, que hacen que los sindicatos pierdan su condición de exclusividad. Tal es el caso de los comités de bienestar, los grupos negociadores ad-hoc, grupos de trabajadores diferenciados dentro de la empresa, entre otros, que tienden a entrar en diálogo directo y no reglado con sus empleadores para definir salarios, beneficios y condiciones laborales.

Hipótesis 4: Los convenios que suceden a contratos colectivos anteriores implican algún tipo de disminución de los beneficios para los trabajadores.

Si el análisis realizado de las diferencias en la preservación de derechos colectivos con uno y otro instrumento es correcto, los resultados de la negociación serán diferentes. La negociación reglada permite establecer mayores prerrogativas y derechos para los trabajadores, siendo la negociación no reglada más favorable, por defecto, para los empleadores. Suponemos que los convenios colectivos que suceden a contratos colectivos anteriores implican, en la práctica, algún tipo de disminución de los beneficios pactados a favor de los trabajadores.

CAPÍTULO 3: LA PRÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN EN ONCE EMPRESAS: RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS DE CASOS

CASO LABORATORIO 1

LAB1 fue creado en 1897 como una empresa de carácter pública orientada a la fabricación de productos farmacéuticos. Su objetivo era poner a disposición productos farmacéuticos a bajos precios (por lo que recibía un fuerte subsidio estatal). Sin embargo, después de su privatización su orientación y objetivos cambiaron notablemente.

LAB1 participa del 27% del mercado de la industria farmacéutica, seguido por dos empresas, una con un 8,6% y otra con un 4,8%. Desagregadamente participa en el 55% del mercado de productos genéricos y en el 9,45% de los productos de marca¹⁸. Tiene actualmente alrededor de 1.200 productos.

Su liderazgo es indiscutido en los productos genéricos, sin embargo actualmente hay intenciones de entrar a conquistar más espacio en los productos de marca, lo que ha implicado una mayor incorporación tecnológica para desarrollar la calidad y la sofisticación en los medicamentos bases.

El mercado farmacéutico es altamente competitivo básicamente por dos razones: hay muchos competidores y los productos tienen muchos sustitutos.

Con relación a las políticas corporativas se han comprado laboratorios en el Perú y Argentina en una clara intención de conquistar mercados extranacionales (está en proceso la compra de otro laboratorio en Colombia).

En 1988 la Junta de Gobierno determinó que LAB1 pasaría a manos privadas, proceso que se consolidó ya en el período democrático (en la administración Aylwin). Desde ese momento la empresa empezó a perder ese tradicional rol social que la caracterizaba y comenzó un proceso de ajustes para transformarse en una empresa privada y competitiva. Frente a esta situación los sindicatos dieron una pelea importante para resistir el cambio *“Para nosotros pasar a ser una empresa privada significaban cambios substanciales en las modalidades de trabajo...”*.

Pasar a ser una empresa privada significó una mayor preocupación por generar rentabilidad, ya no se podía contar con la mano subsidiaria del Estado. *“Entonces la administración de la época llamó a los sindicatos y nos dijo que desde ese momento teníamos que valerlos por nuestros propios medios”*. Los resultados de la empresa dependerían en adelante del trabajo en conjunto entre trabajadores y administrativos, por lo que solicitaron la cooperación de los sindicatos en los ajustes venideros.

¹⁸ Datos a Diciembre de 1997. La industria farmacéutica clasifica sus productos entre genéricos y de marca. Los productos genéricos son aquellos que sólo poseen el principio activo del medicamento, los de marca son aquellos que incorporan mayor valor agregado en el producto.

Los ajustes que se discutieron en esos procesos de negociación fueron muy controvertidos y generaron una alta conflictividad, porque significaban una reestructuración profunda en las condiciones laborales. Por ejemplo, en la administración pública se tiene el día administrativo, que para los trabajadores de LAB1 también corría como días adicionales. La nueva administración de la empresa comenzó por eliminar todas estas prerrogativas fiscales. Los sindicatos plantearon que toda modificación debía ser necesariamente remunerada y a partir de esto comenzaron los conflictos, porque la gente no quería cambiar su tradicional modo de trabajo (se llegó en múltiples ocasiones a la huelga).

A partir de este momento, los sindicatos comenzaron a decaer, la gente dejó de creer en ellos porque sólo veían derrota tras derrota en el intento por mantener sus tradicionales formas de trabajo. Comenzó entonces el quiebre sindical interno producto de que se generaron diversos intereses al interior de los trabajadores. Los trabajadores de la planta ampararon la visión de mantener las garantías fiscales mientras que los promotores o visitadores médicos (los vendedores) querían adoptar los nuevos ofrecimientos de la empresa (incentivos por metas de venta). En las reuniones de sindicato se tenían dos grupos: los contra y los a favor del cambio.

En ese momento, lo que hizo el sindicato fue realizar negociaciones diferenciadas con la empresa de acuerdo con los intereses de cada grupo. Sin embargo, a partir de esta coyuntura se escindió el grupo de los profesionales (visitadores médicos) para constituir un sindicato independiente (número 3).

La Gestión de Recursos Humanos

Actualmente, LAB1 tiene 1060 trabajadores, aproximadamente el 70% son hombres y el restante 30% son mujeres. La incorporación tecnológica incide en una alta calificación de su mano de obra en gran parte de los procesos. Los operarios con más baja calificación son los que pertenecen a empaque (los que embalan los medicamentos) y es justamente en este segmento donde se produce la mayor rotación (y es también donde hay mayor proporción de mano de obra femenina).

En general, la rotación y los despidos en la empresa son reducidos, ya que a la empresa le interesa mantener su planta de trabajadores y a los trabajadores les interesa mantener sus empleos (están mucho mejor remunerados que el promedio del mercado).

Los contratos son a plazo, estableciéndose un período inicial de prueba para luego hacerse indefinidos (tienen desarrollados sistemas bastante sofisticados para la selección de personal).

La jornada laboral se compone de 3 turnos, que mantienen la producción durante las 24 horas del día. La empresa dispone arbitrariamente de la distribución de los turnos entre los trabajadores. Existe un Departamento de Recursos Humanos que se dedica básicamente a diseñar programas de capacitación, mantener las relaciones laborales, negociar colectivamente, llevar los cálculos de rendimiento, pagar sueldos, entregar beneficios, etc.

Relaciones Laborales y Sindicalismo

Hasta hace poco, existían cuatro sindicatos, actualmente la empresa tiene tres sindicatos, porque hubo un proceso de fusión entre el sindicato 1 y 2. A pesar de que ambos sindicatos constituyen un sindicato único, mantienen sus negociaciones independientemente, la empresa por su parte no desea que ambos sindicatos negocien en forma conjunta y esto por razones estratégicas e históricas: por la capacidad de presión que pueden ejercer y porque ambos sindicatos han sido siempre los más conflictivos. Los sindicatos 1, 2 y 4 constituyen la Federación de Sindicatos del LAB1, que se encarga de tratar temas que son de interés común para todos los trabajadores de la empresa: la alimentación, el vestuario, la seguridad, etc.

En relación con el tema de la renovación de los dirigentes sindicales, la práctica ha demostrado que hay una cierta continuidad de los dirigentes y esto, es también por la existencia de alguien que sepa conducir las negociaciones (que conozca las leyes y los procedimientos) y como no hay mucho interés por parte de las nuevas generaciones por capacitarse como dirigente sindical (*“nadie va a los cursos”*) es natural que se repitan los mismos de siempre. Toda renovación pasa por el sistema del aprendiz que observa y aprende (el dirigente sindical se hace en el camino). Y no es fácil aprender a ser dirigente, como lo reconoce uno de ellos: *“no basta con conocer la ley laboral, hay que saber de seguridad social, de salud, de cómo tratar a la gente... a las finales se cumplen labores de asistente social”*.

En cuanto al estado de las relaciones laborales, mucho pasa por las actitudes de los dirigentes laborales y de la administración (más allá de la utilización de uno u otro instrumento colectivo). En los últimos 5 años no han habido ni asomos de huelgas, ni mayores conflictos. Las relaciones laborales con la última administración han mejorado ostensiblemente, producto de que hay más apertura al diálogo y, porque hay una posición de resolver los problemas en forma conjunta (los dirigentes ya no sólo reclaman también se los invita a proponer soluciones). Hay tres sindicatos que agrupan al 25% de los trabajadores (269) y 15 grupos negociadores que agrupan al 47% de los trabajadores (494).

Los grupos negociadores se constituyen por criterio de la empresa. Cuando las personas pasan a contrato indefinido se agrupan y se les pide entonces que nombren un representante. El criterio para conformar grupos no obedece a razones funcionales, pueden ser de distintas áreas y estamentos. Esto no tiene mayor incidencia, porque los convenios son de beneficios y condiciones de trabajo generales para toda la empresa y todos los beneficios individuales pueden estar estipulados diferenciadamente en el mismo instrumento.

En relación con la política sindical, la empresa no opone restricciones a las actividades sindicales ya sea en los permisos sindicales o en sus reuniones. Si hay algo que destacar de los dirigentes sindicales de esta empresa, señala el jefe de personal, es que son personas que nunca se han dejado llevar por intereses políticos o partidarios. Esto para la empresa es significativo: *“Son gallos que efectivamente trabajan, no son como otros dirigentes que siempre están en sus*

oficinas desvinculados de los trabajadores". A continuación señala: "Lo que sí les falta es preparación, de hecho la empresa les pagó hace poco un curso de perfeccionamiento sindical ". Esto es bastante ilustrativo de la política sindical de la empresa preocupado por generar un buen dialogo. Una debilidad general de los dirigentes sindicales es la falta de capacidad que tienen para llamar la atención de los nuevos trabajadores para que se afilien. Una razón de ello es quizás la inercia que mantienen, inercia que les impide observar nuevas estrategias más innovadoras y creativas en este aspecto.

Los sindicatos 1 y 2 fueron creados en 1939 y son quizás los sindicatos más antiguos del país. Según el dirigente, antes de la dictadura ambos sindicatos abarcaban al 70% del total de trabajadores de la empresa (1000 trabajadores). Actualmente entre los tres sindicatos existentes sólo se logra abarcar el 25% de los trabajadores, lo que refleja una disminución de su cobertura a lo largo del tiempo.

En contraste con la disminución de la afiliación de los sindicatos aparece un auge en las figuras de los grupos negociadores como nuevas unidades de negociación. En el período de ajuste se empezó a ir gente que había cumplido cierta antigüedad en la empresa (le convenía retirarse por las indemnizaciones y porque no estaban muy dispuestas a acomodarse al ajuste). Entonces toda la gente nueva que ingresó no se sindicalizó; la razón obedece a que la empresa les ofrecía en sus contratos lo mismo que podían obtener ingresando al sindicato. Adicionalmente la empresa contrataba a la gente con posterioridad a los procesos de negociación con los sindicatos, lo cual desincentivaba aún más el ingreso a los sindicatos dado que estos nuevos trabajadores debían esperar el nuevo proceso negociador (el vencimiento de los convenios) para adquirir los beneficios de la negociación colectiva sindical (hay que observar que la empresa tiene como política no extender los beneficios de los convenios colectivos). Dada esta situación las empresas los tomaba, los organizaba -a su modo- y les daba la figura de grupo negociador, otorgándoles un instrumento de convenio colectivo.

Los incentivos son claros, el nuevo trabajador entre esperar el vencimiento del convenio para negociar colectivamente prefiere negociar como grupo para obtener de inmediato las bonificaciones salariales por término de negociación. En general los convenios de los grupos y de los sindicatos tienen en lo esencial los mismos beneficios, pero la verdad es que los sindicatos tienen cláusulas adicionales que mejoran su instrumento. Sin embargo, desde una mirada cortoplacista, la bonificación inmediata por la suscripción de un convenio como grupo negociador es bastante más atractiva.

El Proceso Negociador

A la par con la privatización, se implementó la decisión de firmar convenios en las negociaciones colectivas, la razón principal era sentarse a la mesa de negociación en los plazos que la empresa estipulase y no en los plazos que fijaba la ley. Según la dirección, estos plazos fueron acordados de común acuerdo entre trabajadores y empleadores en miras a la conveniencia general de la empresa, aunque la iniciativa fue de la dirección.

La rigidez de los plazos que existe para los contratos no existe para los convenios, pero esto no significa que la negociación no exista. De hecho, se llama a juntas de trabajo y discusión (tanto con los sindicatos como con los grupos negociadores) para la firma de convenios.

Cuando se integran nuevos afiliados a los sindicatos no se les hacen extensivos los convenios, sólo les queda esperar el nuevo plazo de negociación. Al igual que en los convenios con los sindicatos no se hace extensivo el convenio a otros trabajadores que se quisiesen integrar a un grupo negociador. La empresa lo que hace es constituir nuevos grupos negociadores con los nuevos trabajadores, lo que determina que los grupos antiguos tiendan a morir en el largo plazo, a medida que se van retirando de la empresa sus integrantes.

Los convenios no son exactamente los mismos para los sindicatos que para los grupos negociadores. Sin embargo, en lo sustancial los beneficios son comunes para todos los trabajadores acogidos a un convenio. Las diferencias tienen que ver con beneficios extra y dependen de la capacidad negociadora de cada unidad, por ende los convenios para los sindicatos son de mejores beneficios si los comparamos con los de grupos negociadores.

En el proceso negociador se da el diálogo directo (cara a cara) sin intermediación de terceros, ni de parte de la empresa, ni de parte de los trabajadores. De vez en cuando los dirigentes sindicales se toman un tiempo para consultar y entonces van a la Inspección del Trabajo para resolver sus dudas frente a los planteamientos de la empresa. A juicio de los involucrados es mucho más beneficioso para la negociación y para todos, que la negociación se haga directamente entre las partes involucradas.

Según los ejecutivos entrevistados, *“los dirigentes son bastante zorros a la hora de negociar”*, puesto que llegan con un pliego de peticiones y se plantean duros en su posición, *“con la vieja estrategia del tejo pasado”*. Entonces se evalúa punto por punto y se discute con realismo de acuerdo con lo que puede realmente ofrecer la empresa.

La empresa contrata exteriormente algunos estudios de mercado para conocer los salarios de la industria farmacéutica, insumo que sirve para tener un punto de referencia acerca de cómo están relativamente los salarios que se están pagando (esto sirve para argumentar en la negociación la justicia de lo que se está pagando a los trabajadores).

La empresa desarrolla algunas políticas que generan desincentivo a la afiliación sindical. Extender los beneficios y garantías obtenidos por los trabajadores sindicalizados a los no sindicalizados, es una estrategia que no promueve que los nuevos trabajadores participen de los sindicatos. Los trabajadores al no ver la diferencia de beneficios entre estar o no estar en un sindicato, prefieren no afiliarse (este es el fenómeno del *free-rider*, el conjunto de los trabajadores no-sindicalizados que se cuelgan de lo obtenido por los sindicatos).

Con respecto al paso de los contratos a los convenios, lo que más llama la atención es la mayor extensión de los períodos de vigencia. Los contratos se firmaban por 2 años, en cambio los convenios se pactaron a 4 años y actualmente existe la intención de alargar los plazos de todos los convenios a 6 años (ya hay varios grupos negociadores con este plazo y se pretende que inclusive los convenios con los sindicatos adopten tal duración). La razón de la empresa para esta expansión de los períodos de vigencia obedece a dar mayor “estabilidad laboral”, es decir, que la gente tenga una mayor tranquilidad de que sus beneficios estarán asegurados al mayor plazo posible.

Es política de la empresa respetar los plazos estipulados en los convenios. En la práctica van quedando desfasados los momentos de negociación por esta misma razón. La consecuencia de lo anterior es la generación de condiciones crónicas para que los sindicatos no tengan acceso a nuevos afiliados (se les destina a una muerte natural en la medida que se vayan retirando sus afiliados actuales).

Los grupos negociadores son cualitativamente distintos a los sindicatos por el hecho de ser constituidos arbitrariamente por la empresa, con criterios de tal heterogeneidad que se dificultan sus posibilidades de comunicación interna, y, por ende, sus capacidades de organización y negociación se reducen al mínimo.

CASO LABORATORIO 2

LAB2 es una empresa farmacéutica que produce medicamentos, remedios. Tiene 59 años de existencia y ocupa a 380 personas. En términos de tecnología la empresa tiene un alto nivel tecnológico, tiene aún en operación maquinaria antigua, pero también opera con maquinaria y tecnología de punta, de última generación. En términos globales el nivel de calificación del personal es elevado en virtud de las exigencias tecnológicas, aunque no óptimo por los segmentos de trabajadores que continúan trabajando en las antiguas máquinas.

El mercado es altamente competitivo, nacional e internacionalmente. A nivel nacional, buscan ser los mejores en productos altamente especializados, de las áreas oftalmológica, bronco-pulmonar y cardiológica. La percepción que tienen en LAB2 es que en estos productos son líderes, aunque en el nivel general de ventas y volumen ocuparían el tercer lugar. Sus competidores se dedican a medicamentos genéricos que se venden y comercializan directamente a través de farmacias.

LAB2 nunca está en medios de comunicación masivos, siendo su estrategia orientarse como cliente inmediato y directo hacia los médicos. Así, venden a través de los médicos, considerados en su estrategia como “socios virtuales”. La retribución a los médicos por esta colaboración es apoyar la investigación médica y científica con fondos y equipos para proyectos considerados interesantes por el Centro de Cooperación Científica de la empresa.

La estrategia competitiva utilizada por la empresa consiste en diferenciar el producto no por la vía de sus precios, sino a través de la calidad. De hecho, sus productos son en promedio más caros que los de sus competidores. De acuerdo con ellos este diferencial responde al tipo de insumos utilizados, que en sus palabras “son de la más alta calidad”.

LAB2 trabajó como representante de firmas extranjeras en una serie de productos, pero estas empresas, luego de abrir el mercado, se instalaron en Chile y LAB2 perdió la representación. Ante esto el laboratorio se vio obligado a desarrollar una línea de productos que le permitiera cubrir el espacio que dejaron entre sus clientes los productos antes representados. La percepción respecto al éxito del desarrollo de estos nuevos productos es que se logró consolidar esta nueva línea sin grandes problemas, lo cual les valió un desarrollo significativo por la mayor diversificación. Por esta razón, estiman que su participación de mercado puede mejorar este año. De hecho, su participación actual es del 7% del mercado nacional y tienen representación en varios países del continente. Esto se considera una participación muy buena, dada la cantidad de firmas nacionales y extranjeras que existen.

Uno de los factores que explicarían su crecimiento y el de otros laboratorios es el apoyo del gobierno a la gestión comercial, nacional e internacional del rubro, por ello se puede decir que estos años han sido de crecimiento y se percibe que este crecimiento se mantendrá, aunque cada

vez con mayores requerimientos de inversión y gestión por parte de las empresas, particularmente en tecnología de producción.

La Gestión de Recursos Humanos

En la empresa trabajan 25 personas externas en tareas de aseo, casino, seguridad y transportes. La relación de género entre los trabajadores es de 40% mujeres y 60% hombres.

La rotación en la empresa es de 7 personas despedidas en los últimos dos años (5 vendedores y 2 personas de producción), de manera que no representa un problema para la compañía. Incluso, cuando se prevé un cambio tecnológico, con bastante anticipación se califica a la gente para manejar adecuadamente esta nueva tecnología de manera, que este tampoco es un factor de rotación. Los cambios en este sentido son planificados. Donde hay más rotación es en el área comercial, es decir entre los vendedores o promotores profesionales.

Los contratos son a plazo (30 días y luego se hacen indefinidos para toda persona que entra a trabajar). Cada persona que postula a entrar tiene que pasar por un proceso de selección bastante exhaustivo. En términos de jornada laboral sólo existe un turno, que en ciertas circunstancias requiere la realización de horas extraordinarias de trabajo, el horario laboral es de 8,00 hrs. a 17,35 hrs., y de Lunes a Viernes.

La empresa funciona con un fuerte sentido paternalista. LAB2 es una empresa familiar, donde trabajan parientes del dueño incluso, algunos de sus hijos. Explícitamente, dado su crecimiento, tratan de mantener este estilo de trabajo (de 150 persona a lo largo del país en el año 1990 pasaron a ser una empresa de 370 personas en el año 1998).

Existe una gerencia de Recursos Humanos que lleva adelante los procesos de negociación con los sindicatos. El trabajo del actual Gerente de RRHH tiene como estrategia estar cerca y accesible a cualquier dificultad que surja, por doméstica que ella sea.

Hoy por hoy, una de las principales dificultades es implementar un sistema de evaluación de desempeño, orientada a incrementar la eficiencia y la productividad de cada trabajador.

Relaciones laborales y sindicalismo.

Las relaciones laborales en la empresa son consideradas excelentes por los entrevistados (gerente de RR. HH. y dirigentes sindicales por separado), y la relación empresa/sindicato también lo es. En este último año la sindicalización se ha incrementado de modo significativo, sin embargo no parece ser un indicador de una búsqueda de los trabajadores por adoptar una postura crítica o de fuerza frente a la negociación. Se trata más bien de aprovechar el hecho de que el sindicato otorga una serie de beneficios, por una cuota bastante baja.

La base de las buenas relaciones laborales son las condiciones de trabajo en que se encuentran los trabajadores (casillero, baños, limpieza, higiene). Tienen, además un casino de muy buena calidad donde todos tienen derecho a almorzar, con repetición y distintas opciones de comida, (desayuno en la mañana a todos y en horas extraordinarias derecho a once). El ambiente físico, jardines y lugares interiores son gratos. Por otro lado, existen buses de acercamiento, lo que se evalúa permanentemente y se rediseña la ruta para que capte a la mayor cantidad de gente posible, tanto de ida como de vuelta.

Existe, además, un Servicio de Bienestar que surgió como iniciativa de la empresa, pero que cuenta con la participación de representantes de los trabajadores y un servicio de salud de primera calidad que actúa como un seguro de salud complementaria cubriendo porcentajes significativos de los costos totales de salud. Los seguros colectivos de salud se administran desde el Bienestar, de modo que la gente no tiene que salir a buscar sus bonos, y ello por una negociación directa con las ISAPRES.

Cabe señalar, que los despidos antes señalados no han sido factores de conflicto con los sindicatos, pues de acuerdo con estos el mecanismo usado por la empresa es muy transparente y justo: evidencian la falta y formulan una advertencia al trabajador y al sindicato. Si en vista de ello el trabajador recae en falta grave se le despide, pero nadie reclama, porque el proceso haya sido oscuro o poco transparente o, porque no se da oportunidades a los trabajadores.

Para el observador externo la gestión de la empresa es de tipo paternalista, a nivel de todos los ejecutivos, desde el dueño hasta los mandos medios, quienes tienen como meta conocer a la gente, tratarla bien y desarrollar respecto de ellos relaciones de lealtad y respeto. Los representantes de los sindicatos no emiten críticas, lo más que hacen es reconocer la existencia de problemas, *“pero de eso hay en todas partes y aquí también los tenemos. Lo que pasa es que no son graves, porque don... es un buen hombre, preocupado por nosotros”*. Los conceptos claves en la descripción de las relaciones laborales son lealtad y cooperación. Se reconoce la existencia de conflictos, pero estiman que son de apreciación, de perspectiva, de modo que siempre es posible discrepar y llegar a acuerdos y consensos.

Los trabajadores valoran una serie de modos y formas de relación, que serían claves para comprender la empresa como una familia: *“ todos comen juntos la misma comida, desde don... hasta el último trabajador, no se hace diferencia todos compartimos lo mismo”*. *“No se ve en la gerencia gente altiva o que no salude, todos son amables, sobre todo don ... quien se conoce los nombres de casi todos”*..

Al parecer la cúpula de la empresa no haría distinciones entre administrativos, operarios y vendedores. Por otro lado, entre los propios trabajadores no se establecen diferenciaciones tajantes, de hecho todos participan mezclados en los dos sindicatos existentes. Otra característica destacada tanto por la empresa como por los dirigentes sindicales es la facilidad para llegar al escalafón más alto de la empresa: *“Imagínese si es fácil llegar donde él, lo fácil que es llegar donde los de más abajo. Incluso hay confianza para echar la talla y reírse”*.

Negocian actualmente 250 trabajadores en dos sindicatos: el sindicato número 1, que pasó de 32 a 50 personas y el sindicato número 2, que paso de 132 a 200 personas este año. Cabe señalar, que todos los trabajadores perciben los mismos beneficios incluso, los que recién entran a la compañía.

El Gerente de RRHH tiene reuniones periódicas con los dos sindicatos, donde revisan y analizan los problemas que van surgiendo, las cuestiones que hay que mejorar: *“Me gusta participar y estar al día en el diario vivir de los trabajadores, estas reuniones son un verdadero canal de retroalimentación. Las reuniones son cada 15 días, de manera que cuando se llega al momento de la negociación existe un camino ya recorrido y la negociación se facilita sobre manera. Lo histórico en la empresa es que no se llega a confrontaciones abiertas, sólo se abordan cuestiones puntuales que no han sido resueltas”*.

El discurso del Gerente de RRHH aparece progresista y muy técnico, de hecho postula la necesidad de avanzar en el desarrollo de alianzas estratégicas con los trabajadores; entiende los sindicatos como asociados de la empresa y gestores de procesos de modernización. Sin embargo, el estilo real de trabajo se orienta más a cuidar que los trabajadores estén contentos que a desarrollar relaciones adultas e igualitarias. El paternalismo de la empresa es estructural y es difícil lograr estos objetivos de participación, dado que requiere de un cambio en la cultura organizacional que tiene como requisito básico la autonomía de la organización sindical.

Una estrategia usada por la empresa para eliminar los conflictos es atraer a líderes muy críticos, por medio de su incorporación en puestos directivos de alguna instancia colectiva ya existente, en sus palabras se trataría de canalizar *“ su necesidad de mejorar la condición de los trabajadores a través de mecanismos formales y productivos, que no se quedan en la sola crítica”*.

Esto queda muy bien ilustrado con la elección de la persona designada por la empresa (conforme a ley) para participar en el comité bipartito de higiene y seguridad. De acuerdo con la información obtenida, se trataría de un líder joven, bastante crítico de la gestión del sindicato, y que actualmente tiene actitudes más cooperadoras y menos disidentes. En Bienestar existe un área de deportes, cultura y recreación que es anexa, pero que sirve a los intereses de grupos de trabajadores, tanto administrativos como operarios, de manera que resulta en un factor de integración y de organización de los trabajadores.

En la Inspección del Trabajo no existen antecedentes de problemas o conflicto trabajadores/empresa. En este sentido en la Inspección, LAB2 es considerada modelo por sus buenas relaciones con los trabajadores.

Evidentemente la empresa aparece como un gran dador de beneficios que los trabajadores temen perder, pero que dependen de su exclusivo beneplácito; no se trata (en el imaginario de los

trabajadores) de beneficios merecidos por su aporte al desarrollo y crecimiento de la empresa, es más bien el premio que da la empresa por la lealtad a ella y por la bondad del empleador.

El Proceso negociador

Respecto del tipo de instrumento suscrito, el Gerente de RR.HH. reconoce una cierta ambigüedad en el uso de los conceptos. De acuerdo con lo que él señala, el instrumento de negociación utilizado es llamado “contrato colectivo”, sin embargo, se trata de un convenio. Los dirigentes sindicales al ser consultados desconocen la diferencia de ambos instrumentos y afirman que en los hechos, el instrumento que ha operado siempre se ha cumplido de manera, que no estiman relevante esta diferencia.

La negociación se realiza de hecho en plazos muy anticipados, se hacen reuniones periódicas, sin ceñirse a los plazos fijados por la ley. De este modo a la fecha del vencimiento del convenio anterior ya existe acuerdo respecto del nuevo convenio, que en lo sustantivo es el mismo que el anterior, la única diferencia en las negociaciones acontece en cuestiones extra-negociación (préstamos, anticipos, jardín infantil, casino).

En el último proceso de negociación, se pasó de contrato por parte de uno de los sindicatos a convenio. De acuerdo al Gerente de RRHH, esto se justifica por una cuestión de cultura organizacional: siempre se hizo convenio en esta empresa, y la presencia de agentes y asesores externos en un momento dado (negociación 95) llevó a un contrato colectivo con uno de los sindicatos. El resto de los trabajadores realizó un convenio y quedó cubierto con el mismo instrumento de manera que no agregó ni quitó garantías ni beneficios a nadie.

Se retomó el convenio, porque la empresa, “*nunca requirió de contrato para cumplir sus compromisos con los trabajadores*” (RRHH); el proceso de negociación colectiva reglada es considerado engorroso y tendiente a la confrontación y a la inelasticidad por los plazos y estipulaciones que tiene.

La empresa es bastante explícita respecto de la ingerencia de terceros en la empresa. Cuando uno de los sindicatos asesorados por personas externas, en la última negociación trató de inducir un contrato, la advertencia al sindicato fue clara y afectó la adhesión de sus afiliados: “*La empresa advirtió que si forzaban la realización de un contrato entonces perderían una serie de garantías extra-convenio dadas por la empresa*”. Esto llevó incluso al quiebre del sindicato, pues el presidente que estaba por la negociación reglada rompió con la directiva. El secretario y el tesorero no estaban de acuerdo. Los afiliados exigieron la suscripción del convenio tal como la planteaba la empresa y sustituyeron al presidente del sindicato.

Esto evidentemente habla de una gran presión por parte de la empresa y por otro habla del nivel de conformidad de los trabajadores con lo que les da la empresa (cabe decir que en la negociación del 95 este sindicato negoció un contrato y quería repetir la experiencia, pero la nueva gerencia de RR. HH. se opuso exitosamente a ello).

“De hecho la gente no tiene demasiado interés en la cuestión del tipo de instrumento usado en la Negociación, dado que saben que las garantías y beneficios siempre los hemos respetado”(gerente), pero además la oferta de la empresa se acompaña de una serie de garantías no estipuladas en la negociación, pero que operan de hecho. Uno de los artículos de LAB2 que ejemplifica estos beneficios es la garantía de indemnización y eso se estipula en el convenio no por presión de los trabajadores, sino por beneplácito de la empresa. *“Aquí hay gente que lleva 30 y 40 años en la compañía de manera que al irse, la cantidad de dinero que se llevan es considerable, pues se le paga mes por año, pero por todos los años de servicio”*. Según el Gerente de RR.HH. para los trabajadores esto es una verdadera *“libreta de ahorro”*(aunque en realidad sólo lo es para los trabajadores antiguos).

El proceso lo convoca la empresa y su intención es de realizar siempre convenios, porque es una fórmula considerada flexible y expedita. Lo anormal para la empresa es el contrato, que como tendencia, es considerado por la empresa como una posibilidad real de llevar los problemas y diferencias al límite. Un contrato y la fórmula misma del contrato amenazan los beneficios de los trabajadores, pero esta es un arma manejada claramente por la empresa, dado que, como antes señalamos, los dirigentes no conocen la diferencia entre un instrumento y otro.

Conforme a lo dicho por el Gerente de RR.HH., el convenio colectivo es un medio que le permite a la empresa reafirmar y afianzar su tradicional manera de relacionarse con los trabajadores, donde la confianza es importante y la calidad de las relaciones trabajadores empresa es la base de todo.

La negociación por convenio es considerada por la empresa como un indicador de la calidad de las relaciones laborales. Se reconocen tensiones respecto del sistema de evaluación de los trabajadores, para el sindicato, es conflictivo, porque la gente entra en actitudes de competencia y distorsiona el ambiente”. Por otra parte, la propuesta viene de la empresa sin participación de ellos. Hoy en día el tema está en estudio y el sindicato ha tenido acceso al proyecto, pero más como información que como participación en definir criterios y modalidades.

CASO FOTOMECÁNICA

La empresa es una sociedad de responsabilidad limitada de dos socios. Se trata de una fotomecánica dedicada a desarrollar las acciones previas a la impresión. Se recibe el material original (foto, diapositiva o digital) y al final del proceso realizado, ese material se lleva a película, quedando listo para proceder a su impresión.

GRAF tiene diez años de funcionamiento. Su origen derivó de una imprenta, en la que un pequeño grupo de operarios hacía las funciones de fotomecánica para esa impresión. Luego, se decidió que se podía dar un servicio a terceros y se creó esta empresa, como un ente aparte, cuya labor principal era seguir prestándole servicios a la imprenta pero además atacar un mercado distinto, de forma independiente.

En sus primeros años la empresa, si bien funcionalmente separada, siguió formando parte de la sociedad familiar a la que pertenecía la imprenta. Luego, los dueños le encomendaron a su hijo la fotomecánica que, entonces, se constituyó en una sociedad de responsabilidad limitada tal y como funciona hasta el día de hoy.

Su nivel de operaciones se expandió al obtener como cliente una editorial de EE.UU., por un par de años. En ese período se realizó inversión en tecnología y se adquirió una propiedad para construir un edificio. Sin embargo, medidas proteccionistas terminaron por abortar la continuidad del contrato. La empresa, entonces, reagrupó a sus clientes y suplió el vacío de demanda con la captura de nuevos clientes, mediante cambios sustanciales en tecnología y con diversificación del proceso. A la fecha, se mantienen con pequeños clientes, ya que las grandes empresas no celebran un contrato de prestación de servicios con una imprenta o fotomecánica única, sino que cotizan una y otra vez.

La coyuntura de reducción y cambio operacional acarreó la salida de personal que no se adecuaba técnicamente a las nuevas realidades del sector. Como nos señaló un ejecutivo: *“hay gente que está desde el principio acá, entonces como esta actividad pasó de lo manual a lo digital, hay gente que por su edad o por ser reacios, no se adaptó a los cambios. Entonces nosotros tuvimos que prescindir de esa gente y eso implicó también un costo que soportar”*.

Se trata de un sector altamente competitivo. Los precios dependen casi exclusivamente de las tendencias del mercado, lo que significa que la empresa deba soportar sus costos de producción aún cuando los precios, por presiones competitivas, no puedan subirse. Así, suele funcionar con precios fijos y facilidades de pago para sus clientes.

De no aceptar estas condiciones el riesgo, obviamente, es perderlos. La base de competitividad de la empresa es mantener bajos los costos y añadir valor en la calidad del servicio. Se indica también que hoy es fácil y barato instalarse en forma independiente y ofrecer servicios de diseño computacional y preparación para impresión. Basta tener los equipos mínimos y no se tiene

ningún costo fijo. Eso también ha influido en que algunos clientes escojan contratar con particulares que cobran sólo la cuarta parte.

Gestión de Recursos Humanos

Actualmente laboran en la empresa 25 trabajadores, entre las plantas productiva y administrativa. La mayoría son hombres, sólo se desempeñan en la empresa cuatro mujeres (fotógrafa, secretaria, jefa de personal y la gerente). En el período de más alta contratación de trabajadores (60 operarios), el porcentaje de mujeres ocupadas no superaba el 10%. Indica la entrevistada, que el sistema de turnos que actualmente rige *“no acomoda a las mujeres, porque ellas prefieren la jornada diurna y no el trabajo nocturno”* (gerente).

Todos los trabajadores están contratados laboralmente con contrato indefinido. Lo habitual es someter a los nuevos contratados a un mes de prueba, renovable, para luego ofrecerle la contratación definitiva. A todos los trabajadores que se integran a la empresa se les hace extensivo el convenio colectivo vigente. Cuando se asociaban al sindicato se les extendía el contrato colectivo vigente en esa época.

La política de contratación laboral le da prioridad a aprendices que han efectuado su práctica profesional en ella, bajo un contrato de aprendizaje. Actualmente se desempeña un alumno en práctica. El año pasado eran dos. Esta política de ingreso a la empresa les permite dirigir la formación del futuro trabajador y preparar su incorporación a la empresa.

No se ocupan trabajadores externos. Si la planta de la empresa no cubre el trabajo requerido, se encomienda a empresas competidoras esa parte del trabajo. Se trata de servicios puntuales para efectos de cumplir con las fechas de entrega contratadas, pero no se utilizan operarios externos incorporados al proceso ni se trata de funciones externalizadas en forma permanente.

Cada sección productiva tiene labores muy técnicas y especializadas. Cada operario se desempeña específicamente en su sección. Sin embargo, destaca una política de la empresa de promover la calificación amplia, para eventuales reemplazos en otras secciones sin tener que recurrir a nuevas contrataciones: *“Hemos tratado de que la gente aprenda y participe lo de otras secciones de tal forma que si en un minuto determinado una sección desaparece porque ya no vamos a recibir más trabajo, la persona se pueda integrar en otro punto del proceso”*. Se trata de promover la movilidad, incorporando operarios, incluso, a labores más complejas si, con el tiempo, muestran habilidades.

Hubo un período crítico en que se pasó, de 60 a 25 operarios. La matricería manual fue sustituida con las innovaciones computacionales y digitales. Con esto empezó una significativa baja del personal. Algunos renunciaron. Otros, contratados para funciones ahora obsoletas, ya que la computación absorbió ciertas tareas, debieron adecuarse a la nueva realidad productiva, mediante cursos de capacitación que ofreció la empresa.

Pareciera haberse establecido un óptimo de funcionamiento con la actual planta de trabajadores. Las nuevas contrataciones son escasas los últimos dos años, y tienen como objeto reemplazar funciones de operarios que se han retirado. Por añadidura, la mayoría de los actuales trabajadores registran un alto grado de permanencia en la empresa, y se han capacitado y especializado en la misma.

La planta administrativa tiene una jornada diurna de lunes a viernes de 48 horas semanales. Los operarios de producción realizan la jornada semanal en turnos rotativos de 8 horas, para mantener en permanente funcionamiento el proceso de elaboración. Se laboran horas extras, según el nivel de demanda de clientes y la cantidad de trabajo que se requiera realizar.

Las remuneraciones tienen como referencia el nivel de mercado. El gremio de los trabajadores gráficos publica periódicamente el nivel de remuneraciones sectorial por escalafón de actividad. Normalmente los trabajadores empiezan con el sueldo piso del operador más bajo de la propia sección en que se desempeñará.

No existe un mecanismo formalmente instituido para la evaluación del desempeño. La gerencia aprecia el trabajo de los operarios considerando, en general, la calidad del trabajo realizado y la calificación. En la práctica, ante una solicitud de aumento de sueldo la gerente consulta con el jefe de taller y decide, considerando la productividad, el nivel de errores cometidos y la cooperación que presta a la empresa.

Relaciones Laborales y Sindicalismo

Al separarse la empresa de la imprenta matriz, se les ofreció a los pocos trabajadores desplazados respetarles la antigüedad acumulada y siguieron gozando del convenio colectivo que los regía en la imprenta. Posteriormente ese convenio colectivo se renovó en forma sucesiva sin que mediara nunca negociación y también se extendía a los nuevos trabajadores.

Existía también un delegado del personal, pero sin experiencia sindical, por lo que era muy permeable a las influencias y presiones de la empresa. Se renovaba el convenio colectivo sin previa propuesta de los trabajadores a través del delegado, sólo aumentando una fracción los beneficios que ya existían.

Por añadidura, ambos dueños de la sociedad ejercían como directores de la empresa. Existían, pues, dos responsables por separado sin constituir un solo vínculo de comunicación y por ende una opinión de gerencia, única e inequívoca; eran comunes los malos entendidos y nunca quedaban claros los criterios para promover a un operario o aumentarle el sueldo.

La iniciativa de crear un sindicato comenzó cuando, hacia el cuarto año de funcionamiento de la empresa, se incorporó un trabajador muy activo en temas gremiales que incentivó a sus compañeros a constituir una organización sindical. El sindicato nació y se propuso negociar con la empresa un contrato colectivo.

El sindicato se formó, desde un principio, con una marcada identidad en el área productiva, lo que suponía a futuros socios adherir a ese esquema y supeditar las propias inquietudes a la mayoría del área productiva. Si bien llegó a agrupar al 60% de los operarios de la empresa, nunca consiguió la afiliación del personal administrativo, lo que demuestra la incapacidad de acoger nuevas demandas e intereses o, incluso, un desgano por hacerlo, reflejado en el tono despectivo del trabajador entrevistado cuando alude al área administrativa: *“A los administrativos nunca los hemos considerado como parte productiva. Los que producimos somos los que trabajamos. Siempre han sido mirados así”* (dirigente sindical).

Luego de la primera negociación del sindicato, los no sindicalizados negociaron, por su propia cuenta, un convenio colectivo que mejoró levemente el nivel del contrato logrado por el sindicato, lo que supuso de inmediato una división entre el personal que se mantuvo mientras duró la organización. Ello produjo una dualidad permanente en la empresa: negociaba el sindicato y luego, separadamente, el grupo de los no sindicalizados, lo que constituyó un punto de permanente conflicto entre los trabajadores, estimulado por los beneficios adicionales pactados en los convenios colectivos aunque, en la práctica, tal diferencia no fuera significativa.

La desconfianza original de la empresa con el sindicato disminuyó luego de la primera negociación en la que pudo apreciarse un buen desempeño. Sin embargo, poco a poco, se fue acentuando una situación confrontacional: se pensaba que la empresa favorecía a los no sindicalizados, el sindicato se involucró intensamente en la resolución de asuntos de carácter individual, por sobre las condiciones contractuales. El sindicato terminó siendo instancia privilegiada para alegar contra la empresa, al amparo de premisas que acentuaban la posición de conflicto permanente. A su vez, el presidente descuidó sus deberes y acentuó la identidad política de su gestión lo que comenzó a crear divergencias dentro de los propios asociados.

La segunda negociación estuvo marcada por un alto grado de conflictividad, lo que acentuó aún más el clima confrontacional. En este período el sindicato efectuó diversas denuncias ante la Inspección del Trabajo lo que se tradujo en constantes citaciones ante ésta y en múltiples visitas de inspectores a la empresa.

Las divergencias sobre un punto específico del segundo contrato colectivo (la gratificación, pagada mensualmente, se fijó en semestral, porque la directiva sindical así lo pidió en la última negociación, pero algunos asociados disconformes amenazaron con desafiliarse si la situación no retornaba a la mensualidad) provocaron la salida intempestiva de varios socios que no estaban conformes con el funcionamiento sindical, su actitud confrontacional con la empresa y, sobre todo, con el desempeño del presidente. Con ello, el sindicato empezó a perder fuerza. La relación entre los mismos socios estaba deteriorada con recriminaciones y acusaciones recíprocas, resentimiento de los asociados con los dirigentes e incomodidad y frustración para con la empresa. Las deserciones terminaron por quitarle al sindicato el quórum suficiente para seguir funcionando.

Es significativo que todos los sindicalizados abandonaran al poco tiempo la empresa, empezando por los dirigentes. La empresa decidió ordenar al personal y confeccionó una lista de la gente que necesitaba en cada sección, de cara, como ya se dijo, a un proceso de innovación tecnológica. Ahí fue que algunos trabajadores se negaron a especializarse o asumir nuevas calificaciones, especialmente dentro del sindicato. Esa gente se alejó de a poco de la empresa. Actualmente sólo quedan en la empresa seis personas que, en algún momento, estuvieron afiliadas al sindicato. El trabajador entrevistado, socio fundador del sindicato, afirma que no hubo persecución contra los asociados, sino que fue gente que no se interesó por continuar en la empresa y desaprovechó las posibilidades para calificarse y acceder a nuevas funciones en el proceso. En la empresa quedó la idea de que la existencia de un sindicato aumenta el nivel de conflictividad en los trabajadores.

Procesos Negociadores

Sobre la elección entre contrato o convenio, la gerente entrevistada alude al ambiente y disposición del actor laboral ante la negociación. Mediatizado por la propia experiencia de la empresa, pareciera que se percibe al proceso de negociación reglada como naturalmente alentador de conflictividad y que supone, por parte de los trabajadores, un empecinamiento en sus posiciones y un mayor grado de dificultad para alcanzar el acuerdo definitivo.

La primera negociación colectiva que protagonizó el sindicato (1992) es recordada como buena. Se afirma que no cambió sustancialmente el convenio colectivo vigente hasta ese momento, excepto los permisos sindicales, que se exigió quedaran a cargo de la empresa. En general, se ordenaron, formalizaron y mejoraron los beneficios que estaban pactados, estableciendo claramente las obligaciones de la empresa y los plazos de cumplimiento.

Para esta negociación la empresa se asesoró con un abogado, debido a su inexperiencia en negociar formalmente. La asesoría no participó en las reuniones de la comisión negociadora. Sólo concurrían los dos socios, dueños de la empresa, y la gerente general. Se recuerda que el sindicato se asesoró por una federación de sindicatos del rubro, pero que también ellos entraron solos a las sesiones negociadoras. Esta modalidad se mantuvo en la siguiente negociación.

Una vez celebrado el contrato colectivo, el grupo de trabajadores no sindicalizado negoció, por su cuenta, un convenio colectivo. La empresa optó por indicarles cuáles eran los puntos que ellos no habían incluido en su propuesta, y que ya habían sido negociados con el sindicato, para incorporarlos al convenio. En rigor, insiste la entrevistada, se trató de un convenio equivalente, sólo que ellos no querían tener nada que ver con el sindicato.

El proceso de negociación del convenio colectivo no tuvo mayores diferencias que el del sindicato. De hecho, la empresa les exigió la presentación de un proyecto y luego se reunieron varias veces las comisiones negociadoras hasta alcanzar un acuerdo. Comparativamente, el nivel de beneficios pactados colectivamente en esta primera negociación, tanto la del sindicato como la del grupo negociador, mejoró.

La segunda negociación (1994) se recuerda como más virulenta y con un nivel de peticiones más intransigente. El sindicato la enfrentó disminuido en su poder de negociación, por la forma confrontacional de relacionarse con la empresa. La negociación se asumió dentro del clima de conflicto permanente que se había hecho habitual. El sindicato votó la huelga y un día antes de hacerla efectiva las comisiones negociadoras se reunieron para darle los últimos toques al acuerdo definitivo. Esa mañana, los trabajadores no entraron en funciones como una forma de presionar a la empresa.

Si bien se llegó a acuerdo, las relaciones empresa-sindicato quedaron resentidas. Después negociaron los no sindicalizados y lograron algunos beneficios más que el sindicato; y, lo que ahora fue más significativo, de una forma más fácil y llana con la empresa, lo que les facilitó llegar rápidamente a un acuerdo definitivo sin tener que hacer presión de ningún tipo.

Nuevamente, en esta segunda negociación, se mejoró el nivel de beneficios colectivos, tanto en monto como en la incorporación de nuevos beneficios.

A la época que correspondía negociar por tercera vez para renovar el contrato colectivo, el sindicato estaba, en los hechos, inoperante. A ello se sumaba que los dirigentes se habían marchado de la empresa y también gran parte de los asociados. Entonces se eligió una comisión que representó a todos los trabajadores y negoció con la empresa la renovación del convenio colectivo vigente hasta la fecha. Se juntaron las estipulaciones del contrato y el convenio colectivo y así se diseñó el pliego, aumentando el monto de los beneficios. En fin, la negociación dejó satisfechos a trabajadores y empresa. Se trató de un proceso tranquilo y relajado, dentro de los mismos rangos de las negociaciones anteriores, que no tuvo mayores dificultades.

CASO METALÚRGICA

Esta empresa es de tipo familiar, y es manejada en forma paternalista por su dueño y fundador, pese a que su fórmula legal es de sociedad limitada. Desde 1994 traspasó formalmente el mando a su hijo, pero éste no ha tenido una buena gestión. Afectada desde esa fecha por una serie de factores que se explican más adelante, METAL comenzó a vivir una crisis que la ha llevado a una situación de virtual quiebra.

En sus inicios (1965), el dueño empezó con un simple taller de cerrajería para construir puertas, portones, ventanas y elementos para la construcción. Su idea original era transformarla en una empresa familiar con sus hijos *“pero ninguno salió con capacidades manuales”*, entonces la única forma de darle continuidad era especializándose en un producto estandarizado, relativamente fácil de manejar. Por esto, a partir de 1989, METAL se especializó exclusivamente en la fabricación de sillas de oficina, teniendo buenos resultados económicos hasta el año 1993.

El nivel tecnológico es bastante obsoleto, y, de hecho, esa es una de las causas, según el dueño, de que METAL no haya podido competir a nivel de precios, frente a competidores extranjeros que contaban con tecnologías más eficientes. Sin embargo, él considera que no se justificaba hacer inversión en tecnología (por ejemplo, en inyectoras y matrices de plástico que es lo que usan los competidores), porque era carísima y *“nuestro mercado es muy pequeño”*. De manera que se hubiera hecho una millonaria inversión, que podría haber elevado notoriamente las cantidades producidas, a menores costos por unidad (economía de escala), pero que *“no íbamos a ser capaces de colocar en el país y menos en el extranjero”*.

Con respecto a la competencia nacional, se mencionan a dos empresas bastante conocidas, las cuales incluso eran clientes de METAL en ciertos productos. Pero éste es un recuerdo muy lejano. Para el dueño, *“ahora ya no se puede saber quienes son competidores, porque basta que cualquier tipo tenga un atornillador y una llave francesa y tenga capital para traer un container con elementos de afuera y tiene una fábrica de muebles”*. El ex-tesorero del sindicato recuerda que METAL vendía una alta cantidad de muebles, hasta por lo menos el año 1995. Pero hubo productos de la competencia que se diferenciaron mejor en calidad, precio y estética.

En los últimos 5 años empezaron a llegar muchos elementos importados para la fabricación de sillas, e incluso sillas completas, que a lo más había que ponerles un tapiz. Estructuralmente son sillas muy diferentes a las que fabricaba METAL, porque están basadas en las tecnologías del plástico, mientras que éstas eran de fierro. Además del precio mucho más bajo, los muebles asiáticos son mucho más acordes con la moda internacional. *“Creo que algo muy importante para nuestra declinación fue el hecho de que nuestra línea de muebles era anticuada para los estándares de la moda internacional”*.

Los competidores extranjeros empezaron a erosionar la cartera de clientes de la empresa y así perdió primero a ENDESA, luego a algunas empresas constructoras, y finalmente, en lo que fue el golpe fatal, a la Dirección de Abastecimiento del Estado. Este último caso resulta paradigmático, puesto que *“nos llegó a comprar unos 3.000 sillones cada temporada, y ahora está comprando sólo 50”*. La empresa sólo subsiste en base a ese pedido y a los de algunas distribuidoras pequeñas de productos de escritorio.

Actualmente, METAL está prácticamente quebrada y no fabrica nada, limitándose sólo a un *“trabajo de supervivencia”*, que consiste en comprar piezas, hacerles modificaciones de detalles, y luego venderlas como producto terminado. En todo caso, esta estrategia no ha tenido mucho éxito, puesto que se está barajando la posibilidad, en el corto plazo, del cierre definitivo de la empresa.

Gestión de Recursos Humanos

El número de trabajadores ha ido evolucionando en directa relación con los ciclos económicos y con el volumen de ventas. Así, en el momento fundacional (1965), sólo estaba el dueño y un ayudante. Después, se empieza a generar una cartera de clientes estable y el número se eleva progresivamente, hasta alcanzar un nivel de estabilidad en torno a los 20 ayudantes (más el dueño), hacia 1970. El mejor momento en su historia, sin duda, es el año 1990. Tras sobrevivir a la crisis de 1982, la empresa experimenta sólo crecimiento, partiendo por sus niveles de venta, su volúmenes de producción y su dotación total. En 1990 se llegan a contar aproximadamente 90 trabajadores. Después de ese año, el número de trabajadores empieza a decaer progresivamente, hasta llegar a 12 en la actualidad.

Según el dueño, METAL históricamente siempre trató de ser un empresa *“autosuficiente”*, pero cuando empezaron las dificultades (1994) se inició una política de sub-contratación. En ese momento, *“paralizamos algunos tornos que eran anticuados y de baja producción y esas mismas piezas las subcontratamos afuera como al 60% del valor que nos salía producirlas nosotros”*. Esto significó una disminución de personal de aproximadamente 15 trabajadores.

El nivel de calificación de la mano de obra es bajo, pero, según el dueño, *“lo tratamos de mejorar y a mucha gente de aquí los mandamos a hacer cursos del SENCE, ocupando casi todo nuestro margen en capacitar a nuestra gente”*. Muchos de ellos, después de capacitarse, abandonarían METAL, lo cual posiblemente reforzó el temor al cambio y a la innovación, como alternativas de competitividad, de parte del dueño.

Con respecto de la rotación de personal, deben distinguirse 2 tipos de trabajadores. Los más antiguos, que gozaban de una alta estabilidad laboral, provenientes de la *“época en que éramos sólo 20 trabajadores”*, y los más nuevos, que se empiezan a incorporar con el *“boom”* de 1990, y que tuvieron, en general, una menor permanencia en METAL. Esta menor permanencia se

explica también por el aumento en el número de despidos ¹⁹, a partir especialmente de 1994, junto con la crisis que va generando la competencia extranjera.

En esta empresa no existen estrategias de RR.HH. o políticas de personal, más bien se han ido fijando los criterios sobre la base de las decisiones que toma el dueño. Hasta antes de la formación del sindicato, las contrataciones eran caso a caso, *“se les pagaba según los precios de mercado... y si el trabajador era bueno y se quería ir, se le subía el sueldo en la medida de lo posible”*. Tras la formación del sindicato, el cuadro cambió y METAL se vio obligada a negociar colectivamente y a ampliar los beneficios de los contratos a los trabajadores ingresados con posterioridad a las negociaciones. La jornada de trabajo de todos los trabajadores es completa *“de 8:00 a 18:00 hrs.”*, con hora de almuerzo. En todo caso, todo esto en la actualidad está bastante relativizado, pues sólo quedan 12 personas y se está reduciendo más.

Relaciones laborales y sindicalismo

En la historia de esta empresa ha existido un solo sindicato, el que se formó en 1990. Desde la perspectiva del dueño, aunque él señala que no es antisindicalista, si no hay un gran conocimiento de lo que es una empresa y de la función que cumple en la sociedad, la gente tiende a desvirtuar totalmente sus intereses, a través de los sindicatos y las negociaciones colectivas. Y lo argumenta así: *“es como un hijo que le pida demasiada plata al papá y el papá se la pasa, pero hace peligrar a la economía familiar y al final todos sufren”*.

Por eso reconoce que durante muchos años trató de mantener el número de trabajadores de METAL en los 20 a 22 trabajadores (incluso pudiendo tener un poco más) *“para no llegar al quórum para la formación del sindicato”*, pero después ya no se pudo seguir con esta estrategia (dado el alto nivel de ventas). Ni él ni los trabajadores sabían que hoy se puede formar un sindicato en empresas con 8 trabajadores.

Posiblemente esta visión tan parcializada de lo que es un sindicato, explique la respuesta que se da el dueño a la pregunta ¿por qué en esta “familia feliz” que era METAL, se formó un sindicato en 1990 y “echó todo a perder”? Conviene dejarlo hablar a él: *“A mí me dijeron que ciertos organismos de algunos partidos dentro de la facción del gobierno no estaban muy contentos con la política de consensos, y pensaban que podían obtener más ganancias con ríos revueltos que con ríos tranquilos. Esa gente era la que pagaba y subvencionaba a cierta gente adiestrada para formar sindicatos, para buscar trabajo en empresas que no lo tuvieran y aceptaran trabajos incluso con sueldos bajos, ... ellos de alguna manera le completaban el sueldo, con tal de que terminara en esa empresa formando un sindicato. Esa es la versión de mis fuentes, pero en todo caso los hechos parecen confirmármela, porque aquí llegó un señor muy educadito, con pinta de profesor, que fue el que organizó el sindicato”*.

¹⁹No fue posible conseguir cifras precisas sobre despidos y tasa de rotación, pero se pueden desprender de las fluctuaciones que muestra el total de trabajadores de METAL.

“El profesor” dejó la empresa en 1991 y los nuevos dirigentes tenían una curiosa combinación de cercanía con el empleador (por su antigüedad) y de discurso altamente confrontacional ante las bases. En las elecciones de Diciembre de 1994, la mayor parte de la asamblea se puso en contra de estos dirigentes, debido a un conjunto de sospechas. Según el dirigente sindical entrevistado, el fondo del problema eran las rendiciones de cuentas de la directiva, donde habían muchos gastos que no se justificaban y, en general, malos manejos de dinero. De ahí partió todo el problema. *“Además, se tomaban el día entero libre, por su fuero sindical, y gastaban la plata que poníamos todos los socios, (...) entonces formamos un grupo diferente con otras 2 personas, para sacarlos a ellos”*.

El dirigente sindical señala que actualmente mucha gente, entre ellos los últimos dirigentes que iban quedando, han negociado con METAL su finiquito, a cambio de algunas maquinarias, que no valen más de \$700.000, *“eso me da pena, porque el valor real de los finiquitos alcanzaba cerca de los \$2.000.000”*. Lo último que ha hecho el sindicato fueron unas demandas a la empresa, hace unos 5 meses atrás, por no pago de sueldos, pero no ha pasado nada (*“es que cuando no se tienen recursos no se puede más”*).

Con respecto a la formación de grupos paralelos al sindicato, el dirigente sindical dice que nunca fue necesario conformar grupos aparte del sindicato, porque los antiguos dirigentes eran minoría, así que cuando hubo votación, todos sabíamos que iban a perder seguro.

Los procesos negociadores

En METAL alcanzaron a haber 3 negociaciones colectivas, en 1990, 1992 y 1994. Es decir, los procesos negociadores empezaron de manera coincidente con el mejor año económico de la empresa, y por iniciativa directa de un grupo de trabajadores relativamente nuevos que formaron un sindicato.

La negociación de 1990 fue la más conflictiva, porque el pliego de peticiones del sindicato fue considerado excesivo por el empleador, provocándose una paralización de actividades que duró 16 días. El dueño señala que, en esa ocasión, debido a la buena situación de METAL, *“accedimos a un montón de cosas que nos pidieron, porque pensábamos que en el mediano plazo íbamos a tener incrementos de productividad que compensaran las concesiones monetarias hechas”*. Como ejemplos de estas “concesiones”, señala la entrega de un 15% de gratificación anual garantizada, sobre el sueldo base. *“Pero no sabíamos que al poco tiempo nuestras utilidades iban a caer y, sin embargo, debíamos seguir pagando ese 15%”*. Además estaban los paseos anuales, donde se ponía la micro, los paquetes de mercaderías para la Navidad y las Fiestas Patrias, bonos de todo tipo, *“y un montón de beneficios más”*.

Tras la primera negociación, según se puede desprender del análisis de la hoja de vida sindical, conseguida en la Inspección del Trabajo, METAL se lanza en una ofensiva para descabezar el sindicato y sacar de la empresa a los “agitadores externos”. Lo logra en 1991, con la renuncia del

presidente y del vicepresidente. Los dirigentes que asumen en cambio son trabajadores más antiguos, que son *“gente más razonable para negociar”*. Así se explica que, pese a que los pliegos de peticiones, tanto en 1992 como en 1994, plantean demandas bastante elevadas, y la respuesta de la empresa bastante modesta, no se vuelva a llegar a la huelga. Este grupo de dirigentes estará al mando del sindicato por cerca de 3 años, para luego renunciar y abandonar METAL.

En la última negociación (1994), los dirigentes presentaron a los afiliados un pliego y un contrato colectivo distinto al que realmente se aprobó. Cuando la asamblea de trabajadores quiso averiguar más, los dirigentes le echaron la culpa a la empresa, pero nunca dieron explicaciones y, al parecer, se arreglaron, porque después se retiraron de la empresa sin ningún problema.

En 1996, cuando corresponde una nueva negociación colectiva, ya ha asumido otro grupo de dirigentes el mando del sindicato. Ellos son menos confrontacionales y *“entienden la mala situación financiera de la empresa”*. Por ello, acuerdan aplazar por 6 meses la negociación, pese a tener preparado un pliego de peticiones, y luego prolongan el aplazamiento por otros seis meses. Nunca se volvió a negociar colectivamente, estando el sindicato vigente y activo. *“Hubo gente que nos pidió negociar igual, e incluso tomar medidas de presión, pero los dirigentes fuimos responsables, para no acelerar la muerte de la empresa”*. Desde 1997, los propios trabajadores renuncian voluntariamente a los beneficios establecidos en el último contrato colectivo, dada la mala situación económica de METAL.

Con respecto de la conflictividad de las relaciones laborales, en base a lo señalado por el dirigente sindical entrevistado, se nota un claro cambio desde la antigua directiva sindical y la última ²⁰. La directiva anterior le exigía a la empresa con presiones directas, pero ésta muchas veces no les podía dar en el gusto, por lo que se generaban conflictos que terminaban desfavoreciendo a los mismos trabajadores. *“Ellos querían ir a la guerra con el patrón”*. En este sentido, los dirigentes muchas veces pasaban a llevar a alguna gente, que no estaba de acuerdo con los pliegos y que quedaba fuera de la negociación.

En cambio, la segunda directiva conversaba las cosas y el empleador respondía según sus posibilidades *“y llegábamos a arreglos amistosos, porque sabíamos que si pedíamos más íbamos a matar la fábrica”*. Por eso el dirigente sindical entrevistado cree que el sindicato en el que él participó no tuvo nada que ver con la situación actual de METAL, eso fue culpa de la mala administración del empleador. *“Se puso a contratar personas con sueldos altos, sin ninguna necesidad, por ejemplo, un Gerente de Operaciones que le pagaban \$400.000 y que sólo se preocupaba de tomar café. De ahí partió todo. Nosotros, en cambio, fuimos muy conscientes y cautelosos en lo que pedíamos”*.

²⁰Lamentablemente no fue posible indagar más antecedentes sobre la directiva fundacional, puesto que el dirigente entrevistado ingresó a METAL en 1991. Sólo queda la versión del dueño, sobre la “confabulación de los agentes externos”.

Sobre la participación de agentes externos en las negociaciones, el dueño señala que el sindicato estaba asesorado en muy mala forma, como diciéndoles “*pidan harto*”. Según él, más que nada, se trataba de pedir para crear desestabilización en las empresas o fomentar un disconformismo del cual se pudieran sacar dividendos políticos. “*La asesoría de la CONSTRAMET era terriblemente desubicada y nociva para el proceso negociador, porque no tenía en cuenta la verdadera situación de la empresa. Sólo veían cómo poder apretar al máximo al empleador, lo cual es anticuado y obsoleto*”. Con el cambio hacia la última directiva sindical, el dueño considera que se aterrizaron los asesores, al parecer por gente de la misma directiva que “les paró los carros”. Esta versión coincide bastante con la versión del dirigente sindical, sobre la necesidad de ser más colaborativos con la empresa y explica también el cambio desde la CONSTRAMET hacia la Confederación de Sindicatos de Trabajadores de Maipú, en 1995.

Por parte de METAL, sólo se tomaron asesores externos en 1990, básicamente por falta de experiencia en el asunto y por la huelga, pero la segunda y la tercera vez asumió el dueño mismo las tareas de las negociaciones, sin ninguna asesoría externa.

Frente a la legislación laboral, en materia de negociación colectiva, el dueño conoce bastante, porque fue dirigente un tiempo de CORMETAL y participó en una comisión de estudio de las reformas laborales con el gobierno. Él piensa que las leyes de negociación colectiva no dejan espacio a la flexibilidad, porque obligan por un determinado período de tiempo a incurrir en ciertos gastos, sin saber si estarán respaldados por las utilidades que obtenga la empresa. “*Las “conquistas” de los trabajadores no dejan espacio para maniobrar, cuando la empresa enfrenta momentos difíciles*”. En esos momentos “difíciles” el empresario debería poder prescindir del personal que no le sirva, dado un menor tiraje de ventas. Sin embargo, la legislación transforma al trabajo en un costo fijo y no variable (por las negociaciones colectivas), “*colocándole a uno, una bola de hierro, en momentos que se requiere correr más rápido. Eso quita agilidad. Y el final es dramático, incluso, para el mismo obrero*”. Como ejemplo de esta supuesta falta de flexibilidad para el empleador, el dueño dice que la declinación de METAL, si bien parte por factores externos, se agudizó por factores internos, como la inflexibilidad que les dieron las negociaciones colectivas.

ANEXO:
RESUMEN HISTORIA METAL

1963	<ul style="list-style-type: none"> □ El actual dueño, abandona MADEMSA e instala un taller en el patio de su casa, donde fabrica y vende muebles como independiente.
1965	<ul style="list-style-type: none"> □ La existencia de una cartera de clientes estable le permite comprar un terreno en Quinta Normal, para instalar su pequeña fábrica, que ya cuenta con 6 trabajadores. □ Se crea legalmente METAL, de propiedad del actual dueño, quien proyecta convertirla a futuro, en una empresa familiar, con el apoyo de sus hijos.
1975	<ul style="list-style-type: none"> □ La empresa, que hasta este momento se había estabilizado en torno de los 20 trabajadores, percibe el impacto del primer ciclo económico recesivo, debiendo reducir personal hasta llegar al nivel de su fundación.
1982	<ul style="list-style-type: none"> □ La empresa sobrevive a la crisis económica, pese a pasar momentos muy duros, en los cuales debe reducir personal, llegando a tener una dotación de 5 personas.
1990	<ul style="list-style-type: none"> □ La empresa llega a tener la mayor cantidad de trabajadores de su historia, (aproximadamente 90) y ya se ha especializado en la producción de muebles de oficina. Es su mejor momento económico, con una gran cartera de clientes y altas ganancias. □ Se crea el “Sindicato de Trabajadores METAL”, con relativamente pocos afiliados (28). A juicio del dueño este hecho sólo se puede explicar por la acción de “agentes externos” que entran a trabajar a la empresa y que responden a los intereses de ciertos sectores políticos por crear una situación de confrontación política. □ El sindicato presenta un pliego de peticiones y fuerza la realización de la 1ª negociación colectiva en METAL, con la asesoría directa de la CONSTRAMET. □ Se declara una huelga legal, que dura 16 días. Pese a que la empresa considera que las peticiones son bastante exageradas, dada la buena situación económica del momento, se accede a muchas de las demandas sindicales.
1992	<ul style="list-style-type: none"> □ 2ª Negociación Colectiva, se repite más o menos la misma tónica de la negociación anterior, aunque no se llega a la huelga. □ Esta vez, METAL acepta menos peticiones del sindicato, aunque asume como piso lo que quedó fijado desde 1990. □ Se observan las primeras tendencias de un ciclo declinante para METAL, dada la dura competencia en calidad, comodidad (y especialmente en precios), que representan los mobiliarios de oficina provenientes desde Asia.
1994	<ul style="list-style-type: none"> □ 3ª Negociación Colectiva, se repite la misma tónica de la negociación anterior, aunque, esta vez, METAL hace menos concesiones. □ La incapacidad de la empresa para renovarse frente a la competencia externa empieza a generar pérdidas en su balance anual de utilidades. □ A fines de este año se produce una crisis al interior del sindicato, entre los miembros del directorio y la mayoría de los trabajadores afiliados. El presidente del sindicato renuncia y en las nuevas elecciones, el que era secretario es derrotado. Asume un grupo de trabajadores que tiene una postura menos confrontacional con la empresa, especialmente en el momento de crisis que ya se empieza a sentir.
1995	<ul style="list-style-type: none"> □ El sindicato se desafilia de la CONSTRAMET, por encontrar que trata de politizar los conflictos al interior de las empresas, lo cual no sirve de nada. □ En vez de ello, se afilia a la Confederación de Sindicatos de Trabajadores de Maipú la cual, pese a que también es muy politizada, “no trata de llevar la política hacia dentro de la empresa”. □ Tras todos estos cambios, se eleva notoriamente la afiliación al sindicato, llegando a 51 miembros.
1996	<ul style="list-style-type: none"> □ Termina el período de vigencia del contrato colectivo de 1994. Por un acuerdo entre la empresa y el sindicato, se aplaza por seis meses la nueva negociación, manteniendo el anterior instrumento. Luego, se vuelve a realizar esta prórroga por otros seis meses. □ Comienza una ola de despidos masivos, para reducir costos ante la baja en las ventas y hasta la actualidad, no se ha realizado una nueva negociación. □ La gerencia general de METAL, pasa de las manos del dueño a las manos de su hijo, quien es incapaz de sacarla adelante. El cambio es sólo nominal, puesto que el padre sigue teniendo el mayor poder.
1998	<ul style="list-style-type: none"> □ La empresa se encuentra al borde de la quiebra, con un mercado reducido y un alto nivel de capital ocioso. □ Hoy en día sólo permanecen 12 personas, “haciendo de todo”, en una labor de supervivencia agónica de la empresa.

CASO VIÑA

VIN fue fundada en el año 1875 con el objeto de explotar los viñedos ubicados en la zona del Maipo y Casablanca. En 1940 pasó a ser una sociedad anónima. La empresa es una de las líderes nacionales en la exportación de vinos. En 1995 Chile exportó US\$180 millones en vinos (tanto tintos como blancos); año en el cual la empresa exportó US\$18 millones, teniendo en consecuencia el 10% de participación en los mercados externos para ese año.

La competencia a nivel nacional es bastante ardua y pareja, han surgido muchas viñas y de muy buena calidad que compiten de igual a igual con las grandes viñas. Es indudable que para la industria vitivinícola los mercados externos son mucho más atractivos, pues ha ido aumentando la demanda mundial por vino y, en particular la del chileno, que goza de muy buena reputación.

Los productos son vinos de distintas cepas, presentaciones y calidades. Es posible de distinguir cuatro tipos: gran reserva (los más tradicionales de la viña), los de reserva o premium, los varietales y los masivos (“una estrella” y tetra-brick). En los viñedos se exprime la uva y se almacena la chicha. En las bodegas, las chichas dulces pasan por procesos de depuramiento y tratamiento para ser puestas en maduración. Luego de madurado el vino se envía a la planta envasadora, para ser embotellada y embalada. Completado este proceso se disponen los productos para ser comercializados en el mercado interno y externo.

La política de expansión de esta empresa ha consistido en la compra de otros viñedos tanto en Chile como en el exterior. La empresa subcontrata las funciones de transporte, seguridad y casino. Alrededor del 70% de la producción tiene como destino los mercados internacionales. En 1994 cambió la estructura de propiedad accionaria, comenzándose planes para insertarse en los mercados externos por la vía de aumentar la producción y la calidad de los vinos. Para tales efectos se realizaron fuertes inversiones en tecnología de producción y envasamiento.

En 1994 asume una nueva gerencia, que inicia la modernización tecnológica y administrativa, lo que tuvo efectos en la gestión de RR. HH.

Gestión de Recursos Humanos.

En total, VIN dispone de 400 trabajadores: 160 operarios, 200 administrativos y empleados y 40 profesionales. De los 400 trabajadores, 30% son mujeres y 70% hombres.

Hay un solo sindicato que aglutina actualmente a 157 trabajadores (tasa afiliación 39%). El sindicato está afiliado a una federación nacional de trabajadores del rubro.

Las inversiones en tecnología han ido desplazando trabajadores. En 1996, cuando se implementaron las líneas modernas de producción, se despidió a una cuota importante de trabajadores (disminuyó la planta en un 30%). En los últimos cuatro años se han despedido 120

trabajadores, básicamente por desplazamiento de trabajo por tecnología. La incorporación de nuevas maquinarias ha modificado notablemente los procesos de trabajo, pero no ha incidido mayormente en la calificación del personal, pudiendo apreciarse una mediana calificación de la mano de obra.

En producción hay dos turnos de trabajo (de 7am a 15pm y de 15pm a 11pm). En el resto de las tareas los turnos son los normales. En los viñedos se contratan temporeros en las épocas de vendimia. Las cifras de temporeros contratados no se manejan y no existe un sindicato que los acoja.

Las formas o procedimientos de contratación son: 2 meses de prueba, luego 3 meses más de prueba y finalmente contrato indefinido. No existe mucha rotación del personal. Las relaciones laborales son de tipo paternalista: hay una política de la empresa que privilegia el mantenimiento de la gente antigua, siendo la gran mayoría de los trabajadores de origen campesino, lo que los lleva a adoptar conductas muy “apatronadas”.

Existen muy buenas relaciones con los empleadores. Se estima que reina un espíritu bastante paternalista y tolerante: “(.) *cuesta mucho que tomen la decisión de echar a alguien, tendrían que cometer faltas muy graves para que eso ocurra*” (ejecutivo).

No existe un departamento de RR. HH., sólo hay una jefatura de personal que se dedica a las contrataciones, las negociaciones colectivas y el control de horarios. Una visitadora social se dedica a hacer evaluaciones socioeconómicas y administrar los beneficios de salud. No existen mecanismos de evaluación de desempeño.

Relaciones Laborales y Sindicalismo.

VIN tenía históricamente varios sindicatos, algunos de ellos muy antiguos. La empresa comenzó con un solo sindicato, pero a medida que fue adquiriendo viñas y bodegas, se mantuvieron las formaciones sindicales que existían de antemano en estos lugares. Había 4 sindicatos de operarios y uno de empleados, que agrupaba a los administrativos. Luego, el sindicato de empleados se disolvió y los cuatro sindicatos de operarios se juntaron todos en uno solo, el actualmente vigente.

Por mucho tiempo los dirigentes quisieron unificar los sindicatos, pero la antigua administración nunca estuvo de acuerdo con la fusión, prefería mantenerlos por separado dado que el sindicato más importante habitualmente se iba a huelga. Y la sola idea de tener un solo sindicato con todos los trabajadores en huelga, era un costo que la empresa no estaba dispuesta a asumir.

Sin embargo, la nueva y actual administración no opuso resistencias e inclusive facilitó la unión de los sindicatos. Les pareció más fácil negociar con uno que con cuatro por separado²¹, desechando así los temores de paralización por presuntas huelgas.

²¹ Disminuyendo, así, los costos de transacción de tener que negociar con múltiples sindicatos.

En el esquema de cuatro sindicatos, el más poderoso y con más beneficios era el de la empresa original, el resto tenía un estándar de condiciones más precario. Tal situación generaba aún más incentivos para mantenerlos separados. Una práctica muy común en la administración de aquel tiempo era contratar a los trabajadores por una de las viñas subsidiarias, para así poder darles menores beneficios y disminuir el poder del sindicato original. Con la fusión de sindicatos, los beneficios pactados se igualaron para todos los trabajadores. Este proceso fue muy difícil de implementar, dado que las diferencias eran bastante notorias.

Claramente en esta empresa, se reproducen ciertos esquemas patronales en los tratos con los sindicatos, los cuales tienen la tendencia a aceptar las decisiones de la empresa adoptando una muy baja capacidad de autodeterminación: primero se pregunta si puede hacer algo y luego se actúa.

La renovación de dirigentes ha sido bastante escasa, lo usual es que se repitan los mismos de siempre. Ser dirigente sindical es una “pega” bastante ingrata, nadie quiere asumir esta responsabilidad, declaran los mismos dirigentes.

La afiliación que tienen a la federación de sindicatos del rubro, tiene por objetivo acceder a cursos de capacitación que éstos facilitan (lo que nunca ha ocurrido, porque nadie se quiere capacitar) y tener eventuales respaldos en el caso de que hayan conflictos laborales.

Los Procesos negociadores.

Cuando se negocia en forma “normal”, es decir, cuando se cumplen los plazos de vigencia de los instrumentos (contratos), el sindicato debe presentar una propuesta o pliego de peticiones, y en función de la respuesta a ésta de parte de la empresa, se continúa la negociación. En cambio, cuando se negocia en forma anticipada, se firma un convenio. Aquí, es el empleador el que llama a negociación, planteando los puntos de negociación en forma conjunta con el sindicato. Cuando se llega a un acuerdo entre los empleadores y dirigentes, entonces la propuesta es llevada a la asamblea donde se discute y se toman en consideración las sugerencias de los trabajadores de base.

Es interesante observar que la distinción que hacen en VIN entre contrato y convenio radica en el cumplimiento o incumplimiento de los plazos de vigencia estipulados por los instrumentos. Entonces, firman contratos cuando se cumplen los plazos de vigencia de los instrumentos, y firman convenios cuando las negociaciones se anticipan al plazo de expiración. El proceso de negociación anticipada (por convenio) dura alrededor de 15 días, mucho menos de lo que dura un procedimiento por contrato. Para la empresa es preferible negociar anticipadamente, porque abre la posibilidad de acomodar la fecha de negociación y, porque es un procedimiento más ágil.

Cuando negocian anticipadamente, y no se logra llegar a un acuerdo, se espera hasta que termine el plazo formal del instrumento para retomar las conversaciones bajo la modalidad formal de negociación (por contrato).

La última administración (la que asumió en 1994 y comenzó el proceso de inversiones antes mencionado), comenzó a implementar las negociaciones por convenio. La antigua administración negociaba con los sindicatos sólo contratos, la nueva administración empezó a implementar la modalidad del convenio extendiendo los plazos de negociación de 2 a 3 años, aunque en la práctica los convenios se negocian anticipadamente al cumplir los dos años de vigencia.

Realizada la operación, se empezaron difíciles conversaciones para igualar las condiciones de todos los trabajadores sindicalizados: todos entrarían en un mismo instrumento no discriminatorio. Al cambiar de contrato a convenio y unificar el instrumento aplicable para todos, hubo algunas dificultades para conciliar los intereses de los distintos grupos de trabajadores. Los que tenían mejores condiciones no querían redistribuir sus beneficios al resto, y el resto quería no menos de lo que tenían los más favorecidos. Al final el aumento de beneficios que obtuvo la mayoría de los trabajadores (se igualaron las condiciones al nivel de los que estaban mejor), los instó a aceptar los nuevos procedimientos de negociación, pese a que el plazo de vigencia fuese superior. Y a la larga no ha sido muy significativo este punto, ya que lo usual es que la negociación se anticipe al cumplirse los dos años de vigencia.

Las comisiones negociadoras se constituyen por el Jefe de Finanzas, el Jefe de Personal (en la última negociación se hace presente el Gerente General), 3 dirigentes sindicales y 3 trabajadores representantes de las bases. El sindicato tiene un asesor laboral independiente (no pertenece a ninguna Federación o Confederación), que sólo interviene directamente cuando se negocia un contrato, sentándose en la mesa de negociación en calidad de asesor. Cuando se firma un convenio (es decir, la mayoría de las veces) no participa y, en estas ocasiones, el diálogo es sin asesores. Cuando el abogado del sindicato se sienta a la mesa de negociación, la empresa también presenta a su abogado. El diálogo se realiza de modo directo, pero cualquier tecnicismo legal es discutido en la mesa por los abogados de las contrapartes.

Usualmente la empresa sólo ha reajustado los sueldos y beneficios monetarios en las variaciones del IPC. Esta situación generó en su momento (1994) mucho descontento entre los trabajadores, dado que esperan una subida de salarios que estuviese más relacionada con las utilidades de la empresa que con la inflación. Esta situación llevó a los trabajadores a interponer una demanda judicial, para que la empresa reajustara sus salarios y beneficios en razón del incremento de utilidades. Ante las presiones, la empresa aceptó el reajuste por utilidades.

En la mesa de negociación sólo se conversan los reajustes de remuneraciones y beneficios; no están incorporados temas como la seguridad laboral, la capacitación y otros temas. Las relaciones con la Inspección del Trabajo son bastante buenas, recurriendo usualmente a ella para aclarar dudas.

Para los trabajadores no sindicalizados, que son un total de 50 trabajadores (secretarias, empleados, junior y otros), existe un convenio como grupo negociador, que está siempre a la expectativa de lo que logra el sindicato. Cuando negocia el sindicato posteriormente la empresa modifica el convenio de los no sindicalizados, reajustando sus sueldos y beneficios proporcionalmente a lo obtenido por el sindicato (claro que los contenidos no son exactamente los mismos, aunque son muy parecidos en lo esencial). Ellos no tienen comisión negociadora, por lo tanto, se les podría caracterizar en la práctica como convenios de adhesión múltiple. Se pueden hacer extensivos los beneficios del contrato a trabajadores que se afilien al sindicato, con un mínimo de 6 meses de antigüedad en la empresa.

CASO CLÍNICA

CLIN es una sociedad anónima, creada hace seis años. No pertenece a una red de filiales o sucursales. Tiene carácter exclusivamente ambulatorio, esto es, no efectúa atenciones médicas de complejidad que requieran intervenciones de alta envergadura, lo que descarta, de plano, mantener en la CLIN un servicio de urgencia. Ello determina un tamaño mediano en la planta e instalaciones, ausencia de un área considerable de hospitalización y un régimen horario de trabajo esencialmente diurno. Sólo hay un turno para garantizar el funcionamiento permanente de labores indispensables para que la CLIN opere normalmente (guardias de seguridad, servicio de habitaciones de pacientes hospitalizados, control de maquinaria, etc.). No ha existido ningún proceso de descentralización o externalización de funciones. De esta forma, el nivel cualitativo y cuantitativo de las actividades se ha mantenido estable desde su nacimiento.

El sector de la atención médica privada tiende a la especialización, por tanto la base competitiva de la CLIN apunta, precisamente, a otorgar una atención específica, rápida, sencilla y eficiente. Se alude también a que los costos de atención bajan considerablemente si se trata de otorgar exclusivamente acciones ambulatorias. Dos o tres clínicas propiamente ambulatorias, son los competidores inmediatos de la empresa y también, el área ambulatoria de las grandes clínicas privadas.

Gestión de Recursos Humanos

En CLIN se desempeñan 170 empleados con contrato de trabajo indefinido en su mayoría mujeres. No existen en la empresa labores temporales, lo que supone una población laboral homogénea. Funciones anexas están exteriorizadas (casino, aseo, mantención de equipo) y las contrataciones externas en el área asistencial y administrativa sólo se utilizan para reemplazos temporales que no pueden ser llenados con la propia planta.

La gestión de recursos humanos está a cargo de la gerente de finanzas. Se distinguen con claridad dos categorías de empleados en la CLIN: Una planta administrativa y otra asistencial. La parte asistencial está a cargo de médicos que no son funcionarios de la CLIN. Ellos sólo arriendan oficinas y participan de las utilidades. El resto del personal asistencial (enfermeras, tecnólogos médicos, auxiliares y paramédicos) son contratados laboralmente por la empresa, al igual que todos los operarios que se desempeñan en funciones administrativas (secretaría, contabilidad, tesorería y recepción telefónica).

La empresa no funciona permanentemente sobre la base de turnos, sino sólo para mantener en funcionamiento labores excepcionales (hospitalización, mantención y seguridad), que involucran un porcentaje mínimo del total de trabajadores (sólo 20 trabajadores hacen un turno de 12 horas, intercalándose cada turno con un día libre). La jornada habitual de los trabajadores que se desempeñan en horario diurno es de 36 horas semanales (media jornada), lo que ha facilitado la

feminización considerable de la planta laboral. Se afirma que es un régimen horario de trabajo que satisface a la mujer, ya que se trabaja media jornada.

Se observa poca rotación, con tendencia más bien a la permanencia en la empresa. De hecho, aproximadamente la mitad de los actuales trabajadores se desempeñan en la CLIN desde su formación. Los trabajadores que se han retirado lo han hecho principalmente por renunciadas. Los despidos han sido específicos y de carácter disciplinario. Al haber buenas relaciones con el departamento de personal, el sindicato, en cuanto se entera de un despido, averigua el motivo, los fundamentos que se hacen valer y se contacta con la persona afectada. Nunca la empresa ha recurrido a despidos colectivos; siempre se ha tratado de casos individuales.

Existe preocupación por mantener las rentas del personal acordes con el sector, a efectos de que los trabajadores permanezcan en la empresa.

La plantilla salarial está diseñada a partir de una escala de sueldos según la división funcional. No existe mecanismo individual de determinación de salario, sino que éste se asigna por secciones: cada función de la CLIN tiene asignado un sueldo base. El nivel de calificación de los trabajadores no difiere mayormente dentro de cada función. Cada labor requiere una determinada calificación que se exige para acceder al trabajo. La determinación salarial por función sólo varía por el grado de responsabilidad que detente cada trabajador. Se reconoce que el sistema de fijación salarial por secciones, independiente del desempeño individual, pudiera crear algunas desigualdades en la práctica al otorgar, en principio, una misma remuneración a todos los trabajadores de una función sin considerar su mejor o peor desempeño personal. Se señaló que, en todo caso, la empresa vela por el buen cumplimiento de sus empleados y que no será por iniciativa empresarial el “desemparejar” a unos trabajadores de otros.

No hay ningún mecanismo objetivo y sistemático de evaluación de desempeño. La calificación se efectúa más bien por acciones directas como registro de amonestaciones o reclamos de clientes. Se escoge anualmente, en cada sección, al mejor funcionario, con un premio de \$40.000. En esa selección se considera puntualidad, responsabilidad y colaboración y la votación de sus compañeros de trabajo como mejor compañero.

Se observa un buen nivel de relaciones laborales en la empresa: el régimen de horario no se percibe como agresivo por el personal; la empresa no promueve el sistema de turnos como vía para aumentar el trabajo, hay rotaciones para que los horarios especiales no perjudiquen a algunos trabajadores. La empresa aboga por un sentido de pertenencia de los operarios a la empresa, de reciprocidad y compromiso mutuo que parece reflejar un sistema de gestión que permite un clima laboral favorable. A ello se suma la homogeneidad del régimen contractual del personal, la ausencia de trabajadores externos en las mismas faenas y el alto porcentaje de la planta que ha permanecido en la CLIN desde su origen.

Relaciones Laborales y Sindicalismo

Existe un sindicato único en la empresa, con cinco años de antigüedad. Cubre a un 66% aproximado de los trabajadores. El número de socios aumenta entre los nuevos contratados de la empresa que se acercan al sindicato para inscribirse. La apreciación de los dirigentes sindicales es que los trabajadores no asociados consideran inútil incorporarse al sindicato. Por otra parte, se afirma que ante cualquier descontento, afiliados y no asociados recurren al sindicato para que éste plantee sus posiciones.

La actual directiva es la segunda que ha tenido el sindicato. La anterior fundó la organización y fue luego reelegida para otro período. Por el cambio de directiva, luego de la segunda negociación colectiva, el año 1995, el sindicato perdió fuerza y los nuevos dirigentes han debido ganarse la credibilidad y confianza de los asociados. El anterior presidente del sindicato se alejó de la organización y luego de la empresa. Actualmente queda en la CLIN sólo un miembro de la primera directiva, como asociada al sindicato e incluso aportando con su experiencia.

En su origen, la cobertura del sindicato abarcaba a la planta asistencial y administrativa. Sin embargo, a partir del año pasado, ya no son socios las enfermeras y tecnólogos médicos, que se retiraron voluntariamente. Se trata de la segmentación de categorías profesionales dentro de la CLIN, funcionalmente diferenciadas, que no ha sido motivado por la empresa. Pareciera que enfermeras y tecnólogos médicos se perciben a sí mismos como diferentes, lo que los lleva a dejar el sindicato y, tratar por su propia cuenta asuntos referidos a sus condiciones de trabajo tales como jornada laboral o remuneraciones.

Desde el punto de vista de la empresa, tal separación es vista como un proceso natural, motivado fundamentalmente, porque se trata del desempeño de labores diferentes y que participan de otra forma en las utilidades de la empresa. En todo caso, no se estimula la segmentación de la planta funcionaria: la estructura salarial estrictamente funcional tiende a la homogeneización del personal y se extienden los beneficios del contrato colectivo a todos los trabajadores, sindicalizados o no. En los contratos colectivos de la empresa el único beneficio salarial diferenciado, y que supone, por tanto, diferencias salariales a favor de un grupo determinado de trabajadores de la CLIN, es la asignación de caja para los recaudadores. No se ve la aplicación de algún instrumento empresarial que signifique estimular una diversificación del actor salarial en grupos de interés que se relacionen o negocien con la empresa separadamente.

Dirigentes del sindicato afirman que las enfermeras negocian aparte con la empresa. Sospechan que se les aplica el contrato colectivo y, sobre eso, ellas negocian otros beneficios salariales. Sin embargo, las enfermeras no tienen posibilidad de constituir otro sindicato, porque no reúnen el quórum necesario. Se tiene la percepción de que las enfermeras presionan por sus propios intereses y que pese a interesarse por la negociación desde afuera, al final quieren dejar de aportar al sindicato y negociar por su cuenta un plus sobre lo convenido colectivamente.

Se perciben como buenas las relaciones del sindicato con la empresa. La percepción de la empresa es que se trata de un sindicato que funciona bien: *“cooperador, no combativo, conformado por muy buenos dirigentes”*. Se alude a un acceso fácil y fluido con la dirección

de la CLIN y una buena disposición para abordar los temas de interés y encontrarles solución. Los interlocutores de la empresa en las relaciones con el sindicato son el gerente general, la directora de finanzas y directora de personal. No existe un régimen periódico de reuniones con la directiva de la empresa, sino sólo se recurre a ella para tratar casos puntuales.

La política de la empresa distingue claramente los ámbitos de acción sindical a la hora de reconocerlo como interlocutor válido: los asuntos de contratación individual nunca se discuten con el sindicato, sino con los personalmente afectados.

Procesos Negociadores

Las negociaciones colectivas se han desarrollado a través de un trato fluido entre las partes y con baja presencia de conflicto y fácil acceso a la información sobre el estado financiero de la CLIN. De hecho, se percibe como colaboradora a la empresa durante la negociación.

Ambas partes desconocen diferencias entre la negociación regulada por la ley y la informal. En la empresa siempre se han negociado contratos colectivos. Nunca se ha recurrido a negociaciones anticipadas o se le ha ofrecido al sindicato la celebración de convenios. Ambas partes se apoyan en asesores externos durante la negociación colectiva: oficina de abogados, la empresa y asesores sindicales, el sindicato; pero en las reuniones de las comisiones negociadoras no intervienen asesores externos.

Siguiendo la secuencia cronológica de las negociaciones que se han efectuado, es evidente que el aumento de la presión sindical de cara a un alza en los beneficios en la segunda negociación, dio como fruto el reconocimiento de un monto de participación sobre las utilidades de la CLIN. Sin embargo, el posterior declive del sindicato, con un aumento en la desconfianza y desgano por parte de los trabajadores, no impidió que la tercera negociación, llevada a cabo además por una nueva directiva sin la anterior experiencia, reportara una buena negociación en general. Se tiene la clara percepción de que cada negociación ha implicado aumentar el nivel de beneficios de los trabajadores. Sin embargo, existen peticiones presentadas una y otra vez a la empresa y que ésta ha rechazado. Se tienen presente, entonces, tareas pendientes a lograr en las futuras negociaciones.

El mismo año (1993) que se constituyó el sindicato se presentó un pliego de negociación colectiva, a un año de que comenzara el funcionamiento de la CLIN. Esta primera negociación se recuerda buena y cumplió el objetivo de explicitar mediante cláusulas en el contrato colectivo, beneficios que espontáneamente otorgaba la CLIN. Se trató pues del reconocimiento por escrito de beneficios preexistentes.

El segundo proceso negociador (1995) fue más difícil: subió el nivel de demandas. Desde el sindicato se alude a que cierta desconfianza sobre el desempeño del presidente en la negociación fue lo que aumentó la conflictividad. En la empresa aducen que el progreso de la CLIN subió el nivel de expectativas del sindicato. Sin embargo, se llegó a acuerdo finalmente sin necesidad de

recurrir a medios de presión. Se consiguió una participación en las utilidades, lo que se considera un buen resultado para el sindicato. Se evalúa el proceso de negociación como exitoso, ya que no hubo situaciones de enfrentamiento y, pese al desacuerdo inicial, se pudo llegar a un contrato colectivo. Sin embargo, la negociación fue dura para el sindicato ya que los socios quedaron desencantados y escépticos. Hubo renuncias y disminuyó el nivel de participación.

El último proceso de negociación (diciembre 1997) estuvo a cargo de la nueva directiva del sindicato. Previo a la presentación del pliego, se efectuó una asamblea para que los propios asociados establecieran las prioridades de la negociación y de ello se redactó el pliego. Se recuerda que se mantuvo el buen nivel de comunicación con gerencia y se realizaron varias reuniones. Se reconoce, sin embargo, que lo pedido originalmente por el sindicato fue muy alto, y que debieron rápidamente bajar varios puntos. El gerente general, recibida la propuesta del sindicato, se negó a formar parte de la comisión negociadora, aduciendo que las peticiones del sindicato eran excesivas e irracionales.

CASO ESCUELA

ESC es un colegio particular subvencionado, es decir, tiene una propietaria que lo administra financieramente (y en la práctica asume también la administración pedagógica) y recibe, además, aportes monetarios del Estado. Atiende desde pre-kinder hasta 8vo.básico, contando en la actualidad con aproximadamente 1.500 alumnos, distribuidos en 2 locales.

ESC fue fundada en el año 1980 por la actual dueña y directora. Ella, siguiendo un discurso que es común escuchar de la boca de los empresarios de la educación, dice que antes de esa fecha era una *“profesora de vocación”* en una escuela técnica y, *“como me gustaba tanto el área de la educación”*, aprovechó una Ley que salió en 1979 (Ley 3.476), que le permitió ser dueña de un establecimiento educacional, con aportes del Estado.

Desde la fecha de su fundación, ESC sólo ha experimentado crecimiento, sin verse afectado por las coyunturas económicas (recesión de 1982). Para la dueña, el principal reflejo de esta positiva evolución ha sido que *“los dos colegios de la competencia ya han sido sobrepasados por nosotros en matrículas”*. Según ella, el factor clave para esta tendencia de crecimiento constante y sostenido ha sido el alto prestigio ganado por ESC en el sector. Sin entrar a indagar si acaso la versión de la dueña corresponde a la realidad o si está sobredimensionando los hechos, resulta interesante ver la importancia que, para los empresarios de la educación, tiene la imagen que proyectan sus establecimientos, lo que se nota especialmente en la manera en que la sostenedora nos habla de los factores que explican el éxito de su colegio: *“nuestro excelente cuerpo de profesores, el buen ambiente interno que hay, el buen nivel de los padres y la calidad de la enseñanza”*.

Sin embargo, al empezar a especificar el contenido de estos conceptos, se revela la real orientación de la gestión de ESC. Así, la *“excelencia de los profesores”* es sinónimo de lealtad a la dirección, mientras el *“buen ambiente interno”* significa disciplina a todo nivel y ausencia de conflictos. *“La clave de nuestro éxito ha sido que yo soy muy exigente con mis profes, y ellos, a su vez, los obligo a ser exigentes con mis niños. Ellos saben que este colegio sólo es para los que me cumplen”*. El *“buen nivel de los padres”* quiere decir que ellos, pese a ser en su mayoría empleados públicos y asesoras del hogar, *“son pura gente decente”*, y finalmente la *“calidad de la enseñanza”* encuentra su único indicador en el rendimiento de las pruebas SIMCE.

Con respecto de las relaciones con instancias externas, en ESC no hay convenios o alianzas con otros colegios, salvo algunas actividades deportivas, torneos, y actividades *“extra-escolares”*. También existen algunos lazos no muy profundos con su Municipalidad (su servicio de salud les envía folletos para la atención dental de los niños), además de la relación formal con el Ministerio de Educación, en la cual sólo se involucra la directora. Según la dueña, *“también hay un convenio con una universidad privada, que nos hace talleres y nos asesora”*, aunque al final, en términos concretos, en lo único que consiste esta *“asesoría”*, es en el envío mensual de un set

de diarios y revistas, junto con un instructivo para que los niños hagan actividades con los profesores. No existe ninguna política de capacitación docente.

La única instancia externa a la que se reconoce un valor es al Estado, en tanto otorga aportes financieros. Sin embargo, de todos modos existe una queja, en el sentido de que éstos son muy pequeños e insuficientes. *“Hasta tengo que estar obteniendo préstamos en financieras para dar vuelta el negocio..., si todo este dinero lo invirtiera en otra cosa, podría ser millonaria”*. También se critica que los materiales de apoyo para las clases llegan muy de vez en cuando, pese a que existe un aprovisionamiento periódico de textos de estudio. En otras palabras, desde la versión de la dueña, todo parece reforzar la imagen de una empresaria sacrificada y que sólo sigue en el rubro de la educación por una “vocación profunda”. Si bien puede ser que haya algo de real en esta visión, de todos modos es difícil pensar que una escuela particular subvencionada sea un mal negocio, considerando que cuenta con ingresos estables y elevados (matrícula pagada por 1.500 alumnos más aportes financieros del Estado), combinados con egresos muy pequeños (bajos sueldos de los profesores y nula preocupación por inversiones en gestión pedagógica).

Respecto de las relaciones de ESC con su entorno, se repite en este caso una tendencia recurrente en la mayoría de las instituciones de educación primaria y secundaria del país: el considerar al colegio como un sistema cerrado, es decir, que no se ve influido por factores externos y que tampoco necesita realizar esfuerzos para insertarse dentro de un contexto. Se piensa que su buen funcionamiento y desarrollo como organización depende nada más que de una buena administración desde “la cabeza” hacia “el cuerpo”, contando para ello con un único insumo proveniente del exterior: el dinero de las matrículas y los aportes estatales en este caso. Ni los procesos sociales, ni la economía, ni la cultura, ni la política son considerados “relevantes”. Aunque escapa a la materia de este estudio, conviene hacer notar los nefastos efectos que tiene esta visión predominante, para las políticas gubernamentales de reforma educacional, así como para la inserción de los niños y jóvenes que se forman en este tipo de sistemas educacionales en el mundo del trabajo.

Gestión de Recursos humanos

Para la selección del personal no se puede hablar de la existencia de una política articulada y estable. La contratación de docentes está muy enfocada hacia la buena imagen que puedan proyectar los profesores, más que hacia sus méritos académicos (“buena imagen” definida como orden, disciplina, lealtad, buen rendimiento de los cursos). La selección la hace personalmente la directora, y ella se fija en el currículum y los años de servicio. Pero lo más importante para ella son los colegios donde ha trabajado el o la postulante, la apariencia física y la conversación que se sostengan en la entrevista personal. Así y todo, *“a veces me equivoco (nadie es perfecto) y me llegan reclamos de los papás, por ejemplo, por coscachos a los niños... yo jamás voy a permitir que me toquen a uno de mis niños..., pero eso pasa muy rara vez...”*.

La administración de los recursos humanos es marcadamente individualista, en el sentido que se privilegian abiertamente los tratos personales directos, por sobre los colectivos. Esto es reconocido abiertamente y sin complejos por la directora. La posibilidad de ascender o no está únicamente ligada a la cercanía que se logre tener con ella, lo cual se mide según la lealtad personal y la permanencia en el tiempo de dicha lealtad (antigüedad). Los que no son del gusto de la dueña se van y, para detectarlos, ella cuenta con el apoyo de sus familiares y del personal más “leal”, además de los comentarios que recibe de padres y apoderados “cercanos”. *“Aquí nadie me juega chueco, porque yo sé lo que hace cada uno y si se porta mal se va”*.

Este estilo de administración del personal se puede entender mejor a la luz de la historia de ESC. Desde sus inicios, ésta fue pensada y administrada como una empresa familiar (lo cual también es común en otros colegios subvencionados). Junto con la dueña, que asumió como directora, su marido se encargó de todos los asuntos administrativos hasta que falleció y una hermana suya es profesora hasta el día de hoy. Además, en los últimos años una hija se incorporó a trabajar como educadora de párvulos, y un hijo, que es abogado, se hizo cargo de todo el manejo contractual-legal del personal, aunque siempre con consulta a su mamá.

Cuando se fundó, ESC contaba con 82 alumnos, atendidos por 2 ó 3 profesores en una casa chica, la misma donde hoy funciona la sede principal. Año tras año ESC fue aumentando su matrícula y ampliando su espacio hacia los terrenos traseros de la casa original, hasta llegar actualmente a una cifra aproximada de 1.500 alumnos, distribuidos en 2 locales. Hoy en día existe un staff de 35 profesores y educadoras de párvulos, la mayoría de los cuales son mujeres con estudios universitarios. Además, hay 5 administrativos (secretarias), 5 auxiliares de párvulos y 3 auxiliares de aseo. Para todos ellos existen, según la directora, 2 modalidades de jornadas laborales: 30 ó 44 horas cronológicas semanales. Se abren aquí varias preguntas, cuyas respuestas no nos fueron dadas directamente, pero sobre las cuales se dan algunas luces más adelante: ¿por qué en el convenio se establece un beneficio “sólo para los profesores que tengan más de 25 horas”? ¿qué pasa con las horas extraordinarias? ¿qué diferencias hay entre las cargas de trabajo de la gente antigua y la nueva?.

Hay 5 personas que están en ESC desde 1980 (la directora, su hermana y 3 funcionarios). Entre el resto de los trabajadores, según la dueña, el nivel de rotación es muy bajo, aunque reconoce que *“hay unos pocos que se cambian”*. Con respecto a los despidos, ella también asegura que son una herramienta que casi nunca ocupa: *“Muy rara vez yo echo a algún profesor, los pocos que se van es por su propia voluntad, porque creen que pueden encontrar más seguridad en los liceos municipales, no sé por qué, o pueden ganar un poco más de lo que ganan aquí”*. Sin embargo, al observar los convenios colectivos, se puede ver que esta supuesta baja rotación no es tal.

Comparando los nombres de los trabajadores que aparecen firmando los convenios de 1992 y de 1994, de los 19 que suscriben el primer instrumento sólo 8 aparecen en el segundo instrumento,

suscrito por 21 personas ²². Es decir, hay 11 personas que, en el transcurso de 2 años se retiraron de ESC y 13, que en el mismo período, ingresaron a éste. Además, sobre estas cifras, hay que considerar que el total de profesores de ESC en los últimos años ha sido de aproximadamente 40 funcionarios (entre profesores, administrativos y auxiliares), lo que implica que cerca de 20 trabajadores no están incluidos en el convenio y no se sabe a ciencia cierta cuál es su situación. No obstante esto, lo más probable es que ellos sean “trabajadores flotantes” (de escuela en escuela), ya que, como veremos más adelante, un requisito fundamental para ser incluido en el convenio es la antigüedad en ESC. Así, sumando y restando, se puede hacer un estimación aproximada de la tasa de rotación de ESC, del orden del 75% en dos años. Nada hace suponer que dicha situación haya cambiado en los años siguientes, de los cuales no se tienen datos.

Aunque no se puede confirmar totalmente para el caso concreto estudiado, lo más probable es que esta baja permanencia del personal de ESC esté directamente ligada a una estrategia empresarial muy frecuente entre los sostenedores de colegios particulares subvencionados, que consiste en mantener altas tasas de rotación del profesorado, para impedir la formación de una masa crítica estable, capaz de organizarse sindicalmente, lo cual es posible debido al alto nivel de oferta de profesores (desempleados) y al bajo nivel general de remuneraciones (que siempre permite encontrar a algún docente más barato que el actual). La propia directora, al avanzar la entrevista, deja traslucir un cierto grado de control personal sobre la estabilidad laboral del personal: *“el buen profesor, el que se porta bien, se queda conmigo, el resto se va”*.

Relaciones laborales y sindicalismo

Como ya lo señalamos, ESC fue pensada y administrada como una empresa familiar, con presencia de parientes directos de la dueña tanto en puestos directivos como en roles docentes. Esta idea de colegio-empresa-familia se hace extensiva hacia todos los miembros de la comunidad escolar, como se pudo palpar directamente en el trato entre los miembros de ESC. La directora trata a los alumnos de “mis niños” y a las profesoras de “hijas”. Éstas, a su vez, la tratan a ella de “mamita”. Luego de la entrevista, nos invitó a pasar a conocer su escuela, para mostrarnos, orgullosa, el orden y limpieza de sus instalaciones, así como la disciplina y decencia de “su” gente. Resultó increíble ver la reacción de silencio de los profesores en las salas de clases y de los auxiliares en los patios ante su presencia, así como las caricias y halagos que ella daba a sus alumnos, “mis niños”.

Dadas las dificultades iniciales que tuvo la entrevista, la visión parcializada obtenida de la dueña y la imposibilidad de conocer la opinión real de los profesores, contrastados con los datos obtenidos de otras fuentes, además de los antecedentes de los convenios, podemos interpretar los estilos de relación laboral observados en ESC como altamente autoritarios. El modelo de

²²Cabe señalar, que el total de trabajadores incluidos en los convenios es de 21, en 1992, y de 23, en 1994. Para efectos de estos cálculos, sin embargo, hemos considerado las cifras de 19 y 21, respectivamente, puesto que excluimos de la contabilidad a la hermana y a la hija de la dueña, que firman ambos instrumentos, pero que obviamente, dadas las características del caso, no corren ningún riesgo de ser despedidas.

“familia” promovido aquí es el de la jerarquía, el autoritarismo, la disciplina, la lealtad personalizada, y el constante temor a la sanción del superior. La única diferencia con otras empresas estudiadas es que no se trata de un modelo de matriz paternalista y sino matriarcal.

Con respecto de los sindicatos, la directora tiene una opinión muy clara: *“No me gustan los sindicatos”*. Ella considera que no se justifica su existencia en ESC, porque el ambiente es *“muy bueno y los profesores pueden hacer reuniones informales, como fiestas y convivencias”*. Esto, sin embargo, no es ningún mérito. Lo interesante sería que se autorizaran reuniones formales de profesores para asuntos “serios”. Pero éstas no se aceptan, por ningún motivo. Subyace aquí con mucha fuerza una noción del trabajador como un “niño” que le debe respeto a su “madre” que le da trabajo y sabe cómo hacer las cosas bien, mejor que él.

Pero su opinión es aún más tajante: *“el día en que me lleguen a formar un sindicato, ese mismo día cierro ESC, porque podría caer en manos de gente que no es adecuada, además que lo único que hacen es hacer puras peleas”*. En general, piensa ella, los dirigentes sindicales se aprovechan del fuero y piden cosas que son inalcanzables. Frente a sus bases, dice por su parte la profesora, cuentan una cosa y hacen otra, son chuecos, y además no se pueden echar. Hay también otra razón de tono marcadamente clasista: *“Los sindicatos están bien para las industrias, no para los colegios, aquí el nivel es otro”*.

El argumento principal, sin embargo, contra los sindicatos está en una concepción de cómo debe gestionarse una empresa y una escuela: *“Creo que no corresponde, si lo lógico es que en una escuela sólo exista una cabeza visible que ordene y mande al resto, y esa soy yo”*. Este es el punto de fondo, una noción verticalista y autoritaria de gestión. En este contexto, que está bastante expandido como visión empresarial, caben algunas preguntas: ¿cómo se llegará a implementar la reforma educacional, que plantea la participación del profesorado y la descentralización de la gestión, como forma de abrir paso a la creatividad y la innovación? ¿cómo superar la mera transmisión de contenidos preestablecidos, para dar paso al “aprender a aprender”, si la directora cree en las soluciones únicas a los problemas, determinadas por una sola cabeza pensante? ¿cómo, si a los profesores se les trata como niños y seguramente ellos mismos están socializados en ese esquema? ¿cuál será la inserción en el aparato productivo de estos niños y jóvenes, socializados en este marco de relaciones proyectadas hacia el aula? ¿cómo generar relaciones laborales modernas, maduras, equitativas, tecnificadas, si éste es el punto de partida?.

Estas preguntas tienen una validez general, puesto que esta escuela puede considerarse representativa de un estilo de relaciones predominante en el sector educacional, especialmente el particular subvencionado ²³.

²³Aquí se abre también otra pregunta, por los requisitos o estándares que debiera exigir el Estado en materia laboral, para dar sus aportes financieros a las escuelas.

Los Procesos negociadores

En ESC, el sistema para determinar las condiciones contractuales de trabajo de los funcionarios se caracteriza por su heterogeneidad. Existen diferentes condiciones para diferentes grupos de trabajadores. El criterio fundamental de segmentación es la antigüedad en la empresa, la cual, a su vez, depende fuertemente de la cercanía que se logre tener con la dueña.

A los profesores nuevos que ingresan a ESC, la dueña les hace inmediatamente un contrato individual, válido hasta el 28 de febrero del año siguiente. Aunque la directora no lo menciona ni existen evidencias empíricas concretas que lo avalen para este caso en particular, cabe señalar que es típico en los colegios particulares subvencionados que la firma de estos primeros contratos individuales se atrasen por meses, llegando a veces incluso a estar un año entero trabajando los profesores sin contrato. Pero más allá de esto, lo cierto es que hay a lo menos un año o un semestre, en que el profesor nuevo está, de hecho, “a prueba”. Cuando se cumple este período, si el profesor es del agrado de la directora, considerando su nivel de asistencia, los comentarios de los apoderados, las notas que sacan los niños de su curso, y sobre todo su “lealtad al colegio”, ella le mantiene automáticamente su contrato individual, dándole una vigencia indefinida.

Además de los instrumentos individuales existe un convenio colectivo, que es firmado aproximadamente por la mitad de la gente (en general, los que alcanzan más de 2 años de antigüedad en ESC, aunque finalmente depende de la dueña) y que se renueva cada dos años (los años pares). Se supone que los trabajadores que tenían contratos individuales, y que se les prolongó a vigencia indefinida, en algún momento pasarían a ser incluidos en los convenios colectivos, en las fechas correspondientes, pero no hay claridad en torno a cómo opera esto en la práctica, pues está muy sujeto al arbitrio de la dueña.

Como veremos más adelante, el nivel de beneficios otorgados a través de este instrumento colectivo es bajísimo (incluso inferior a lo que se ha podido observar en otros casos estudiados en otros rubros), el ejemplo más claro, es que ni siquiera se contempla un aumento real de remuneraciones, sólo uno nominal. Desde el punto de vista de los beneficios, el convenio sólo fija un piso, que es muy bajo, sobre el cual hay una política explícita de premios y regalías individuales, asignadas según el arbitrio de la dueña.

A pesar de que lo más probable es que los contratos individuales sean aún peores, la gracia de ser incorporado al convenio, más que obtener grandes beneficios o garantías laborales, parece estar en su importancia simbólica, puesto que ahí sólo están los que han logrado pasar a ser plenamente parte de la “gran familia” que es ESC, a través del reconocimiento de la “mamita”. Desde el punto de vista del sentido de pertenencia al colegio, sólo al ser incorporado al convenio se obtiene la legitimación como miembro: el resto está en eterno estado de “prueba”, es una población flotante. Aún así, no deja de llamar la atención el dato ya señalado de que, entre 1992 y 1994, sólo 8 de los cerca de 20 firmantes del convenio se mantienen. Incluso entre los “miembros plenos” existe una rotación importante.

Sobre las características mismas de la elaboración del convenio, según la directora, “aquí los convenios siempre han sido muy amigables y sin conflictos, porque yo ofrezco mucho más que los otros colegios: por eso mis profesoras no tienen derecho a reclamar”. Hay que destacar aquí la curiosa noción que se tiene de los “derechos” de los trabajadores, reducidos únicamente al “derecho” de aceptar lo que el empleador dice. Otra señal de lo “buena” que es la sostenedora, es que ella envía las copias de sus convenios a la Inspección del Trabajo correspondiente (pero sólo el '92 y el '94), cosa que los otros colegios no hacen. Aquí habría sido interesante averiguar por qué esos dos años ella envió los instrumentos a la Inspección del Trabajo y por qué después ('96 y '98) no los volvió a enviar, pero no fue imposible obtener información al respecto.

En relación con el conflicto, éste está totalmente excluido como posibilidad dentro de ESC. *“Han sido muy contados los casos de gente que sea conflictiva o desleal con ESC, cuando yo me doy cuenta que no se ponen la camiseta como debieran, los echo al tiro..., es que aquí en este colegio el ambiente es muy rico...”*. En la Inspección del Trabajo tampoco habían antecedentes sobre conflictos en esta escuela. De todas maneras, la directora cuenta que se produjeron algunos problemas en el convenio de 1996 *“porque yo quería otorgar los mismos beneficios a los profesores nuevos y a los antiguos y reclamaron los antiguos”*, pero después se arregló. Aunque no es explícita, insinúa que, aunque por escrito todos quedaron emparejados, en los tratos informales con los profesores adscritos al convenio se mantuvieron las mismas diferencias. En el último convenio (1998) *“aunque la gente no tuviera derecho (otra vez la curiosa noción de los “derechos”) se les dieron a todos sus beneficios”*. Sobre estos datos, sin embargo, no existe nada que los respalde (más que la versión de la sostenedora), pues no nos fueron facilitadas copias de los convenios, ni tampoco la Inspección del Trabajo dispone de ellos.

Como se puede ver, no se puede hablar aquí de un “proceso negociador” propiamente tal. Más bien lo que hay es un convenio elaborado unilateralmente, el cual suscriben algunas personas, las más antiguas y cercanas a la directora-dueña. No hay comisión negociadora, no hay pliego de peticiones, ni hay intercambio de opiniones para fijar las condiciones de trabajo. *“Lo que yo hago es citar a todas mis “hijas” a una reunión, donde les ofrezco los beneficios para el período que viene y ellos los aceptan..., nos juntamos en una sala, se respeta todo lo del convenio anterior y se aprueba... si este es un ambiente muy rico”*. Por supuesto, “todas” no son en realidad todas, sino aproximadamente la mitad de los funcionarios de ESC.

Nunca se ha efectuado un contrato colectivo en ESC y a la directora eso le parece bien, pues es una señal de que ESC no tiene ningún problema. *“Nunca se ha escuchado hablar de eso, lo que pasa es que los profesores están contentos”*. Ahora, si en algún momento se planteara la posibilidad de realizar un contrato colectivo, con un proceso negociador que siga todos los procedimientos y reglas establecidas en la ley, la dueña no sería partidaria de aceptarlo. En esto, ella es bastante directa y explícita: *“yo creo que cada persona tiene su interés propio y sus derechos individuales, por eso no me gusta el sistema de los contratos, porque no permite dar incentivos individuales. A mí me gusta premiar a mis profesoras que se portan bien y a las que se destacan y de hecho lo hago, según la calidad de sus cursos y la lealtad que*

demuestren al colegio. Por eso me gustan los convenios". Este párrafo es lo suficientemente claro por sí mismo, y expresivo de la visión del empleador, en el sentido de que no se reconocen derechos laborales básicos, y de que, en cambio, todo depende de las conductas individuales. Si esta lógica se inserta en un contexto de fuerte paternalismo, queda claro que las conductas individuales no se evalúan en función de méritos objetivos o de criterios técnico-profesionales, sino en función del grado de lealtad a los criterios de la "mamita".

En un plano más general, la dueña tiene la impresión personal de que los convenios son un procedimiento correcto, siempre que se hagan en buena forma, *"como nosotros, que estamos tan bien"*. Pero cree también que, a la larga, los convenios van a tender a ir desapareciendo, porque no todos los empleadores son correctos en cumplir con las reglas. En otras palabras, desde esta visión, a la larga en el mundo del trabajo no habrá ningún tipo de regulación, regirá la "ley de la selva".

CASO TRANSPORTES

TRANSP es una empresa que presta servicios de distribución a una empresa embotelladora. Su historia como sociedad es reciente, sin embargo sus miembros (tres empresarios) tienen una larga historia como transportistas prestadores de servicio a la embotelladora. La sociedad, como tal, se formó en el año 1994 como respuesta a una necesidad de permanecer como prestadores de servicio de la Embotelladora. De las 43 empresas transportistas que existían, Embotelladora Andina decidió reducir drásticamente el número de empresas transportistas, de manera que recomendó a sus 43 proveedores formar sociedades entre ellos, de las cuales en algún momento, elegirían a las mejores. En este proceso surgió TRANSP.

El crecimiento y expansión de la embotelladora se tradujo en la formación de un cuerpo de empresarios, dueños de camiones, que crecían junto con la embotelladora. El problema mayor de estos nuevos empresarios consistió en la relación de estricta dependencia y regulación de la embotelladora, en términos de valor de los fletes, de los niveles de productividad, de los porcentajes por caja y del nivel de descuento por los camiones que paulatinamente han ido adquiriendo.

La empresa de TRANSP, se formó con ambición de ser empresa modelo, de manera que eligieron un recinto confortable, se invirtió en tecnología necesaria para el control de la distribución, se capacitó al personal que trabajaba en la calle y se les mejoraron sus condiciones laborales y los salarios de acuerdo a lo establecido por la embotelladora.

A partir de finales del año 1994 se formaron empresas más sofisticadas, pero siempre impulsadas por la embotelladora, ya que los empresarios seguían siendo, en su mayoría, dueños de un camión que se encontraban ahora como propietarios de varios camiones, sin una racionalidad empresarial definida. Con las medidas antes señaladas, los niveles de rotación de personal fueron muy bajos, puntualmente en TRANSP la rotación es escasa, la que hay es entre el personal administrativo. Según nos informa el Gerente General, los reclamos de la gente que se va son por aumento de sueldo y por el trato que reciben del resto de los trabajadores. Además, cabe señalar, que en el caso de los cargadores el que se va deriva a la construcción, a la competencia o a cervecerías, pero muchos de ellos vuelven y son recibidos, porque conocen las rutas y el modo de trabajar; a los únicos que no se acepta es a los que han robado o agredido a algún cliente.

En lo que dice relación con la infraestructura, el capital fundamental de TRANSP son los camiones que la embotelladora les indujo a comprar. Se trata de camiones computarizados, cuya carrocería y los estándares internos fueron diseñados por la embotelladora para el traslado del producto y para actuar como publicidad en movimiento. La principal competencia de TRANSP, en la actualidad, está en las empresas que se han incorporado recientemente a prestar servicios de distribución, dado que tienen un perfil claramente más profesional que las empresas “históricas”, con una racionalidad empresarial moderna y una gestión de la distribución de gran calidad. La

tendencia es que estas empresas más modernas (3) terminen por absorber a aquellas que están siendo consideradas ineficientes por la embotelladora.

La posibilidad de TRANSP de prestar servicios a otras empresas la perciben como remota, dada la alta competencia con grandes empresas de transporte que operan en Chile, y por el hecho de que los márgenes de utilidad que arroja el trabajo con la embotelladora es alto y el esfuerzo es relativamente poco. Influye también en esto la disposición psicológica hacia embotelladora: TRANSP ha crecido a su alero y siguiendo sus indicaciones. Fuera de este contexto, el mercado les parece altamente hostil y TRANSP apuesta por crecer en la embotelladora, con la comodidad de lo conocido y con riesgos más controlados.

Gestión de Recursos Humanos.

En los últimos dos años, de un total de 102 personas (71 peonetas; 25 choferes y 6 administrativos, sin contar a los 3 empresarios), se han ido 6, de los cuales 2 son peonetas y 4 son administrativos (los 4 son mujeres).

El personal de la empresa está formado casi en su totalidad por personas de sexo masculino (98 hombres y 4 mujeres, sin contar con una empresaria asociada).

En general, TRANSP desarrolla estrategias de contratación de su personal de una manera muy informal (ausencia de antecedentes penales, la empatía que se establezca en las entrevistas o conversaciones, referencias de otros empresarios, experiencia). Todos estos criterios se manejan de un modo informal, dado que lo que más pesa es el ojo del empresario, dado que ellos dicen conocer, por su experiencia, quienes son aptos o no: “ *uno se da cuenta rápido, de puro mirarlos quién es bueno para este trabajo y quién no* “.

Respecto de las remuneraciones, los choferes de TRANSP, tienen contratos indefinidos y un porcentaje por caja descargada (que del 19 % de la utilidad por caja de hace 3 años cayó al 16%), el objetivo de este sueldo variable es generar la motivación necesaria para un buen desempeño. En promedio los choferes ganan entre \$200.000 y \$350.000 (en verano, cuando la demanda aumenta algunos llegan a ganar hasta \$600.000). Las exigencias que se les ponen para acceder como choferes es la de una licencia al día; una hoja de vida limpia respecto de faltas graves contra las leyes del tránsito; coordinar la actividad de los cargadores; vigilar que estos tengan buen comportamiento en los locales de los clientes y que no roben los productos del camión o de los propios clientes; disponibilidad para dar las vueltas que sean necesarias durante el día; deben ser honestos al extremo, dado que diariamente manejan, en promedio, \$1.200.000 por cada vuelta que dan (en este sentido normalmente los empresarios hacen vista gorda de algún aspecto antes señalado, si es que satisfacen este último requisito).

Al rededor del 85% de ellos tiene la enseñanza media completa. En los hechos, los choferes no sólo conducen el camión, “ *también tienen que hacerle la mantención al vehículo, coordinar a los peonetas, recibir los pagos de los pedidos de los clientes y solucionarles los*

problemas”, que a veces vienen desde la propia embotelladora (los camiones durante la noche se quedan en los patios de la embotelladora donde los cargan, el problema es que normalmente, en el corazón de los PALET, van cajas con botellas de menos o rotas. No se puede controlar cada PALET en su totalidad, es físicamente imposible, de manera que las faltas o ausencias de producto sólo se hacen evidentes al entregar el pedido. Lo faltante lo deben reponer o pagar los choferes y los cargadores, ya que la embotelladora, una vez que el producto sale a la calle no se responsabiliza y supone que el cargamento está completo).

Los cargadores, por su parte, son personas con bajos niveles de escolaridad, se les pide salud, experiencia y honradez. Ellos tienen contratos indefinidos con un sueldo base (el sueldo mínimo), sobre el cual ganan un porcentaje por caja descargada. TRANSP paga actualmente 3 pesos, lo mismo que hace tres años (en los hechos actualmente el que más gana en temporada de baja tiene un sueldo de \$160.000 y en temporada de alta (primavera y Verano) aproximadamente logran obtener un sueldo de \$220.000. Pese a la mantención de este porcentaje en términos de volumen de ventas esta se ha incrementado, de manera que los sueldos también se han visto incrementados.

La jornada laboral comienza a las 7 de la mañana y no tiene hora de término, en época de baja la mayoría termina a las 15 horas y en época de alta la mayoría termina a las 22 horas. Lo mismo ocurre con los choferes.

Normalmente llegan a este empleo por parientes y amigos que trabajan de cargadores. De ellos, algunos han logrado aprender a manejar camiones y, por buen comportamiento y confianza de los empresarios, han llegado a ser choferes, de hecho ellos son los únicos que tienen alguna posibilidad de promoción y ascenso dentro de las empresas.

Su función les exige no sólo descargar las cajas, sino también tratar de modo adecuado a los clientes. En lo informal *“deben hacer aparecer las botellas que faltan como sea o se las descontamos, es la única manera de evitar el robo... deben saber las rutas por donde se realiza la distribución”*, orientar a los choferes nuevos con los clientes, cobrar los pedidos realizados (muchos choferes sólo conducen de modo que los cargadores los suplen en algunas funciones). Considerando lo anteriormente señalado, ellos son el último eslabón en el proceso de distribución, el peor pagado y el más difícil de *“disciplinar”* en términos laborales.

Uno de los beneficios que ofrece TRANSP a sus peonetas, es la “casa de llegada”. Ahí los peonetas llegan en las mañanas. Tienen una sala con cocinillas a gas, duchas calientes y casilleros personales. Es el lugar donde los recogen los camiones y donde marcan tarjeta. Aquí esperan las primeras, segundas y terceras vueltas mientras cargan los camiones en la embotelladora. También tienen una televisión para matar los ratos libres.

El personal administrativo está compuesto por dos contadores, un junior, dos secretarias y una persona que atiende y se relaciona directamente con los trabajadores por cuestiones de

adelantos, descuentos. Aquí los sueldos varían desde \$180.000 a \$350.000. Sus contratos son indefinidos y tienen un horario laboral que comienza a las 8 de la mañana y termina a las 17 horas.

Relaciones laborales y sindicalismo

En general, la relación que se da entre trabajadores y empresarios es marcadamente paternalista, de modo que la relación es directa y personal (es frecuente que alguno de los empresarios haga anticipos y préstamos del propio bolsillo; salidas a algún bar a tomarse unas copas con sus empleados; peleas a viva voz donde se dicen de todo, para luego no hablarse durante un tiempo y finalmente volver a conversar como antes). Define su empresa como una “verdadera familia”. Los valores que más destaca el empresario son los de lealtad y respeto.

Las relaciones entre los trabajadores son aceptables, pero entre ellos se establecen claras diferencias y jerarquías. Los administrativos son los más alejados del resto de la empresa, en cambio entre choferes y peonetas hay bastante cercanía aunque las relaciones entre ellos son ambivalentes, pues se mezcla la cooperación y la desconfianza.

De acuerdo con la información obtenida de choferes y peonetas “*TRANSP es una de las empresas más explotadora de todos los fleteros*”, se comparan con otras empresas donde los choferes y los cargadores logran sueldos superiores a los de ellos (en promedio los choferes de las mejores empresas del sistema pueden ganar normalmente hasta \$320.000 y los peonetas logran hasta \$180.000 en época de baja). La mayoría de ellos (60%) tienen más de 6 años trabajando con la empresa y la han visto crecer, sin embargo sienten que su situación no guarda relación con este crecimiento.

Reconocen los actuales beneficios que la empresa les entrega si comparan su situación con la que tenían hace 6 años atrás, pero tienen clara conciencia que esto se debe más a la embotelladora que a la iniciativa de sus empleadores, es más, manifiestan tener más confianza en la gente de la embotelladora, que controla el proceso de distribución que en sus empresarios, de manera que cuando hay irregularidades en los sueldos, entrega de ropa o porcentajes recurren a la Embotelladora, que en muchos casos toma cartas en el asunto. Esto se ve reflejado en el hecho todos llevan un conteo propio de la cantidad de producto que han movilizado para calcular su porcentaje, pues estiman que la empresa siempre les entrega menos de lo que les corresponde, por otra parte la ropa no les llega en su totalidad (dos pares de todo por temporada), especialmente las parkas. En términos globales la desconfianza y el resentimiento hacia los empresarios es muy alto. Por otra parte, ellos hablan de gente de confianza de los empresarios que reciben mejores sueldos y mejores condiciones, que actúan como soplones y delatores de aquellos colegas que movilizan a sus pares a reclamar u organizarse y también son soplones respecto de robos o “movidas” que hacen ellos.

Al consultar por las razones que los mantienen aquí, señalan que tiene la ventaja de que no es un trabajo tan duro, pues tiene “sus tiempos”, no están amarrados a un lugar fijo todo el día, conocen gente y en época de alta, ganan más que en otras partes (de acuerdo con su

percepción). Los choferes son más tajantes y afirman que están aquí, porque el mercado laboral de los choferes está malo y en general es inestable, de modo que prefieren quedarse como mal menor.

Los administrativos fueron muy cautelosos en sus opiniones y no dijeron mucho, salvo que están felices de estar donde están.

Por su parte, los empresarios de TRANSP consideran a su personal como gente de muy mal nivel, a los cuales no se les puede dar mucha confianza. Los consideran “flojos”, porque carecen de hábitos laborales (puntualidad, ausentismo) de hecho, siempre tienen contratadas 4 personas por si falla alguno, lo cual suele ocurrir. Por otra parte los empresarios sienten que han hecho esfuerzos significativos con los contratos indefinidos, las casas de llegada, los uniformes (ellos pagan el 50% de su costo) y que, sin embargo, los trabajadores nunca están conformes y no reconocen estos esfuerzos.

Hoy en día los empresarios de TRANSP están preocupados por el alto nivel de sobreendeudamiento de sus trabajadores, dado que ellos sienten la presión por préstamos, anticipos o incremento en sueldos y porcentajes por caja. En su opinión, esto ha significado una relación muy tensa en los últimos dos meses.

El personal administrativo no es suficiente ni ha manifestado interés por formar algún tipo de organización gremial, cabe decir que muchos de ellos son parientes, familiares o personas de confianza de los empresarios.

Los choferes y ayudantes hasta hace dos años, participaban en un sindicato interempresas, que negociaba directamente con todos los empresarios reunidos en la Asociación de Fleteros de la embotelladora. La Asociación se disolvió a finales del '95 y cada empresa negoció con su personal. TRANSP, como estrategia, ha mantenido buenas relaciones con los dirigentes sindicales de su empresa, donde el número de afiliados es del 70% (en el caso de los conductores), los peonetas no tienen sindicato y cuando lo hubo fue por la organización interempresa que negociaba con los empresarios en la Asociación.

Cabe decir que, en ese período, la Asociación estimaba que lo mejor era establecer un instrumento genérico igual para todas las empresas de manera que favorecía los convenios colectivos y la presencia de dirigentes sindicales, pese a lo cual en el año 1995 los choferes y los cargadores consiguieron realizar contratos colectivos.

Al terminar la Asociación, los sindicatos fueron vistos como amenazas. Según los empresarios de TRANSP, los sindicatos trabajan siempre con el tejo pasado y que el único interés que tienen es por el sueldo y que al margen de eso no tiene ningún atractivo para los trabajadores, pues no logran convocar a los trabajadores para información previsional, posibilidades de terminar sus estudios básicos o medios, organización para adquirir juntos regalos navideños.

Hoy en día en TRANSP existe un solo sindicato, el de los choferes, sin embargo no tiene ninguna credibilidad (falta de dinero para las compras de Navidad, hay desconfianza respecto de los dirigentes, porque en el parecer de los ayudantes estos tienen mejor trato que el resto; falta de eficacia, dado que no conseguían ningún beneficio solicitado por los cargadores a los empresarios), de hecho existe el sindicato, pero sólo nominalmente, puesto que no opera. El descrédito de la dirigencia y los nulos resultados hacen que los choferes vean al sindicato como un riesgo (“*los marca ante los empresarios*”) sin ningún tipo de beneficio.

Por su parte, los peonetas no tienen sindicato, aunque sí lo tuvieron cuando la negociación era interempresas. La razón dada por algunos de ellos es que se arreglan a la buena con TRANSP, y que hasta ahora los empresarios le han cumplido. Sólo algunos se quejan de que existen tratos diferenciados hacia ellos según la amistad y cercanía a los empresarios, antes que por criterios de rendimiento y responsabilidad laboral.

TRANSP, copiando a otras empresas pares, han diseñado un bienestar que se preocupa de los regalos de Navidad, de un fondo de salud y escolaridad. La empresa aporta un monto igual al que logran reunir los trabajadores. La percepción de los trabajadores es que el bienestar funciona bien y de un modo transparente, se sabe cuanto hay y cuanto se gasta, que siempre es un poco más, de modo que la empresa coloca este diferencial y lo publicita.

Un dato interesante es que el bienestar está dirigido por la empresaria asociada, un chofer elegido democráticamente por sus pares y un peoneta elegido de igual modo. La figura de la empresaria es la de proveedora de favores y servicios a los trabajadores; ella es vista por muchos como la única empresaria valiosa, la mayoría la respeta y defiende. Me parece que su actitud y su condición de mujer genera un efecto singular en los trabajadores (yo diría que es vista como una madre generosa, buena, pero muy exigente sobre todo con la rectitud y honestidad para con ella). La mayoría de los peonetas y choferes la buscan, en muchos casos sólo para hablar con ella y contarle sus vidas y problemas. Ella ya es madrina de muchos de los hijos de los trabajadores.

Procesos Negociadores.

El sistema utilizado es proponer a los trabajadores, en una reunión convocada por la empresa en la que participan todos los trabajadores que quieran estar, un contrato igual para todos. Se discuten algunos temas puntuales en la oportunidad como el reajuste del IPC y el reajuste del porcentaje por caja. El clima de estas reuniones es muy tenso y genera fuertes tensiones, cabe decir que este proceso se ha realizado una vez por año.

La propuesta empresarial se cierra con una invitación a elegir representantes para afinar detalles, una vez que se llega a acuerdo con los representantes se presenta a la asamblea el resultado de las conversaciones y se solicita que cada trabajador pase a conversar con el empleador para explicar y aclarar dudas y situaciones pendientes (préstamos impagos, descuentos por planillas, solicitud de préstamos, rutas de distribución, camión en que quedarían.). En este último proceso los trabajadores sospechan que se hacen ofertas y tratos diferenciales a los trabajadores, de

manera que el contrato se termina por negociar en forma privada, los incrementos propuestos públicamente por los empresarios se cumplen, al parecer, para todos. Los trabajadores en principio se opusieron a este sistema, de manera que presionaron para lograr un espacio colectivo para abordar el tema.

En los hechos se trata de contratos individuales propuestos por los empresarios que buscan la adhesión múltiple de sus trabajadores por un mecanismo que simula una negociación con el colectivo de los trabajadores. De hecho, es altamente probable que al momento de firmar cada uno su contrato exista un trato diferencial, no a nivel contractual, pero sí a nivel verbal adquiriendo las partes compromisos de palabra, válidos y eficaces para ambas partes.

El contenido de los contratos se refiere a los porcentajes, sueldo base, aguinaldos, entrega de ropa al año, el familiar y la jornada laboral. De acuerdo con lo planteado por choferes y ayudantes, normalmente, no existe una resta de lo ya logrado, pero sí una congelación, por ejemplo en los porcentajes, es decir en el variable y en los aguinaldos. Aunque existe conciencia de una merma por el congelamiento antes señalado, la mayoría se conforma, porque en los hechos el volumen de ventas se ha incrementado año por año, de manera que siempre han ido ganando un poco más.

Los trabajadores en su mayoría no se quejan públicamente, porque están comprometidos con favores personales al margen del contrato y la negociación (préstamos, adelantos, entregar una vuelta más a choferes y peonetas para que aumenten su sueldo, entregar rutas de distribución de mayor rendimiento en cajas). En este sentido, los empleadores juegan con estos favores permitiendo incrementos importantes en el sueldo variable. Esta forma de proceder rompe la unidad de los trabajadores, genera desconfianzas entre ellos y actitudes serviles entre los trabajadores, donde los más beneficiados guardan estrechas lealtades hacia los empresarios.

Se sabe que varias personas, muy valorados por los empresarios, han logrado quedar trabajando en la embotelladora por gestión de ellos y como reconocimiento a estas lealtades. Entrar a la embotelladora es para muchos lo mejor que les podría pasar, de manera que es un gancho muy fuerte para estimular la adhesión a TRANSP. Otro mecanismo de premio de lealtades es subir a un ayudante a chofer de camión cuando se produce alguna vacante.

Cuando existían sindicatos interempresas, tanto de cargadores como de choferes (hasta el año 1995), lograron un contrato colectivo, en esta época ambos sindicatos contaban con los asesores externos y capacidad de convocatoria. El proceso, desde el punto de vista empresarial fue traumático, pues el conflicto casi terminó en huelga. La embotelladora, por su parte, tomó cartas en el asunto para mediar el conflicto, dado que un día de paralización del proceso de distribución le significa pérdidas millonarias. El resultado fue bueno tanto para choferes y ayudantes. En el caso de los últimos lograron un porcentaje mínimo por caja vendida y el incremento del 100% del IPC, más un 8% del mismo. Los choferes lograron incrementar el sueldo variable y la entrega de dos uniformes por temporada.

Luego de esta negociación vino la disolución de la Asociación de Fleteros, sin la Asociación las organizaciones se atomizaron y tuvieron que negociar con sus empleadores directamente; aquí varios sindicatos se disolvieron y otros entraron en crisis. En el caso de los peonetas de TRANSP el sindicato se disolvió y en el caso de los choferes el sindicato entró en crisis de credibilidad, evidentemente un factor que configuró este estado de cosas fue la estrategia usada por los empresarios y que ya señalamos.

No se pudo acceder a comparar datos de los contratos, salvo alguno que nos fue señalado como tipo por los empresarios.

CASO SUPERMERCADO

La empresa tiene 20 años de existencia. Se trata de una compañía de crecimiento sostenido y continuo, desde una única sucursal original hasta hoy que reúne grandes multitiendas. Se trata de una empresa firmemente instalada en el mercado, con una clara ventaja sobre sus competidores: el tamaño, calidad, abundancia, precio y servicios que presta le otorga una posición destacada.

Las sucursales de la empresa pertenecen a un mismo dueño pero funcionan bajo razones sociales distintas.

Gestión de Recursos Humanos

Si bien las sucursales funcionan con distintas personalidades jurídicas, toda la administración se centraliza en el establecimiento principal. En cada sucursal hay oficinas locales que siguen las directrices de la central. Así acontece con la administración de recursos humanos; existe un encargado en cada sucursal, pero la gerencia está centralizada. Asimismo, a la hora de negociar colectivamente, una comisión única representa a la empresa ante todas las sucursales. Tal comisión está conformada por los ejecutivos de la sucursal principal.

La política de contratación laboral en la empresa es la que usualmente hemos constatado: contratación a prueba, en este caso 45 días, y posterior contratación definitiva. No hay trabajadores temporales ni se ocupan externos. De hecho, al contrario de la actual tendencia descentralizadora en la organización del trabajo, la empresa ha absorbido funciones accesorias al giro principal: guardias y funcionarios de casino son contratados laboralmente por la empresa.

Sin embargo, pudo apreciarse que otras funciones vinculadas a la empresa son desempeñadas por trabajadores independientes, sin ningún vínculo laboral con la empresa. En efecto, empaquetadores y promotoras trabajan sólo a honorarios. Los empaquetadores constituyen un grupo que se mantiene externo a la empresa, pero que son incorporados a la misma como trabajadores en otras funciones cuando es necesario, otorgándoseles contrato laboral. Es posible observar casos de empaquetadores que, luego de ingresar a la empresa como empleados, “ascendieron” a cargos y puestos más estables y mejor remunerados. Se trata, por tanto, de un grupo externo pero muy cercano a la empresa, que sirve a ésta para proveerse de personal que ya conoce y que está al tanto de las funciones y tareas de la empresa.

También trabajan estudiantes secundarios, especialmente los fines de semana, como empaquetadores. No están vinculados en forma estable a la empresa, sino que es un trabajo ocasional con grados de continuidad relativa.

Actualmente, los dirigentes sindicales estiman el número de trabajadores contratados por SUPERM entre 650 a 700 aproximadamente. Los empaquetadores no superan las 70 personas.

Se estima que casi un 70% de los trabajadores contratados laboralmente en la empresa son mujeres. Resulta destacable además que se trata, principalmente, de jóvenes²⁴; el promedio no supera los 30 años, salvo algunos funcionarios que están contratados desde que comenzó la sucursal o desde los inicios de la empresa – aproximadamente un 10%-. Esto se traduce en una estabilidad muy relativa en la mayoría de los empleados. Al ser su primer trabajo tienden a permanecer menos de tres años, pronto emigran buscando otra alternativa o bien, rotan de una ocupación a otra. Sólo después de ese lapso puede hablarse de estabilidad laboral y de permanencia que se prolonga más allá de los siete o diez años.

Las condiciones de trabajo en la empresa son mejores que el promedio de las empresas del sector: las remuneraciones son más altas –los dirigentes sindicales indican que el promedio salarial bruto es de \$140.000 mensuales- y también es más flexible la jornada de trabajo -en los hechos, se trabaja media jornada laboral; una semana en la mañana otra en la tarde, quedando libre el resto del día. También se reconocen como días de descanso dos domingos al mes²⁵-.

Las funciones desempeñadas son diversas según la sección que se trate -panadería, cajeras, verdulería, carnicería, pescadería, etc.-. Los trabajadores de las secciones que requieren un conocimiento técnico específico -carnicería, pescadería- reciben remuneración adicional por la calificación que requieren tales funciones. En esos casos, el promedio salarial puede alcanzar los \$180.000 ó \$240.000 mensuales.

La Gerente de Recursos Humanos destaca que empleados de otras tiendas de la competencia postulan a los cupos que se abren en la empresa. Sin embargo, los trabajadores están conscientes que ello tiene como contrapartida un mayor nivel de exigencia y trabajo, que se traduce en un estricto control y supervigilancia sobre el desempeño por parte de los supervisores y encargados de sección.

La empresa afirma que opta por la alternativa de mantener un óptimo nivel de atención al cliente, por lo que cabe mantener un costo más alto en lo que a remuneraciones se refiere. Se afirma que ello es posible dada la segura posición de la compañía en el mercado.

Relaciones laborales y sindicales

Actualmente existen dos sindicatos en la empresa: uno en cada sucursal. No hay mayor relación entre ellos. Se trata de organizaciones que en la práctica funcionan como si pertenecieran a dos empresas distintas. Incluso, como se verá más adelante, existe entre ellas desconfianza.

²⁴La gerente de recursos humanos comentó que la empresa pretende iniciar la contratación de personas de tercera edad, por su entusiasmo y entrega al trabajo.

²⁵El artículo 38 del Código del Trabajo garantiza, para los trabajadores del comercio, como mínimo, sólo un día domingo de descanso semanal al mes.

Es evidente que de un tiempo a esta parte, las relaciones empresa-sindicato en la sucursal observada, se han transformado y ello, por un cambio generacional en la dirección sindical que ha supuesto una notoria diferenciación con las anteriores directivas.

Antaño, el sindicato era encabezado por dirigentes muy antiguos que eran reelegidos una y otra vez. El nivel de asociación sindical era escaso -38% aproximadamente- y tampoco había interés en la organización por crecer. Incluso, se recuerdan algunos límites o dificultades a la hora de incorporarse al sindicato y ello, porque se trataba de una organización cuya principal función era la de otorgar beneficios a sus asociados, financiados con el fondo sindical y con aportes de la empresa. Por tanto, desde dentro del sindicato no se veía muy bien la incorporación masiva, temiendo que la empresa rebajara los beneficios. Se trataba, pues, de un grupo de privilegiados, que difícilmente se prestaban para perder esa categoría.

El sindicato es percibido por la empresa como un importante aliado. Se trata de un canal institucional de relaciones con el personal que filtra aquellas demandas infundadas o poco razonables. De esta forma, *el sindicato cumple un papel regulador y disciplinador de las demandas laborales*, por tanto es fortalecido y legitimado por la empresa como órgano representativo. En efecto, afirma la gerente de Recursos Humanos que el objetivo es fortalecer al sindicato y darle estabilidad. Además, agrega, el sindicato ya resulta conocido para la empresa; no conviene, por tanto, facilitar la disgregación de la organización sino mantenerla como único canal de comunicación con el personal.

Sin embargo, esta apreciación empresarial supone, por parte del sindicato, una ausencia de conflicto y un constante acuerdo con la dirección de la empresa. Se trata, bajo esta premisa, que el sindicato sea sólo un facilitador y conductor de las peticiones y reivindicaciones laborales. Ello varió con la incorporación paulatina a la directiva sindical de jóvenes que fueron reemplazando a los dirigentes veteranos. Se trata de trabajadores que originalmente se desempeñaron como empaquetadores y que posteriormente fueron incorporados a la empresa como trabajadores, lo que les dio siempre un perfil especialmente reivindicativo. Recién en la última elección sindical - hace dos años- la dirigencia ya estuvo totalmente constituida por estos nuevos dirigentes.

La nueva directiva ha promovido un aumento en la asociación sindical, lo que ha sido difícil de conseguir; ellos mismos relatan que la gente es más bien reacia al sindicato ya que tienen la extensión de beneficios sin sindicalizarse. Además, la propia empresa divulgó que los nuevos dirigentes eran políticos y radicales, lo que incluso predispuso al sindicato de la otra sucursal para desconfiar de la nueva dirigencia sindical.

Esta nueva dirigencia ha enfrentado el presente año su primera negociación colectiva como directiva totalmente renovada, pero ya habían incidido en la anterior al hacer extensivo el bono de término de conflicto a todos los trabajadores no sindicalizados en proporción a la cuota sindical que deben pagar -75%-.

La original distancia que tomó la empresa con los nuevos dirigentes se ha ido entibiando al comprobar su disposición colaboradora; al escucharlos es fácil concluir que se trata de dirigentes informados, flexibles y razonables que otorgan garantías a la empresa, pero ya no desde la posición de “alianza”, propia del anterior sindicato, sino buscando fortalecer la organización. Es significativo que la protección sindical de los trabajadores ante cualquier abuso de supervisores o irregularidad ha aumentado notoriamente con la nueva dirigencia.

El anterior funcionamiento de la directiva sindical tradicional, suponía un papel pasivo del sindicato, que resultaba cómodo a la empresa y mantenía a la organización sindical con un rol fundamentalmente ordenador de las peticiones laborales y vía permanente de comunicación con la gerencia. Ahora, los nuevos dirigentes del sindicato están en un pie más independiente respecto de la empresa; han emprendido la tarea de reforzar el rol del sindicato como garante de la legalidad en las relaciones laborales; han reforzado el acceso a la negociación colectiva y pretenden mantener y aumentar la afiliación sindical, lo que fue visto originalmente con desconfianza por la empresa.

Aún más, los nuevos dirigentes se perfilan como agentes cada vez más propositivos, lo que supone desafíos a la empresa a la hora de reaccionar frente a ellos. Hasta ahora, los dirigentes han sabido otorgar la debida seguridad a la empresa de que no buscan necesariamente la confrontación ni el conflicto, lo cual fue claramente apreciable en la última negociación colectiva.

Procesos Negociadores

Bajo la representación de la primera dirigencia sindical, la tradicional, la negociación colectiva nunca tuvo señales de desacuerdo ni conflicto. El sindicato hacía proposiciones periódicas, que originalmente eran rechazadas por la empresa, recurriendo luego a un ciclo de sesiones entre las comisiones luego de las cuales siempre se llegaba a acuerdo. Los pormenores de la negociación no eran mayormente comunicados a los asociados, los que sólo se enteraban del acuerdo definitivo. Se trataba, pues, de un acuerdo directo que una vez finiquitado era dado a conocer a los afiliados.

La empresa afirma que se trataba de contratos colectivos, y así consta en las copias en poder de la Inspección del Trabajo. Sin embargo, los actuales dirigentes sindicales declaran que no eran contratos, sino convenios colectivos a los que, una vez llegado acuerdo, se les denominaba contrato. Cabe hacer notar que la gerente de Recursos Humanos no distingue claramente cuál es la diferencia entre contratos y convenios colectivos, pero sí lo hacen los actuales dirigentes sindicales. Como sea que fuere, parece evidente que ambos actores, empresa y sindicato, negociaban en el entendido que quedaba descartado de plano cualquier medio de presión por parte del sindicato, lo cual ya no se espera de la forma en cómo la nueva dirigencia enfrenta la negociación. He aquí lo verdaderamente diferenciable en la negociación colectiva asumida por la antigua y la nueva dirigencia: actualmente en la empresa sí se negocia con la posibilidad de que el sindicato ejerza medios de presión, lo que supone un reposicionamiento del sindicato a la hora de negociar.

En efecto, señalan los dirigentes que la última negociación colectiva - marzo de este año- fue la primera, propiamente tal, que acontece en la empresa. En ella, dicen, lograron presentar un proyecto de contrato colectivo y, por ende, establecer la negociación colectiva formal en la empresa. Dos factores incidieron decididamente para ello: el cambio del gerente general de la empresa, que mantenía una sospecha general respecto de cualquier sindicato, por una nueva gerencia²⁶ y el propio esfuerzo del sindicato, que enfrentó esta negociación de manera eficiente.

En esta última negociación, el sindicato cambió de funcionamiento y las propuestas de la empresa fueron sometidas a la asamblea, lo que supuso abrir el proceso negociador. Incluso se llegó a una coyuntura de desacuerdo que la asamblea del sindicato discutió ampliamente, planteándose entre algunos socios la posibilidad de ir a huelga. La propia directiva constató que, en los hechos, la medida de fuerza era inviable lo que fue aceptado por la mayoría. Se firmó el acuerdo obteniendo una mejora a la última proposición empresarial.

Este punto resulta interesante, ya que, trabajadores de áreas estratégicas de la empresa pertenecen al sindicato -cajeros, panadería, lavandería, guardias-, con lo cual una paralización afectaría el funcionamiento habitual del establecimiento. Aún así los dirigentes constataron que los asociados no entendían claramente las consecuencias de una huelga, los derechos que les asistían ni la duración que esta podía tener, por lo que desecharon esa alternativa. Como se ve, el sindicato no precipitó las cosas hacia un conflicto con la empresa, pero sí cambió los términos de relación durante la negociación.

Se afirma, tanto sindicato como gerencia, que las negociaciones colectivas han supuesto un aumento sostenido de los beneficios colectivos pactados. La última negociación es siempre mejor que la anterior. Incluso afirman que la sustitución del Convenio por un Contrato colectivo, acaecida en la última negociación, no supuso pérdida de beneficios, antes bien se mantuvo la tendencia a mejorar su nivel.

No existen grupos diferenciados del sindicato dentro de la empresa, ni han habido intentos de negociar fuera del proceso negociador que encabeza el sindicato. En todo caso, se anota que las cajeras constituyen un grupo de fuerza dentro del sindicato y que en la última negociación presionaron por obtener mejoras salariales exclusivamente para ellas. Tal esfuerzo no fructificó, pero en su momento tensionó al sindicato²⁷.

Si bien la empresa negocia en la misma fecha con los dos sindicatos de SUPERM, en forma paralela, entre ellos no hay cooperación alguna. Incluso prefieren ocultar los beneficios no escritos

²⁶No queda claro si la nueva gerencia aceptó la negociación de un contrato colectivo o bien, no supo anteponerse a la iniciativa sindical de presentar un proyecto de contrato en el plazo legal para hacerlo.

²⁷Los dirigentes indican que se trataba más bien de trabajadoras que deseaban irse de la empresa, por lo que buscaban un acuerdo más lucrativo, de allí que forzaran una situación de conflicto durante la negociación. En todo caso, afirman, no eran la mayoría de las cajeras asociadas al sindicato.

que la empresa les reconoce en cada negociación, a efectos de que el otro sindicato no pretenda exigirlos lo que podría incidir en la empresa para desconocer tales beneficios.

CASO EMPRESA QUÍMICA

La empresa es un productor y comercializador integrado de fertilizantes de especialidad, químicos industriales, iodo y litio. Sus productos se basan en el desarrollo de recursos naturales de alta calidad que le permiten ser líder en costos, apoyado por una red comercial internacional especializada con ventas en más de 90 países. La Compañía procesa como materias primas el caliche y las salmueras del Salar de Atacama en la Primera y Segunda Región de Chile.

Sus productos finales son clasificables en tres áreas:

- a) Fertilizantes de Especialidad (representan el 50,7% de los ingresos de la compañía).
- b) Yodo y Litio: (representan el 24,4% de los ingresos de la compañía).
- c) Químicos Industriales: (representan el 13,6% de los ingresos de la compañía).

Factura anualmente 500 millones de dólares. Es claramente una industria en expansión, sólo en los últimos cuatro años han casi duplicado sus ventas totales. El 80% de las ventas totales corresponden a exportaciones efectuadas a más de 90 países. Para este propósito mantiene una red mundial de distribución compuesta por más de 20 filiales, con oficinas comerciales, bodegas y plantas de mezclas.

Sus principales ventajas competitivas son: el bajo costo de producción, el know-how tecnológico de sus procesos productivos y la completa red comercial en contacto directo con los clientes. Su estrategia está orientada a la evolución hacia una línea de productos de mayor valor agregado como los fertilizantes potásicos y hacia el desarrollo de nuevas y más específicas mezclas de fertilizantes.

Esta empresa nació en 1969, como parte de un plan para reorganizar la industria chilena del salitre. En sus inicios, la propiedad de la compañía era compartida entre el Estado y capitales privados. En 1971, la Empresa pasó a manos del Estado. En 1983, comenzó la privatización de la empresa, proceso que culminó en 1988.

El período 1988-1993, se caracterizó por ser una etapa de modernización de sus plantas productivas. Se realizaron importantes cambios en los procesos mineros y productivos y se construyeron plantas de mezclas de fertilizantes en Bélgica y Chile. Con la finalidad de aumentar el valor agregado a sus ventas, en este período se introdujeron nuevos productos tales como el nitrato de potasio y los derivados de yodo y se implementó el concepto de mezclas de especialidad.

A fines del año 1993 efectuó su primera colocación de acciones en el mercado nacional e internacional mediante el mecanismo de los ADR, aumentando su capital en aproximadamente US\$170 millones, a objeto de financiar un ambicioso plan de inversiones. La estructura corporativa de esta empresa es la de un holding. Al momento de privatizarse se decidió crear

distintas filiales que operan con administraciones y balances propios, pero bajo una misma dirección estratégica superior. Está dividida en tres grandes filiales, que a su vez se desagregan en otras subfiliales.

Hay un elevado grado de integración vertical en la compañía, tienen control de la extracción minera, de la producción y elaboración, del transporte, del embarque y, de la venta y comercialización de sus productos.

Recursos Humanos

Actualmente tiene 3.800 trabajadores, con una tasa de sindicalización del 73%. El número de trabajadores ha ido descendiendo progresivamente en los últimos 20 años (en 1980 eran 10.000 trabajadores).

La baja de su número de trabajadores obedeció, en una primera instancia, a la reducción de labores y trabajadores innecesarios (hay que recordar que las empresas públicas para las crisis de los '80 tuvieron un rol de absorción de mano de obra) y en una segunda instancia obedeció a la sustitución de trabajo por tecnología. Hasta 1983, esta empresa iba a pérdida. CORFO anualmente debía desembolsar entre 20 y 25 millones de dólares, anualmente, para mantener a esta masa trabajadora.

Las fuertes inversiones en tecnología de punta han incidido en la formación de una mano de obra de alta calificación y especialización. Los trabajadores se puede clasificar en gerentes, subgerentes, jefes de secciones, profesionales, supervisores, operarios y administrativos.

En los procesos de producción hay hasta 3 turnos (A, B y C) para las 24 horas del día. En el resto de las labores las jornadas son las normales. La rotación no es muy alta, existe una relativa estabilidad en la planta de trabajadores mineros (hay que recordar que es gente que se va a vivir a la mina). Un fenómeno bastante particular son las jubilaciones anticipadas por enfermedad (los mineros tienen altas posibilidades de adquirir silicosis por aspiraciones de químicos). En las tareas administrativas existe más rotación; la gente entra, se descontenta y se cambia de trabajo.

La composición de la mano de obra en producción es de hombres en un 99%. En las labores administrativas se equilibran más las proporciones (pago, contabilidad, secretariado, control, facturas) en un 70% de hombres y un 30% mujeres. Esta empresa históricamente se ha caracterizado por ser una empresa muy paternalista, a los trabajadores se les daba casa, educación y salud para sus familias; se les regalaba la luz y el agua y así una serie de beneficios. Al pasar a ser una empresa privada se comenzaron a racionalizar estas regalías y si bien se mantuvieron, comenzó a difundir una lógica distinta: más fría e impersonal.

La empresa en 1988 inició un proceso de modernización; realizó altas inversiones en tecnología que implicaron masivos programas de capacitación y una serie de reorganizaciones en los

procesos de trabajo y producción. Mucha gente se fue quedando en el camino, pero la empresa aceptó las renunciaciones con indemnizaciones por todos los años de servicio en la empresa.

El desarrollo de estrategias de RR.HH. es escaso. Si bien existe el departamento, se dedica básicamente a los procesos de negociación colectiva y a los programas de capacitación (computación, soldadura industrial, manejo de maquinarias, etc.).

Es interesante observar cómo en las labores productivas se dan bonos de producción para incentivar la productividad de los mineros (sólo existen bonos de productividad en estas labores).

Relaciones Laborales y Sindicalización

De los 3.800 trabajadores el 73% está sindicalizado. Existen en la empresa un total de 24 sindicatos que a su vez están agrupados en dos confederaciones distintas: una tiene 11 y la otra 13 sindicatos.

Debido a que esta empresa es un holding, muchos sindicatos son interempresa. Un mismo sindicato puede tener trabajadores de distintas filiales, y como las filiales son formalmente empresas distintas los sindicatos respectivos asumen calidad de interempresa. Como se mencionó esta empresa al privatizarse adquirió una estructura de administración distinta, se organizó corporativamente por filiales. Este cambio incidió en su organización sindical. Antes todos tenían el mismo contrato con la misma empresa, al reestructurarse la empresa por filiales los trabajadores fueron contratados por distintas empresas, lo que derivó en la atomización de la fuerza sindical... *“si antes éramos 6 sindicatos grandes, representativos y con fuerza, ahora somos 24 y sin mucho poder”*.

Los sindicatos en general son pequeños (50 trabajadores), el sindicato más grande es el de alrededor de 600 trabajadores. Las Confederaciones se dedican a la organización de Navidad, fiestas patrias, aniversario de la empresa, celebración del 1º de Mayo, actividades deportivas, programas de capacitación, seguridad laboral, las enfermedades profesionales, etc. Todas aquellas labores comunes para todos los que trabajan en la compañía.

Existen dos Confederaciones, debido a razones políticas que en su momento fraccionaron a los dirigentes. Sin embargo, tales divisiones ya no existen y ha surgido el deseo de unir a todos los sindicatos bajo una misma Confederación.

Hay inquietudes para unir a los sindicatos... *“No tiene mucho sentido que hayan 2 ó 3 sindicatos por filial, cuando perfectamente podría haber uno solo y con más fuerza”*. Sin embargo, aún no se ha concretado nada en esta materia, señala el dirigente sindical.

En los sindicatos de la pampa hay bastante competencia por atraer afiliados, de hecho, hay un constante devenir de trabajadores que se cambian de un sindicato a otro. Esto presiona a los sindicatos para obtener mayores beneficios y poder competir por afiliados.

Procesos Negociadores

En el calendario de negociación siempre parten los sindicatos del norte, quienes dan la pauta al resto de los sindicatos del holding. La empresa se arroga el derecho de partir la negociación con quien estime conveniente y la política ha sido partir con los sindicatos más grandes (los del norte), dejando a los más pequeños para el final (los de Santiago).

La empresa tiene una sola comisión negociadora, la cual demora alrededor de una semana en llegar a acuerdo con los respectivos sindicatos. La empresa negocia independientemente con cada uno de los 23 sindicatos existentes en la empresa, aunque la Federación está intentando agrupar las negociaciones por bloques. Por el momento negocia cada sindicato por separado bajo la supervigilancia y ayuda de la federación correspondiente.

Desde hace muchos años que no se firman contratos colectivos en la empresa. Lo usual es firmar convenios colectivos. Estos convenios tienen una parte general que es compartida por todos los trabajadores de la compañía y cláusulas particulares de acuerdo con las tareas y condiciones geográficas y sociales que se dan para cada sindicato.

La firma de convenios partió por iniciativa de la empresa, para poder tener la mayor estabilidad posible en las relaciones laborales. La necesidad de mejorar las relaciones laborales es una meta que se ha impuesto la empresa. A partir del año 1996, se pusieron bonos en la Bolsa de Nueva York y, como es sabido, uno de los factores de riesgo más importantes a la hora de evaluar inversiones en una empresa, es la presencia de conflictividad laboral. De modo, que mantener buenas relaciones laborales ha sido considerado por la empresa como una condición para atraer capitales.

La percepción que se tiene de los contratos colectivos es que propician la conflictividad entre las partes al fijar los plazos de negociación y obligar las respuestas ante las demandas y ofertas de trabajadores y empleadores.

Si bien los convenios están fijados a tres años, lo usual es que se negocie anticipadamente a los dos años. La anticipación de la negociación parte de las presiones de los trabajadores, para obtener el bono de término de conflicto (que es alrededor de 200 mil pesos para cada trabajador). El trabajador medio observa la negociación como una forma de solucionar sus problemas económicos coyunturales. No existe la visión de que pueda ser un espacio para lograr mayores capacidades de decisión o de beneficios. El convenio facilita un diálogo más directo (no tan atrincherado como el contrato). Permite sentarse a la mesa de negociación con propuestas más realistas.

A juicio de los dirigentes sindicales, las condiciones remuneracionales no han variado en proporción a las rentabilidades obtenidas por la empresa en los últimos años. Este punto ha generado roces, porque se tiene la percepción de que los salarios podrían ser mejores.

El paso del contrato al convenio es coincidente con el paso de empresa pública a empresa privada. Los contratos eran más coincidentes con la lógica burocrático-procedimental de la empresa pública, mientras que los convenios son fórmulas que se adecuan mejor a la flexibilidad que requiere una empresa privada y moderna.

No se utilizan asesores externos (abogados u otros) para negociar. Las relaciones con las inspecciones son muy buenas, en ocasiones acceden a las inspecciones para asesorarse en materia legal.

CASO FINANCIERA

Esta empresa se dedica a la prestación de servicios de cobranzas y de tramitación de procesos judiciales en el caso de moratoria en los pagos. Es un servicio que asegura a sus clientes el pago de sus deudores y en esto la empresa no sólo procura cobrar las deudas, sino también desarrollar soluciones de pago. En el caso de mora irrevocable se agilizan los procesos judiciales correspondientes y se procede al embargo de bienes para hacer efectivo el pago.

Esta empresa tiene una antigüedad de 16 años en el mercado de los servicios financieros. Es una empresa que basa sus servicios en un fuerte soporte computacional. En los últimos 2 años se ha hecho un importante esfuerzo de inversión (5 ó 6 millones de dólares) para enlazar a todas las sucursales a través de una red informática de alta tecnificación. Externalizan muy pocos servicios, fundamentalmente en la parte informática, aseo, seguridad y consultorías.

Esta empresa es independiente (no pertenece a un grupo de empresas o a una empresa mayor) y no han realizado ningún tipo de integración vertical con otras empresas del mismo rubro. Su estrategia de avance en el mercado ha sido fundamentalmente la expansión. Cada financiera tiene un vínculo estrecho y permanente con cada servicio de cobranza, se podría decir que hay 3 grandes empresas de servicios de cobranza a nivel de bancos y financieras; el resto son multitud de pequeñas empresas que se reparten las medianas y pequeñas empresas que requieren este tipo de servicios. *“Para levantar una empresa de este tipo no se requiere una alta inversión de capital, basta con tener una oficina, un buen soporte computacional y telefónico, y operativos”*. Sin embargo, lo que marca la diferencia entre los grandes y los pequeños es la calidad y diversidad de los servicios.

La base competitiva de la empresa se centra en la calidad, flexibilidad y diversidad del servicio, más que en precios (sus niveles de precios son iguales a los de sus competidores). Según se nos señala, esta empresa es la firma más grande de la industria y es la que marca la pauta en términos de estilo, tecnología y sueldos.

Este es un sector muy competitivo y vulnerable a las depresiones económicas, la última que enfrentaron fue en el año 1994, cuando tuvieron que realizar una gran contracción (despido de gente). Es una empresa que vive del endeudamiento de la gente, si bajan las tasas de interés, la gente se endeuda y la empresa tiene más trabajo; ahora si suben las tasas de interés pasa lo contrario. La alta sensibilidad de esta industria a este tipo de situaciones los ha llevado a diversificar el riesgo asumiendo distintos tipos de clientes. No hay inversión extranjera en el sector, aunque hubo interés norteamericano el año 1997.

Recursos Humanos

Actualmente tienen alrededor de 1.000 trabajadores distribuidos en sus distintas sucursales desde Arica a Punta Arenas (37 sucursales en todo el país). De los 1.000 trabajadores 100 están a

honorarios y los restantes 900 son de planta, los cuales están contratados de modo indefinido. Lo habitual es que al inicio se les haga un contrato a dos meses, a modo de prueba para con posterioridad firmar el contrato indefinido. La evolución del número de trabajadores de la empresa ha sido la siguiente:

Año	1989	1991	1994	1998
Nº Trabajadores	600	2000	1500	1000

La mano de obra es de mediana calificación; la gran mayoría de los trabajadores están en el área operativa (cobradores) a los cuales se les pide como mínimo cuarto año medio aprobado. Ahora con la implementación de un más sofisticado sistema computacional, se ha requerido la contratación de más técnicos y además, se está comenzando una política de mayor profesionalización.

Hasta el año 1993-94 hubo una alta rotación, pero ahora la tendencia es otra. Actualmente la gente tiene como promedio 3 a 5 años de permanencia. Entre enero y marzo de este año, cuando se echó a andar el sistema computacional actual, se inició un proceso de reestructuración que conllevó una rebaja de personal (sustitución de trabajo por capital). Fundamentalmente se eliminaron algunos cargos en las sucursales de regiones.

De los 1.000 trabajadores 800 están en la parte operativa, que se dividen en supervisores y operativos (cobranzas telefónicas o domiciliarias), los restantes 200 son administrativos. En cuanto a la distribución por género, en la parte cobranzas telefónicas, el 85% son mujeres y en las cobranzas domiciliarias el 100% son hombres. En la parte administrativa los porcentajes son más equilibrados.

No existe un departamento diferenciado de RR.HH., sólo hay un área de personal que se encarga básicamente de tres funciones:

- a) Servicios: pago de sueldos, cotizaciones previsionales, entrega certificados de rentas.
- b) Capacitación y Desarrollo: planes de capacitación al personal, controles financieros en los puestos.
- c) Actividades y comunicaciones internas: bienestar, actividades recreativas, extensión.

En el área de capacitación y desarrollo, no hay planificación en desarrollo de carrera funcionaria ni tampoco hay sistemas de evaluación de desempeño (ni individual ni grupal). La única estrategia de incentivos es la que existe para los cobradores que se llevan una comisión por casos resueltos (tienen un sueldo base de \$150.000 y el resto del sueldo es variable). Esta empresa declara tener un sueldo base relativamente menor que el resto de sus competidores y tienen un techo mayor en la parte variable (dan más por comisiones). La jornada laboral es de 48 horas semanales para todo el personal.

Relaciones Laborales y Sindicalismo.

Esta empresa tuvo un sindicato (en Santiago) desde 1987 a 1993. A medida que la empresa iba creciendo, la gente empezó a tener inquietudes que se canalizaron por la formación de un sindicato. En esta decisión incidió la acción de un dirigente que organizó el sindicato y que lo mantuvo hasta que, finalmente, la empresa decidió disolverlo despidiendo a sus integrantes, esto desalentó al dirigente quien renunció a la empresa (según la empresa el dirigente negoció su salida, según sus compañeros esto es una calumnia). En los años '95 y '96, hubo otras personas que intentaron continuar con el sindicato, pero fueron intentos que finalmente abortaron.

La principal inquietud de los trabajadores era el tema de los salarios, que eran sobre la base de cumplimientos de metas, entonces, una primera petición fue incorporar un sueldo base sobre el cual actuase la parte variable. El objetivo era dar a los trabajadores una mayor seguridad respecto de sus ingresos. Como se mencionó, el sindicato se formó en 1987, cuando en la empresa laboraban alrededor de 500 personas. En un principio, los empleadores se tomaron muy a mal la situación, pero no pudieron más que tolerar la existencia del sindicato.

La primera negociación fue todo un éxito, a juicio de los ex-dirigentes, se lograron avances en las remuneraciones, en las condiciones de trabajo y en aspectos sociales (convenios con farmacias, centros médicos, supermercados, colegios). Las negociaciones se orientaron a la firma de contratos colectivos y recibieron el apoyo de abogados que provenían de una confederación sindical a la que se afiliaron después de crear el sindicato. Esta acción de afiliarse inmediatamente a una confederación es indicativa de que el dirigente era de experiencia en estas labores, lo que por una parte llamó mucho la atención y el interés de los trabajadores por afiliarse y, por otra, incrementó la desconfianza del empleador. Este sindicato comenzó con 29 trabajadores, siendo al segundo año con 52.

La segunda negociación (por contrato también) sólo logró mantener lo conseguido en la primera negociación. Esta negociación se caracterizó por su alto nivel de conflictividad, de hecho se llegó a una huelga legal producto de que el incremento de peticiones no fue aceptado. Con posterioridad a esta huelga los empleadores tomaron medidas drásticas contra el sindicato y se empezó a despedir a sus trabajadores. Bajo estas circunstancias comenzó a decrecer el número de sus afiliados a raíz de los despidos y producto de que la gente se empezó a salir del sindicato ante el temor de ser despedido.

Para 1993 el sindicato tenía 5 trabajadores y las presiones de los empleadores hicieron desistir al dirigente de continuar en la empresa. El paso a convenio se hizo constituyendo grupos negociadores.

Según el jefe de personal actual, en general, no hay una cultura sindical, los dirigentes desconocen la lógica de una empresa y sólo se dedican a pedir y no a proponer, ni menos a colaborar. Los

dirigentes, por lo demás, tienden a abusar de sus fueros y se dedican a no hacer nada, ni siquiera a sus actividades sindicales²⁸.

Y no sólo es falta de cultura de los dirigentes, hay una falta de cultura de los trabajadores, que piensan que por el hecho de ser sindicalizados pueden abusar de la ley (llegaban tarde, no cumplían con sus responsabilidades, etc.) frente a lo cual la empresa tomó medidas correctivas, despidiendo a sus afiliados.

En relación con los criterios de conformación de los grupos negociadores no hay parámetros discriminatorios, se pueden mezclar personas de distintas áreas y de distintos estamentos. Aunque, sin embargo, esto no tiene mucha relevancia, porque en esta empresa los grupos negociadores son ficción, no operan como tales. Tampoco los representantes de los grupos negociadores operan, son responsabilidades puramente nominales.

El grado de conflictividad de la empresa es más bien bajo, la gente no se preocupa de otras cosas que no sea trabajar; la gente no se aglutina para reclamar sus derechos. La dirección, señala el jefe de personal, muchas veces les ha tenido que convocar para que tomen conciencia de nuevos beneficios que la empresa ha dispuesto para todos los trabajadores. Hay una cierta cultura de esperar las soluciones y no proponerlas por ellos mismos. Se han hecho algunos estudios de clima, los cuales han arrojado buenos resultados.

El Proceso Negociador

Según los datos obtenidos, esta empresa siempre ha hecho convenios colectivos, con la excepción de dos contratos colectivos que se firmaron en el año '90 y '92, producto de la iniciativa sindical. Pese a lo anterior la tendencia es a la proliferación de grupos negociadores con un aumento en los plazos de vigencia de los convenios.

La razón fundamental de la empresa para la firma de convenios es su agilidad, al contrario de los contratos colectivos que requieren del cumplimiento de ciertas pautas y normas rígidas. Además de que *“es más fácil conversar con trabajadores comunes y corrientes que con dirigentes sindicales, quienes normalmente confunden sus labores gremiales con asuntos políticos. Y no sólo confunden sus labores como dirigentes, sino que también confunden a las bases y todo ello para beneficio propio. Entonces para la empresa no es aceptable beneficiar a unos pocos en desmedro de los demás”*. Es curioso ver como para el jefe de personal, hay una relación entre contratos y sindicalismo confrontacional.

El procedimiento de negociación que realiza la empresa es convocar a una asamblea en la que se informa la oferta de la empresa (con previa aprobación de la directiva de la empresa y con previa distribución individual de la propuesta) sin distinción de grupos negociadores, porque la oferta es

²⁸ Según el entrevistado, la Dirección del Trabajo debería certificar la calidad de los dirigentes sindicales y darles cursos de capacitación como dirigentes.

la misma para todos. Entonces la gente hace sus descargos que se toman en consideración para reformular la propuesta para, en una segunda instancia, ser masificado. Si alguien no está de acuerdo, no existe posibilidad de manifestarlo. Simplemente se pasa una lista que deben firmar para aceptar el convenio.

Tal procedimiento, se nos explica, es mucho más ágil, dado que usualmente no demora más allá de 15-20 días. En regiones se realiza la misma operación, se envía el convenio de propuesta, se discute y se devuelven las ‘sugerencias’ a Santiago, donde se procesa la información para enviarse el convenio definitivo, que es recibido por los agentes regionales, quienes se encargan de que los trabajadores firmen.

Ahora bien, bajo esta estrategia no tiene ningún sentido tener grupos negociadores porque de hecho no operan como tales. En el fondo es un convenio de adhesión individual que se enmascara de colectivo gracias a la figura del grupo negociador. En el último tiempo se ha dado una explosión de grupos negociadores, son 37 grupos negociadores de acuerdo con el número de sucursales que tienen en el país o sea, que cada sucursal es un grupo negociador distinto, aunque no hay coincidencias con la información que dispone la Inspección del Trabajo que señala la actual existencia de 71 grupos negociadores.

A la gente nueva que entra a la empresa se les hace extensivo el convenio, sin que por ello formen parte de algún grupo negociador. Pero al momento de realizar la próxima negociación colectiva se le incorporará a algún grupo negociador. Hay 4 períodos distintos para los años de negociación colectiva (Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre) y esto es por razones administrativas. Correspondientemente a estos 4 períodos se dividen todas las sucursales en cuatro regiones geográficas (Arica a Copiapó, La Serena a Viña, Santiago a Concepción y de Concepción a Punta Arenas). Quizás se podría hacer todo de una vez, pero se nos explica, que no se podría prestar la suficiente atención para todos cuando se está negociando en todos los rincones del país.

Los plazos de negociación se extendieron en el último proceso negociador de 2 a 4 años, por razones de dar mayor estabilidad y prioridad al proceso de reestructuración general de la empresa. Esta determinación, se nos aclara, fue de común acuerdo con los trabajadores, aunque por el estilo de gestión de la empresa pudo ser una imposición del empleador.

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DE LOS ACTORES Y BENEFICIOS OBTENIDOS EN CONTRATOS Y CONVENIOS

La información recogida en los estudios de caso permite confirmar, con claridad, dos de las hipótesis enunciadas en el capítulo anterior. Desde el punto de vista de los empleadores, representados por los gerentes de recursos humanos de las empresas estudiadas, el marco legal que rige el procedimiento de negociación colectiva es disuasivo por su alta complejidad. Detrás de dicha expresión, la “complejidad”, hay razones tanto ideológicas como económicas. Los ejecutivos a cargo de la administración de las empresas buscan disminuir los costos de la negociación y controlar el conflicto laboral, por lo que recurren de preferencia al convenio colectivo. Sin embargo, la aparente dificultad del procedimiento reglado puede ser superada mediante la fuerza sindical, lo que confirmaría la segunda hipótesis.

Esta estrategia empresarial, relativamente reciente, deja a los sindicatos sin un proceso previsible de negociación. Es posible pensar que, como se plantea en la tercera hipótesis, se desarrollarían nuevas formas de organización de los trabajadores, diferentes a los sindicatos y más proclives a un entendimiento directo con los ejecutivos de la empresa. Los casos estudiados no permiten afirmarlo. Si bien los trabajadores miran con buenos ojos las soluciones que las empresas diseñan en materia de bienestar del personal, no constituyen formas de representación propias de los trabajadores. Más bien, las empresas chilenas parecen estar viviendo una etapa de transición en la cual los sindicatos pierden la iniciativa y los empresarios recurren a fórmulas diversas para mantener una cierta estabilidad en los costos, sin conflictos laborales, una de las cuales es la firma de convenios colectivos.

Por último, el tipo de instrumento que se suscribe entre las partes no está asociado a una pérdida de beneficios, al menos en el corto plazo. Los convenios que suceden a contratos colectivos anteriores no implican una clara disminución de los beneficios para los trabajadores. No se puede, por lo tanto, confirmar la cuarta hipótesis planteada, ya que la comparación entre los instrumentos colectivos no permite establecer una diferencia. Distinto es el caso si se considera la vigencia de los derechos colectivos en el largo plazo.

A continuación presentamos estos resultados en forma detallada. La negociación colectiva en las empresas toma diferentes formas aunque existe una cierta convergencia en la postura de las posiciones patronales. Ella se comprende en el marco de la gestión de personal como lógica para compatibilizar la rentabilidad y la competitividad. Hemos distinguido los argumentos de las prácticas, tanto de los empleadores como de los dirigentes sindicales, con el objeto de situar cómo los actores razonan y dan cuenta de lo que deciden.

4.1. LA GESTIÓN DE PERSONAL COMO LÓGICA EMPRESARIAL

La gestión de personal puede ser entendida como el conjunto de acciones y estrategias orientadas a incrementar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las personas en la empresa. Ello incluye el conjunto de prácticas que ordenan y definen las condiciones de empleo y trabajo. El

contexto en que se da esta gestión permite a las empresas regular el número de trabajadores, de tal manera que sólo se ocupen los absolutamente necesarios para disminuir los costos fijos de la empresa y mantener las rentabilidades deseadas por los dueños y/o accionistas.

Desde la perspectiva de un mercado cambiante y muy competitivo, es claro que se trata de un modo de lograr la viabilidad económica de las empresas, pero normalmente ello trae aparejado un nivel de incertidumbre e inestabilidad importante en los trabajadores, quienes se ven sometidos a los vaivenes de estos cambios. Ello se expresa ya sea a través del cambio en el empleo, en el trabajo, en las remuneraciones o en los beneficios marginales que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo.

Las Gerencias de Personal, de Relaciones Laborales, de Recursos Humanos, tienen como misión ajustar las condiciones laborales a la lógica de la rentabilidad y la viabilidad de los negocios, tal como es definida por la Gerencia General. Aún en el caso de pequeñas empresas en las cuales el Gerente General concentra estas funciones, existe una preocupación específica por manejar la variable laboral. Frente a la perspectiva empresarial no existe una lógica equivalente de parte de los trabajadores, ya que ellos no se encuentran en una situación unívoca sino altamente diferenciada. Esta diversidad en los trabajadores les hace altamente vulnerables y débiles frente a las estrategias y eventuales abusos de los empleadores. De ahí la importancia de la existencia de un Derecho Laboral que asegure el respeto de ciertas normas en materia de empleo y trabajo.

El problema de la rentabilidad y viabilidad de una empresa se juega en los mercados en que participa y sus resultados son traducidos en márgenes de utilidad. Solo en coyunturas excepcionales la utilidad se logra con una participación elevada de los trabajadores en la riqueza generada. Por lo general, los márgenes se obtienen en detrimento de la parte laboral, es decir que el aporte de los trabajadores a la empresa no es recompensado adecuadamente. En todo caso, se trata de intereses contrapuestos que hay que ir armonizando en forma permanente, dados los cambios que se producen en los mercados. Ello hace indispensable algún sistema de negociación.

En este contexto se entiende que el interés de los empresarios sea tener una mano de obra que no altere las condiciones de rentabilidad. Y de ahí que opte por formas de negociación que permitan reajustar y renegociar los salarios, beneficios y condiciones laborales, de acuerdo con la situación de mercado existente. Se puede decir que la gestión gana con la flexibilidad. Al contrario, los trabajadores pierden con ella si no tienen la suficiente fuerza y capacidad para negociar su parte y de hacer frente a empresarios inescrupulosos.

Ahora bien, esta es sólo una faceta de la gestión de personal. Los empresarios saben que para lograr la viabilidad de la empresa en un mercado competitivo se requiere personal motivado para realizar su trabajo. Si bien los convenios ofrecen la flexibilidad deseada, ello no garantiza esta motivación: las personas que realizan su trabajo lo harán, eficaz, eficiente y productivamente, sólo si tienen estímulos suficientes. Es por ello que en algunas empresas aparecen regalías y beneficios extra convenios, que complementan los sueldos y ofrecen ciertos beneficios, percibidos por los

trabajadores como adicionales atractivos y motivadores, pero que no rigidizan los costos en situaciones de contracción del mercado.

Junto con una lógica racionalizada de gestión de personal persisten muchas empresas de tipo familiar. A pesar de la modernización de la economía, llama la atención la persistencia de un trato de marcado paternalismo patronal con los trabajadores. Los dueños estimulan el trato directo y la solución de problemas de los trabajadores caso a caso, de manera que la vía más expedita para mejorar sus condiciones laborales es la buena voluntad del empresario o la empresa. Este proceder genera, por parte de los trabajadores, actitudes de fidelidad y lealtad hacia el empleador, a quien ven como potencial fuente de favores y beneficios.

En suma, podemos decir que la disminución relativa de los contratos colectivos se puede entender desde la perspectiva de la gestión de personal de las empresas, gestión que se hace más estricta en período de crisis. Esta gestión puede ser abusiva, pero no necesariamente. Cuando se dan estos abusos es, porque se conjugan gestiones inescrupulosas con la actual legislación laboral, que favorece a los empresarios y también por la falta de cultura sindical de parte de las nuevas generaciones de trabajadores.

En la siguiente sección se presentan en detalle las estrategias de negociación colectiva utilizadas tanto por los empleadores como por los trabajadores en los once casos estudiados.

4.2. ARGUMENTOS Y PRÁCTICAS EMPRESARIALES

La realidad de la negociación colectiva en las empresas estudiadas refleja una gran variedad de situaciones que tienen que ver con la historia de las relaciones laborales, la coyuntura económica, el estilo de gestión empresarial y las características del colectivo de trabajadores.

A pesar de esta diversidad es posible extraer de los casos algunas posiciones y prácticas de los actores involucrados, que son las más recurrentes o ilustrativas de la situación que se vive en las empresas.

a) El discurso empresarial

Conforme con la información obtenida en los estudios de casos, las opiniones de los ejecutivos y empresarios entrevistados contienen una evaluación bastante negativa de la negociación colectiva reglada y de la actividad sindical en general. Los argumentos empresariales dicen relación con el procedimiento, con argumentos económicos y con el ya mencionado temor al conflicto.

“La negociación reglada es rígida”

- El contrato colectivo afecta negativamente la competitividad de la empresa, dado que ésta, para competir, requiere una alta eficiencia en condiciones cambiantes. La negociación

colectiva es una variable que rigidiza y congela una situación que en el mediano plazo está obsoleta tanto para los trabajadores como para la empresa (METAL).

- En coyunturas difíciles la negociación reglada es peligrosa para la empresa. Si bien los contratos colectivos no son la causa de crisis en las empresas, cuando estas crisis llegan los contratos las agudizan, dado que no permite ajustar los salarios a las condiciones actuales y reales de la empresa: “Las conquistas de los trabajadores no dejan espacio para maniobrar cuando la empresa enfrenta momentos difíciles ” (METAL).
- El contrato colectivo, dada su alta complejidad, hace necesaria la presencia de asesores laborales externos que, en su condición de expertos, guían procesos al margen del estado real de la empresa. La participación de terceros, normalmente se orienta a contratos colectivos altamente estandarizados, que no contemplan ni consideran la situación de la empresa en el mercado ni el momento que esta vive. De manera que la presencia de personas ajenas a la empresa se traduce en contratos-tipo, genéricos sin vinculación con la realidad. (LAB2).

“El contrato colectivo genera costos innecesarios por su complejidad”

- La presencia de terceros, desde el punto de vista de la percepción empresarial, significa costos importantes para la empresa y los sindicatos. Su objetivo es presentarse como buenos negociadores y garantizar la asesoría futura, por lo que terminan rigidizando sus posiciones para dejar satisfechos a sus clientes respectivos. Frente al carácter engorroso del contrato colectivo que obliga a recurrir a estos agentes, con el consiguiente gasto de recursos, los convenios aparecen como la solución dado que permiten negociaciones expeditas, por una parte, y por otra, ajustadas a las condiciones reales de la empresa (LAB1).

“La negociación de un contrato abre las puertas al conflicto”

- El proceso de negociación colectiva reglada lleva a situaciones extremas por su propio dinamismo interno, ya que se plantea, por definición, en un contexto de confrontación; de esta manera genera los conflictos que busca regular o mediar. La negociación colectiva conducente a contratos conlleva expectativas de conflicto y ofrece las herramientas necesarias para extremarlo y endurecer al máximo las posiciones de las partes. Con ello se logra un efecto indeseado: producir la situación que desea limitar. (LAB2)
- Existe la impresión que el proceso reglado de negociación colectiva es naturalmente alentador de conflictividad ya que supone, por parte de los trabajadores, un empecinamiento en sus posiciones y un mayor grado de dificultad para alcanzar el acuerdo definitivo. Se afirma, bajo esta premisa, que la empresa se desenvuelve mejor y se relaciona de forma más fluida con el actor laboral en un escenario desprovisto de cualquier posibilidad de conflicto o desacuerdo. La estrategia empresarial asociada, por tanto, es la de sustituir los contratos colectivos por la negociación de convenios colectivos (VIN).

“Los convenios colectivos ofrecen mayor flexibilidad contractual”

- Los convenios colectivos ofrecen la flexibilidad que requieren las relaciones contractuales para adaptarse a los cambios permanentes del mercado; en este sentido es una herramienta coherente con la eficiencia y competitividad de la empresa. (LAB2).
- Por otra parte, el convenio plantea la necesidad de desarrollar procesos previos de negociación y acuerdos, de manera que estimula el diálogo permanente al interior de la empresa, en vez de remitirlo a momentos específicos, donde ya la tensión y conflictividad es muy alta (TRANSP). En este sentido, a diferencia de los contratos, los convenios estimulan el desarrollo de relaciones de confianza y cooperación dado que parte de un supuesto real: las partes están interesadas en desarrollar consensos, limar asperezas y llegar a acuerdos.
- Algunos ejecutivos van más allá y afirman que una de las grandes virtudes de los convenios colectivos es que estimula una verdadera alianza estratégica entre la empresa y los trabajadores, ya que permite una verdadera sociedad donde se comparten los beneficios en caso de incrementos o adicionales importantes en la productividad, y en los momentos de crisis permite repartir las pérdidas, sin necesidad de plantear medidas extremas de racionalización. (LAB1)

Cabe señalar, que si alguna empresa se escapa de esta caracterización y de este tipo de discurso, valorando los contratos colectivos, nos parece que se trata de una excepción a la regla. La tendencia empresarial es de privilegiar los convenios dado los beneficios que ellos perciben en este instrumento.

b) Las prácticas empresariales más frecuentes

Coherentes con estas apreciaciones, los empresarios desarrollan políticas, estrategias y acciones tendientes a favorecer los convenios colectivos.

Evitar la firma de contratos colectivos mediante:

- *La firma de convenios colectivos de larga duración.* Es el caso de las empresas que extienden los convenios colectivos por 4 y hasta 6 años. Según sus directivos se trata de una medida tendiente a dar seguridad y estabilidad a los trabajadores, aunque también puede interpretarse como estrategia para estabilizar los costos laborales (LAB1; ESC).
- *Entregando buenas prestaciones vía convenio.* Algunas empresas tienen como norma el cumplimiento estricto de los convenios, de manera que los trabajadores perciban este instrumento como válido y muy seguro. El objetivo último es desmotivar cualquier intento por

cambiar de convenio a contrato colectivo. El convenio se hace tan creíble, operativo y beneficioso que un contrato es innecesario (LAB2).

- *Anticipando la negociación.* Varias empresas realizan negociaciones anticipadas, de manera que el convenio está listo antes de las fechas de negociación de contratos. Normalmente es la empresa la que convoca a la negociación anticipada. En algunos casos, la negociación previa decanta en una renovación del convenio anterior, variando cuestiones muy puntuales como, por ejemplo, la fecha y tasa del reajuste de los salarios según IPC (QUIM; LAB2; VIÑA).

Impulsar mecanismos de bienestar social:

- Dado que el sindicato es el agente que tiende a promover los contratos, existe una fuerte tendencia a favorecer el desarrollo de organizaciones al interior de la empresa orientadas a cuestiones puntuales y muy concretas, que son valoradas por los trabajadores y que cuentan con el auspicio, apoyo y gestión (en algunos casos) de la empresa. Tal es el caso del Bienestar, que en algunas empresas aparece ante los trabajadores como una entidad altamente eficiente y útil para ellos y sus familias, con resultados inmediatos y soluciones al alcance de la mano. El efecto de contraste de estas organizaciones con los sindicatos arroja un saldo negativo para estos últimos, dado que dejan de aparecer como los que obtienen los beneficios. (TRANSP, LAB2).
- Ante el surgimiento de líderes sindicales percibidos como agresivos a los intereses de la empresa, ésta trata de integrarlos en el Bienestar, en el comité bipartito o en alguna actividad al interior de la empresa, para lograr su confianza y “*canalizar positivamente sus energías hacia los intereses del conjunto de la empresa*“, de manera que a la hora de realizar negociaciones se encuentren con alguien más cercano a los intereses de la empresa, más integrado y menos crítico (LAB2).
- Otras empresas optan por favorecer a los grupos negociadores, sin atacar abiertamente a los sindicatos. Esta política permite debilitar la fuerza sindical y limitar los contratos incrementando los convenios. En una empresa con una larga historia sindical, iniciada a fines del siglo pasado, existen actualmente 3 sindicatos que agrupan al 25% de los trabajadores y 15 grupos negociadores que cubren al 47% de los trabajadores (LAB 1).
- En algunos casos, los convenios realizados por grupos negociadores logran mayores beneficios que los contratos negociados por los sindicatos. De esta manera, los trabajadores tienden a preferir los convenios por sobre los contratos. Además, alguna empresa les ofrece, a los nuevos trabajadores, la realización de convenios por grupo negociador o bien, esperar el siguiente proceso de negociación para recién obtener los beneficios del contrato. Al no hacer extensivos los contratos a los trabajadores nuevos, se estimula activamente el desarrollo de grupos negociadores con convenios colectivos en vez de contratos (GRAF, LAB1).

Individualizar la negociación:

- Una de las prácticas que más tiende a generalizarse es la tendencia a realizar contratos individuales que luego revisten la forma de convenio colectivo. La dirección de la empresa convoca a los representantes de los trabajadores para plantear la negociación de un convenio colectivo. Eventualmente es la dirección de la empresa la que termina por fijar el texto definitivo, solicitando la adhesión de los trabajadores uno a uno (TRANSP, ESC, FINAN, VIN). Aquí se puede apreciar que, al no estar reglado el procedimiento de firma de convenios (existencia de proyecto, respuestas obligatorias, interlocutores válidos, plazos, huelga, etc.), la situación se presta para abusos.

Combinar las amenazas y los beneficios

- Frente a la iniciativa de algún representante de los trabajadores, en el sentido de llevar adelante un contrato colectivo, algunos empleadores amenazan a los sindicatos o grupos negociadores con la pérdida de todos los beneficios que la empresa entrega a los trabajadores. En algunos casos estos beneficios son tan importantes que los dirigentes desisten o los propios trabajadores los desistuyen ante la perspectiva de perder lo que la empresa les da regularmente y con absoluta regularidad desde hace años (LAB 2).
- También constatamos un caso en que se eliminan los procesos de negociación en situaciones críticas. Se comunica a los trabajadores dicha situación y éstos, ante la eventualidad de cierre o racionalización de la empresa, deciden no llevar adelante ningún tipo de proceso de negociación. El problema es que una situación que se plantea como momentánea se hace permanente, eliminando las negociaciones colectivas de hecho (METAL).
- Para llevar adelante un proceso de negociación con los trabajadores, se exige la ausencia de cualquier intervención externa, es decir de asesores. En algún caso, con la amenaza de perder beneficios dividen a los sindicatos forzando la salida de dirigentes “desmedidos”, la recompensa es mantener algún beneficio u ofrecer alguno extra (LAB2).
- En las empresas familiares, con una gestión de tipo paternalista, los convenios son la regla, porque el empresario estima qué es lo conveniente y los trabajadores están acostumbrados a los beneficios y regalías entregadas en forma discriminatoria por el patrón. En los casos en que existe un sindicato, está claramente de parte de la empresa (LAB, ESC, TRANSP, VIN).
- En casos más extremos, la empresa favorece y premia a trabajadores “de confianza”, al margen del salario y de los beneficios que le corresponden legalmente. Estos beneficios van desde préstamos, y “bonos” extra hasta movilidad en el trabajo (ya sea horizontal o vertical), lo que implica un desplazamiento hacia mejores posiciones en el trabajo.

4.3. ARGUMENTOS Y PRÁCTICAS SINDICALES

Para comprender la posición de los sindicatos en materia de negociación colectiva es necesario recordar el contexto en que ocurren las relaciones laborales en los años `90: aumento del número de sindicatos al mismo tiempo que se observa un menor número de afiliados y una disminución del número de trabajadores cubiertos por la negociación colectiva. Esto está indicando una situación de atomización sindical y de debilitamiento de la organización colectiva de los trabajadores.

a) El discurso de los dirigentes sindicales

Los sindicatos presentes en las empresas del estudio no tienen una posición muy definida y estructurada respecto de los instrumentos de negociación colectiva. Si siguen firmando contratos es porque siempre lo han hecho pero no tienen una estrategia particular al respecto. La argumentación sindicalista va desde un conformismo extremo a una oposición radical a los empresarios y la empresa.

Esto es una muestra, por una parte, de los problemas y dificultades del sindicalismo y por la otra, de las ventajas comparativas (en cuanto a recursos y conocimientos) de la parte empleadora. No es raro, entonces, que sea el empleador y no los trabajadores (más heterogéneos y dispersos), quien tome la iniciativa.

Entre el pesimismo y la complacencia

- En casos más extremos, la empresa favorece y premia a trabajadores “de confianza”, al margen del salario y de los beneficios que le corresponden legalmente. Estos beneficios van desde préstamos y “bonos” extra hasta movilidad en el trabajo (ya sea horizontal o vertical), lo que implica un desplazamiento hacia mejores posiciones en el trabajo.
- Para un grupo de dirigentes sindicales la pérdida de fuerza de los sindicatos coincide con la imposición de convenios colectivos que favorecen a la empresa, dado que su contenido queda sujeto a su voluntad y nadie controla los excesos que pueden cometer con los trabajadores. Frente a esta situación se manifiestan pesimistas, de manera que no plantean estrategias o caminos, sólo reclamos, recuerdos de una mejor época. Para quienes son críticos de los procesos conducentes a convenios, hay por definición una pérdida de derechos y la posibilidad cierta de ser avasallados por las empresas, sin posibilidad de reaccionar, porque no cuentan con el amparo de la ley (LAB1; TRANSP).
- La evaluación que hacen es pesimista. Para ellos, la legislación laboral favorece de tal modo a las empresas que es imposible luchar con mucha posibilidad de éxito. Es interesante que algunos trabajadores manifiesten que el tamaño de sus organizaciones les impide desarrollar estrategias conducentes a organizarse y plantear la necesidad de contratos colectivos, dado que la cercanía de los jefes y supervisores genera temores de represalias. No encuentran un espacio propicio para organizarse adecuadamente (TRANSP).

- En el otro extremo, están las organizaciones de trabajadores que perciben a la empresa como una gran dadora de beneficios. En este sentido, se trata de empresas altamente paternalistas donde los trabajadores parecen aceptar esta forma de relacionarse. Para el observador externo se trata de relaciones marcadas por la disparidad: un dador de beneficios (padre) y receptor de beneficios (hijo); todo ello fundado en el beneplácito del dador. Sin embargo, los trabajadores y sus dirigentes, cuando se encuentran satisfechos con esta relación es, porque los beneficios que reciben son importantes, de manera que esta práctica no les es incómoda, por el contrario, la perciben como funcional a sus intereses y altamente beneficiosa (LAB2).

b) Prácticas sindicales

La diversidad de prácticas impide hablar de una estrategia o de una lógica común a los sindicatos. Se trata de una diversidad que no favorece en modo alguno los derechos colectivos y que actúa como círculo vicioso provocando un desinterés de los trabajadores. La falta de experiencia, la ruptura generacional entre las antiguas dirigencias y las actuales puede haber influido en una falta de adecuación a las actuales condiciones y por tanto han generado estilos y formas sindicales muy diversificadas. La principal característica de los comportamientos sindicales es su debilidad con relación a su contraparte.

Los empleadores tienen que ajustar su estrategia a su rol y su misión, rentabilizar la empresa al máximo, para lo cual cuentan con algunas ventajas desde el punto de vista legal. De manera que el mundo empresarial opera con lógicas similares, no así las organizaciones sindicales existentes, que dada la diversidad encontrada y su precariedad tratan de ajustarse del mejor modo posible a situaciones de hecho.

Lo que queda claro es que siempre el paso de contrato a convenio es impulsado y promovido por la empresa, dada la debilidad de los sindicatos y la diversidad de recursos y escasa protección de que dispone, según hemos señalado antes. Esto determina la tendencia a reemplazar el contrato por el convenio, mediante ofertas que en algunos casos son muy buenas y tentadoras (a los dirigentes o al conjunto de trabajadores); en otros casos, el paso de contrato a convenio ha significado la salida de uno o varios dirigentes y el cambio por otro(s) más afines a la empresa.

Entre las muchas prácticas de los sindicatos que encontramos en nuestra investigación, podemos distinguir dos niveles de acción:

□ *Prácticas que reflejan la debilidad de los sindicatos*

Un primer factor que juega en contra de la negociación colectiva reglada es la inexistencia de sindicatos o la presencia de sindicatos inoperantes. También existen sindicatos poco activos que operan sólo para cuestiones puntuales y donde han mermado sus afiliados y los esfuerzos por captar personas han sido escasos o casi nulos (TRANSP, LAB1).

La debilidad sindical también se refuerza cuando los dirigentes mantienen un doble discurso: se da el caso de dirigentes que, por un lado, satisfacen el gusto y requerimientos de las asambleas, manifestándose como voceros de sus demandas, pero que a la hora de enfrentar a la contraparte, desperfilan los requerimientos de los trabajadores, actuando como colaboradores de la empresa frente a lo que consideran como demandas desmedidas de algunos sectores de trabajadores (TRANSP).

□ *Prácticas que desvirtúan la negociación reglada:*

Por razones que desconocemos (apatía, falta de respaldo de las bases u otras), se entrega a la empresa la iniciativa de convocar al proceso negociador. Ya hemos visto algunas posturas de dirigentes que se piensan como colaboradores y facilitadores de la empresa (FINAN, LAB2).

En algunas de las empresas existe la tendencia a diferenciar el contrato colectivo por grupo profesional, dado que las exigencias y condiciones serían distintas. En este sentido, desde los trabajadores aparecen grupos que buscan distinguirse del resto y tienden a organizarse de modo autónomo atendiendo a las diferencias entre profesiones que en el mercado tienen valores distintos (CLIN, VIN).

También ocurre que se desvía el propósito de la negociación reglada. Frente a la posibilidad inminente de despidos, los sindicatos presentan un proyecto para luego formar un sindicato y así obtener el fuero.

Una de las prácticas sindicales que tiene efectos más negativos es la de “jugar con el tejo pasado”. Durante los procesos de negociación algunos sindicatos adoptan la estrategia de solicitar demandas excesivas, caracterizándose para ellos como un proceso de lograr beneficios económicos sin una orientación hacia la empresa y su desarrollo. En todo caso, esto es el resultado de relaciones laborales donde suele reinar la desconfianza mutua (LAB1).

Por último, hay que mencionar las consecuencias de la politización de los dirigentes. Existen sindicatos muy orientados hacia los partidos políticos más que a lo gremial, de manera que generan divisiones internas o representación de porciones de trabajadores. (METAL).

4.4. DEL USO DEL CONVENIO COLECTIVO

Sobre la base de las prácticas recién dichas y a la luz de la historia de las relaciones laborales de las empresas estudiadas, se puede afirmar que existen diversos usos del convenio colectivo.

a) Convenios colectivos como sustituto de la negociación colectiva reglada

La primera utilización que se les da a los convenios colectivos es para reemplazar el proceso de negociación colectiva reglada en la empresa, mediante la proposición de un acuerdo al que se le da la eficacia de instrumento colectivo. Bajo este supuesto no hay proceso alguno de

negociación: no existen propuestas del colectivo laboral, no se constituye una representación colectiva de los trabajadores ni hay reuniones de comisiones negociadoras. Un ejemplo extremo es cuando se recurre a la adhesión individual al convenio propuesto por la empresa, el cual es firmado en forma sucesiva e individual por los empleados (TRANSP).

Generalmente, este recurso va asociado a una estrategia empresarial que apunta a disminuir el poder del sindicato, si es que lo hay, o a evitar su constitución. Se trata de impedir cualquier tipo de promoción colectiva de intereses laborales y menos aún, que se manifieste en la presentación de un pliego de peticiones que deba reconocerse por la empresa y debatirse.

b) Convenios colectivos como sucedáneos de la negociación colectiva

Durante el estudio se recogieron opiniones empresariales que apuntan a concebir el proceso reglado de negociación como especialmente engorroso y rígido. Se trataría, en la versión empresarial, de un formato de negociación ineficaz para los requerimientos de una gestión de personal competitiva.

A ello, por cierto, se suman apreciaciones de fondo relativas a la posibilidad de ejercer, por parte del actor laboral, medios legítimos de presión como es la huelga. Se presume que la sola posibilidad de presentarse un conflicto en la empresa produce un doble efecto en las partes: un empecinamiento en las demandas del colectivo laboral y una sensación de amenaza para la empresa, que se siente violentada ante la posibilidad de conceder más de lo que, en principio, estaba dispuesta a otorgar.

Sin embargo, se reconoce el derecho de los trabajadores a plantear colectivamente sus peticiones o se entiende que la negociación colectiva es un instrumento apto para la regulación de condiciones de trabajo, siempre que esté despojado de cualquier posibilidad de conflicto.

Se trata, pues, de negociaciones informales, que si bien no reconocen los derechos legales de los trabajadores en la negociación colectiva, sí se someten, espontáneamente, a algún tipo de proceso negociador, a través de ofertas y contraofertas de contratación colectiva con los trabajadores. Las experiencias recogidas van de menos a más: existen casos en que la empresa sólo consulta a sus trabajadores antes de elaborar las propuestas de contratación colectiva (LAB1), en tanto en otros incluso se constituyen comisiones representativas de las partes y se negocia. En este último caso, suele ocurrir que el procedimiento de negociación informal que se sigue es bastante parecido al regulado por la ley: el colectivo laboral presenta una oferta de contratación colectiva, la empresa reacciona con una contraoferta, aceptando o rechazando las proposiciones laborales, luego de lo cual se reúnen comisiones negociadoras periódicamente hasta obtener el acuerdo definitivo.

Es común a la utilización de convenios colectivos como sucedáneo de la negociación colectiva regulada que, tanto empresa como sindicato, desconozcan las diferencias legales entre contratos y convenios colectivos; sólo se tiene la sensación general de que no es necesario recurrir al

complicado proceso legal de negociación. Resulta más fácil para los trabajadores, cuando se vincula, generalmente, a la falta de experiencia en desacuerdos y conflictos con la empresa y para el empleador, no existe el riesgo de que surja un conflicto colectivo.

Aún en la negociación informal, la empresa, en algún grado, se ciñe al esquema reglado de negociación -ya sea a sus actuaciones, etapas o ritmos-, lo que echa por tierra las afirmaciones de que el procedimiento legal sería, en su totalidad, especialmente engorroso e ineficaz para las empresas a la hora de debatir condiciones colectivas de trabajo con el personal, ya que espontáneamente se recurren a las normas legales como referente para organizar y dirigir las negociaciones informales. Más bien, lo que las empresas buscan con el procedimiento informal de negociación, es asegurarse y prevenir cualquier posibilidad de desacuerdo con el colectivo laboral y no dinamizar la negociación colectiva.

c) Acuerdos informales como complementos de la negociación colectiva²⁹

La actual regulación legal permite el uso de acuerdos informales como complemento de la negociación colectiva formal. Se trata de un medio más dinámico e idóneo que el rígido procedimiento legal de negociación para el establecimiento de las permanentes adecuaciones laborales, que son necesarias bajo los nuevos paradigmas de la empresa.

Sin embargo, en la práctica, la utilización de convenios informales dista mucho de cumplir un rol complementario de la negociación formal; el uso que se le da, ya está dicho, tiene por objeto impedir, en la práctica, cualquier indicio de fortalecimiento sindical o ejercicio del derecho de huelga, lo que supondría, para la empresa, un marco de diálogo, debate y acuerdo muy distinto a la total supremacía de cuanto establece un convenio colectivo.

En el caso específico del convenio colectivo, como instrumento apto para obtener, de común acuerdo, las adecuaciones que sean necesarias para la reestructuración competitiva de la empresa, se pervierte mediante la utilización de resquicios legales, transformándose en una herramienta de desarme sindical y de imposición patronal incontrarrestable y con las evidentes consecuencias nocivas sobre el clima de trabajo, el nivel de confianza y colaboración, que se espera de parte de los empleados y la percepción de los mismos de su estabilidad y pertenencia dentro de la empresa.

Así, al desplazar al contrato colectivo, el convenio adopta el carácter de acuerdo principal, estable y vigente por un período específico, asumiendo la rigidez y permanencia propia del contrato colectivo; trabajadores y empresas tienden a concebirlo como inmodificable hasta que finalice su vigencia. Por tanto, para cualquier modificación o adecuación pareciera que se acude, en un primer momento, a otras modalidades de acuerdos.

²⁹ Si bien en una interpretación estricta de la legislación laboral los convenios son incompatibles con los contratos en un mismo momento y para un mismo grupo de trabajadores, aquí se pretende dar cuenta de modalidades que –de hecho– se observaron en algunos de los casos estudiados.

En efecto, ya se ha mencionado la existencia de tratos directos a los que llegan grupos determinados de trabajadores, para aumentar el nivel de beneficios ya pactados colectivamente. Se trata de empresas en las que ya hay un instrumento colectivo vigente y, sobre eso, grupos de trabajadores exigen ciertas mejoras en atención a las particularidades de la función que desempeñan (caso TRANS). Son casos, pues, en que un nivel determinado de beneficios colectivos ya está asegurado, lo que supone en estos acuerdos un rol de complemento y no de sustitución de los instrumentos colectivos vigentes.

d) Acuerdos y beneficios para prevenir los conflictos laborales

Ahora bien, también se observó que estos acuerdos informales, que no se traducen en la estipulación de una cláusula en instrumento colectivo, también son utilizados dentro de la estrategia de impedir la celebración de contrato colectivo en la empresa. En efecto, puede suceder que la empresa amenace con desconocer los beneficios extra-convenio si los trabajadores insisten en la celebración de un contrato colectivo (caso LAB2).

En este sentido, la concesión de acuerdos informales significa para la empresa la entrega de premios a los trabajadores por su lealtad, basada sólo en la buena disposición del empleador: si considera que los trabajadores han faltado a ese “pacto de confianza” pone fin a los beneficios extra-convenios. Así, los incrementos salariales por vía informal rompen la unidad sindical y genera desconfianza entre ellos (caso TRANS), relativizando significativamente la fuerza del sindicato para negociar colectivamente.

A modo de conclusión podemos afirmar, que lo verdaderamente relevante para las empresas, al elegir entre el procedimiento de negociación reglado o el informal, es anular las posibilidades de conflicto con el actor laboral. No se trata necesariamente de desconocer beneficios o de deslegitimar al sindicato o de buscar alternativas más ágiles para acordar condiciones de trabajo colectivas con el personal, sino de prevenir la huelga como posible medio de presión a la hora de establecer condiciones colectivas de trabajo. De allí que se persiga la celebración de los convenios, como estrategia preventora de conflictos laborales.

4.5. TIPOLOGÍA DE LOS CASOS SEGÚN EL USO DADO A SUS INSTRUMENTOS COLECTIVOS

Más allá de los argumentos utilizados queda claro que la propia ambigüedad de la legislación laboral ha permitido que se produzcan las situaciones descritas. Lo que impulsa a los empresarios a la firma de convenios colectivos, es una estrategia doble: mantener el control de la fuerza de trabajo y manejar las actividades laborales con suficiente flexibilidad. La principal amenaza a estos dos objetivos no es la negociación colectiva en sí ni la presencia de sindicatos, sino la eventualidad del conflicto.

Por su parte, los sindicatos ya no pueden recurrir, como en el pasado, a la negociación reglada como medio de lograr mayores beneficios. En primer lugar, porque existe una declarada

reticencia de parte de los empleadores. En segundo lugar, porque los empresarios prefieren entregar beneficios extra y fomentar servicios de bienestar para evitar la presión sindical. En tercer lugar, porque no siempre tienen claridad sobre la pérdida de derechos colectivos que implica, a largo plazo, la firma de convenios.

Las prácticas y discursos de los empleadores y trabajadores observados en los casos dan cuenta de una gran heterogeneidad de situaciones que se resumen en el cuadro de la página siguiente donde se presenta una tipología de las empresas estudiadas.

En general, no se nota alguna tendencia clara con respecto del uso que se hace de los acuerdos informales como complemento, sustituto o sucedáneo de los contratos. El tamaño de las empresas según su dotación de personal no aparece como una variable que discrimine como tampoco ocurre con el nivel de rotación ni con el tipo de gestión empresarial. Sin embargo, pueden señalarse como tendencias interesantes las siguientes:

- Las empresas que sólo han utilizado contratos colectivos en su historial negociador (CLIN, SUPERM), son las únicas cuyos salarios son percibidos por los entrevistados como superiores a los niveles de mercado.
- Las empresas con salarios que están en la media del mercado y cuyo personal tiene una cierta estabilidad laboral (baja rotación), tienden a no distinguir entre contratos y convenios, suscribiendo estos últimos, pero siguiendo los procedimientos propios de los primeros (LAB1, LAB2, GRAF). Es decir, usan los convenios como sucedáneos de los contratos.
- En aquellas empresas que tienen salarios inferiores al mercado, pero presentan una buena calidad en sus relaciones laborales (VIN, QUIM), se tienden a concordar acuerdos informales que se usan como complementos de los contratos vigentes. En cambio, en las que tienen relaciones laborales regulares o malas (FINAN, TRANSP) se utilizan convenios como sustitutos de los contratos.
- La buena calidad de las relaciones laborales aparece ligada a una alta presencia sindical. Allí donde hay sindicatos o su presencia es baja las relaciones laborales tienden a ser evaluadas como deficientes.

Empresa	Empleo	Rotación	Salarios respecto al mercado	Relaciones laborales	Presencia sindical (afiliación)	Gestión empresarial	Criterios de segmentación para negociar	Uso de instrumentos
VIN	400	Alta	Inferiores	Buenas	Alta 88%	Paternalista	Producción / Administración	Acuerdos complementarios
QUIM	3.800	Baja	Inferiores	Buenas	Alta 73%	Profesional	Por plantas	Acuerdos complementarios
LAB1	1.060	Baja	Promedio	Regulares	Baja 25%	Profesional	Arbitrio de la empresa	Convenio sucesáneo
LAB2	380	Baja	Promedio	Buenas	Alta 66%	Paternalista	No hay segmentación	Convenio sucesáneo
GRAF	25	Baja	Promedio	Malas	Ninguna	Profesional	No hay segmentación	Convenio sucesáneo
FINAN	1.000	Alta	Inferiores	Malas	Ninguna	Profesional	Arbitrio de la empresa	Convenio sustituto
TRANSP	102	Baja	Inferiores	Regulares	Ninguna	Paternalista	Producción / Administración	Convenio sustituto
CLIN	170	Baja	Superiores	Buenas	Alta 66%	Profesional	Por profesiones	Sólo contrato
SUPERM	700	Alta	Superiores	Regulares	Mediana 38%	Profesional	Por plantas	Sólo contrato
METAL	12	Alta	Inferiores	Regulares	Ninguna	Paternalista	No hay segmentación	Sin instrumento
ESC	48	Alta	Inferiores	Malas	Ninguna	Paternalista	Por antigüedad	Sólo convenio

4.6. EL PUNTO DE VISTA DE LOS BENEFICIOS

Con respecto de las hipótesis formuladas, se observó que efectivamente la negociación reglada es percibida como rígida por los empresarios; no así por los trabajadores. Contrariamente a lo que suponíamos, la presencia de sindicatos no es, por sí sola, garantía de mayores beneficios monetarios en el corto plazo, aunque sí es un factor decisivo para generar buenas relaciones laborales. A su vez, los intentos empresariales por fomentar vías alternativas de negociación han sido eficaces, pero no han dado lugar al surgimiento de nuevas formas asociativas propias de los trabajadores. En esta sección analizamos la última hipótesis, que supone una diferencia en los beneficios logrados por uno u otro instrumento.

Desde un punto de vista formal ³⁰ en siete de los doce casos estudiados hubo un paso desde contratos hacia convenios colectivos (QUIM, VIN, FINAN, GRAF, TRANSP, LAB1 y LAB2). En otros tres casos, la comparación se hizo entre los beneficios obtenidos en dos contratos colectivos sucesivos (METAL, CLIN, SUPERM). Finalmente, también se estudió un caso en el cual sólo se han realizado convenios colectivos (ESC).

Hay que señalar que los instrumentos “inicial” y “siguiente” comparados no corresponden necesariamente al primero y al último que han tenido las empresas, aunque varias veces coinciden. Simplemente se trató de chequear la evolución de los beneficios en un momento determinado, para lo cual se seleccionaron, como metodología, dos instrumentos sucesivos.

Otro punto relevante a considerar son las limitaciones que presenta el análisis aquí realizado, dadas, básicamente, por los diferentes años en que fueron firmados los instrumentos para cada caso y por las distintas escalas remunerativas de las empresas (información a la cual no se tuvo acceso en detalle). De todos modos, el objetivo de tener una visión comparada de los instrumentos es aportar información con respecto a nuestra última hipótesis, que los beneficios para los trabajadores tenderían a disminuir en los convenios con respecto de los contratos. Para esto, se trató de establecer si esta disminución efectivamente se producía o no en las empresas estudiadas.

Sin duda, que para un análisis más en profundidad de este punto, se debieran considerar en estudios futuros los datos económicos contextuales antes señalados.

4.7. EVOLUCIÓN GENERAL DE LOS BENEFICIOS

³⁰ Decimos punto de vista “formal”, porque se basa en la sola constatación del carácter que legalmente se les dio a los instrumentos, según el cual están registrados en las Inspecciones del Trabajo respectivas. Sin embargo, en varios casos, pudimos observar que dicha clasificación formal no se condecía con la realidad empírica de los procesos de elaboración de los instrumentos, habiendo, por ejemplo, “convenios”, que se elaboraban conforme a los procedimientos de un contrato, y “contratos” que encubrían convenios de adhesión múltiple.

Entre los casos estudiados, no se observa una tendencia única o generalizada en relación con la evolución de los beneficios, lo cual tampoco ocurre si se hace una segmentación según los tipos de instrumentos convenidos.

Claramente, sí se puede establecer que en el caso donde la situación de los trabajadores es más precaria (entre todos los estudiados) es aquel donde sólo han habido convenios (ESC). Sin embargo, sobre la base de un solo caso no es posible concluir si sus malas condiciones de trabajo provienen del instrumento vigente o si éste sólo opera como facilitador, ya sea de las dinámicas propias existentes en la lógica de las relaciones laborales del sector educacional, de condiciones estructurales (desempleo de profesores) u otras variables. Simplemente podemos llegar hasta la constatación del hecho, pero sin avanzar hacia sus posibles explicaciones, lo cual queda como pregunta abierta para futuras investigaciones.

Hubo otro grupo de empresas estudiadas, en las cuales sólo se compararon contratos colectivos. Aquí, en 2 casos se observa una tendencia al aumento sostenido de los beneficios (CLIN y SUPERM), mientras en el restante (METAL) sucede exactamente lo contrario, claro que debido a una variable específica que no está presente en las otras empresas: una situación de crisis económica y de virtual quiebra. En los tres casos, los contratos colectivos han sido promovidos a partir de la iniciativa del sindicato. Pero tampoco estas coincidencias son lo suficientemente contundentes como para sacar de ellas alguna conclusión más general.

Si comparamos exclusivamente los casos en que sólo se han realizado convenios con aquellos que siempre han suscrito contratos, se podría sugerir como hipótesis a ser profundizada en posteriores investigaciones, que efectivamente el nivel de beneficios para los trabajadores es superior en los contratos que en los convenios.

Sin embargo, la mayor parte de nuestros casos estudiados (convenios colectivos que siguen o reemplazan a contratos colectivos) no permiten hacer tal formulación de manera tajante. Entre ellos, hay algunos donde los beneficios disminuyen, otros en los que se mantienen y, por último, también hay varios donde ellos han ido mejorando.

La única tendencia que sí se da en forma generalizada es la existencia de mayores períodos de vigencia en los convenios (entre 2 ó 3 y hasta 6 años) en comparación con los contratos (2 años), con el argumento empresarial de que la gente tenga una mayor tranquilidad de que sus beneficios estarán asegurados al mayor plazo posible. Salvo esta dimensión, lo que predomina en los beneficios de los distintos instrumentos estudiados es la heterogeneidad, según ramas de actividad, rubros específicos, historial sindical, situación económica de las empresas, tipos de acción sindical y empresarial, etc.

Posiblemente este sólo punto, asociado a otros como el establecimiento de reuniones para analizar la factibilidad de la aplicación de los beneficios ya pactados en el instrumento convenido (GRAF), marcan una pauta importante con respecto de la lógica que está implícita en la

estrategias de los empleadores: reducir potencial de conflictividad, aumentar la estabilidad y, como gran meta, fortalecer su control del manejo de las empresas.

Lo relevante es que nuestra hipótesis, de que necesariamente los beneficios tenderían a disminuir, no se ve confirmada ni rechazada de manera tajante. Es necesario, entonces, adoptar otro punto de vista para entender los cambios en los beneficios de los procesos negociadores.

4.8. INTERPRETACIÓN DE TENDENCIAS OBSERVADAS

A continuación se muestra un cuadro donde se agrupan los casos estudiados, según si aumentan, mantienen o reducen los beneficios, considerando sólo la reajustabilidad y las gratificaciones. Se han incorporado, además, para enriquecer nuestra visión, columnas que indican la fuerza sindical, la situación económica y el estilo de gestión de la empresa.

EMPRESA	BENEFICIOS	FUERZA SINDICAL	SITUACIÓN ECONÓMICA	ESTILO DE GESTIÓN	INSTRUMENTOS COMPARADOS	INICIATIVA
SUPERM	Aumentan	Alta	Buena	Profesional	Contrato-Contrato	Sindicato
QUIM	Aumentan	Alta	Buena	Profesional	Contrato-Convenio	Consenso
VIN	Aumentan	Alta	Buena	Paternalista	Contrato-Convenio	Empresa
CLIN	Se mantienen	Media	Estable	Profesional	Contrato-Contrato	Sindicato
LAB1	Se mantienen	Media	Buena	Profesional	Contrato-Convenio	Empresa
LAB2	Se mantienen ³¹	Alta	Buena	Paternalista	(Contrato)- Convenio	Empresa
FINAN	Disminuyen ³²	Ninguna	Buena	Profesional	(Contrato)- Convenio	Empresa
GRAF	Disminuyen	Ninguna	Estable	Profesional	(Contrato)- Convenio	Empresa
TRANSP	Disminuyen	Ninguna	Buena	Paternalista	(Contrato)- Convenio	Empresa
METAL	Disminuyen	Baja	Mala	Paternalista	(Contrato-Contrato)	Sindicato
ESC	Disminuyen	Ninguna	Estable	Paternalista	Convenio-Convenio	Empresa

Incidencia del tipo de instrumentos:

En primer lugar, a partir de este cuadro se puede observar que no existe una correlación directa entre tipos de instrumentos y beneficios para los trabajadores. Hay casos que sólo han tenido contratos, otros que sólo han tenido convenios, y otros donde se ha pasado de contratos a convenios. Mirándolos en conjunto, no se nota ninguna tendencia central, que permita ordenar los casos. Los comportamientos son disímiles y heterogéneos.

³¹ LAB2, siguiendo criterios estrictos, en realidad disminuye sus beneficios, en lo relativo a la reajustabilidad periódica. Sin embargo, en primer lugar, su nivel de beneficios, incluso disminuyendo, es superior al promedio, y segundo, se generaron beneficios adicionales que compensan esta pérdida, con lo cual los beneficios, en su globalidad, se mantienen.

³² En los instrumentos comparados en FINAN se veía una mantención de los beneficios. Sin embargo, el contrato colectivo analizado era muy inferior a otro anterior (del cual no se pudieron obtener copias), y, por lo tanto, hubo una fuerte disminución de beneficios, mirado desde una perspectiva más amplia.

Los casos en que, según nuestra hipótesis, debieran disminuir los beneficios (pasos de contrato a convenio), no necesariamente se comportan según lo predicho, distribuyéndose ellos indistintamente, tanto entre los que aumentan, mantienen o disminuyen los beneficios³³. Sin embargo, se puede ver una clara diferencia entre los casos donde el contrato fue sólo un paréntesis (LAB2, FINAN, GRAF, TRANSP y METAL) y aquellos en que se trataba de una modalidad instrumental arraigada en la historia de la empresa (QUIM, VIN y LAB1). El primer grupo tiende a mantener o a reducir los beneficios (*modalidad “perversa”*), mientras el segundo, tiende más bien, a aumentarlos (*modalidad “virtuosa”*).

La tendencia recién mostrada puede interpretarse de dos maneras. Desde un punto de vista negativo, se podría pensar, que en los casos donde el contrato forma parte de la tradición histórica de la empresa, dicho instrumento está tan arraigado en la cultura organizacional como el “normal”, de modo que los empresarios se ven obligados a hacer algunas concesiones en términos de beneficios a los trabajadores para conseguir el cambio hacia un convenio colectivo.

En este enfoque, estaríamos asumiendo que la intención final del empleador, al pasar de contrato a convenio, es reducir costos y restar poder e influencia en la toma de decisiones a los trabajadores y sindicatos, para lo cual, deben aumentar los beneficios como incentivo al cambio de instrumento. Exactamente lo contrario ocurriría en aquellos casos donde no existía una tradición de contratos, sino que éstos fueron obra de algún dirigente o grupo sindical con trayectoria y conocimientos, pero, por diversos motivos, no tuvieron mayor continuidad en el tiempo. En estos casos, el paso a convenio no tendría mayores inconvenientes, ya sea porque sólo significaría volver al instrumento que siempre se empleó o, porque la experiencia del contrato duró tan poco que no alcanzó a legitimarse como alternativa.

Pero también es posible adoptar otra perspectiva. Ésta consistiría en que el paso de contrato a convenio colectivo podría estar ligado a un proceso de modernización integral de las empresas como una herramienta que otorga mayor flexibilidad y adaptabilidad en su gestión. Lo paradójico es que para que se dé esta *modalidad virtuosa* la existencia de una historia de contratos colectivos previos constituye un antecedente imprescindible, justamente el que posibilita que el paso a convenio asuma la forma aquí señalada. Nuevamente, sin una trayectoria previa de contratos colectivos, esta alternativa se vuelve altamente improbable.

A diferencia de la *modalidad perversa*, el segundo tipo de pasos a convenios se caracterizaría por ser hechos con los trabajadores (y no contra o a pesar de ellos). Y la tradición histórica de contratos colectivos no sería sólo un “dato de la causa” o un “mal menor”, que es necesario tomar en cuenta sólo por consideraciones instrumentales, sino que sería un punto de partida asumido como una fortaleza para el cambio y modernización de la empresa.

³³ Cabe señalar, como dato interesante, que la firma de contratos siempre tiende a emanar de alguna iniciativa sindical. Lo inverso ocurre con los convenios, que tienden a firmarse por iniciativa de la empresa. Sólo se observa un caso (QUIM) donde existe consenso entre ambas partes con respecto al paso de un tipo de instrumento (contrato) a otro (convenio).

Nos parece que en los tres casos estudiados, donde hay una tradición de contratos y luego se pasa a convenios (QUIM, VIN y LAB1), no se da uno sólo de los polos antes señalados de manera pura, sino que más bien se combinan elementos de ambos, según las particularidades de cada empresa. En todo caso, este grupo de empresas presenta mejores condiciones para que el paso a convenios se inserte dentro de la *modalidad virtuosa* de una estrategia modernizadora integral. En cambio, los casos donde el contrato colectivo sólo fue un paréntesis histórico (LAB2, FINAN, GRAF, TRANSP), tienden a asemejarse más a la *modalidad perversa*.

Incidencia de otras variables:

Las variables donde sí se ven con cierta relación con el aumento o disminución de los beneficios son, en orden de importancia: la fuerza sindical, la situación económica de la empresa y el estilo de gestión observado.

Las empresas donde el actor sindical tiene una alta fuerza, tienden a aumentar los beneficios que otorgan a los trabajadores, con la sola excepción de LAB2, donde éstos se mantienen, aunque la reajustabilidad periódica es más alta que en los otros. Las empresas donde la fuerza sindical es mediana tienden a mantener su nivel de beneficios. Y, por último, las empresas que tienen una baja o nula fuerza sindical, tienden a disminuir sus beneficios.

Puede verse, pues, que el nivel de representatividad (afiliación), legitimidad (reconocimiento por la empresa) y capacidad negociadora (asesores externos), que son, entre otros, los factores que fortalecen al actor sindical como interlocutor válido, inciden sobre la obtención de buenos resultados para los trabajadores. En otras palabras, los trabajadores que tienen organizaciones con peso específico propio, consiguen a través de ellas, una mejor participación dentro de los ingresos de sus empresas.

Con respecto de la situación económica de las empresas, la tendencia es menos tajante, pero no por ello menos clara. Las empresas de buena situación económica tienen mejores posibilidades para dar mayores beneficios a los trabajadores. Las empresas en una mala situación económica (por ejemplo METAL) en cambio, van reduciendo sus beneficios. Sin embargo, la influencia de la situación económica debe entenderse en función de la fuerza sindical. Dada una cierta fuerza sindical, la situación económica incide sobre un mayor o menor nivel de los beneficios. Esto es lo que explica que existan varias empresas con una buena situación económica que, sin embargo, sólo mantienen o disminuyen sus beneficios.

Una última variable relevante es el estilo de gestión de la empresa. Nuevamente existe una cierta relación con los resultados de los instrumentos para los trabajadores, pero que no opera por sí misma, sino ligada a las otras variables mencionadas. Las empresas más paternalistas, en general (*ceteris paribus*, en el decir de los economistas), dan menores beneficios que las empresas

profesionales. Esto puede explicarse porque la gestión paternalista es esencialmente personalizada, es decir, afín a los tratos caso a caso, a los incentivos con nombre y apellido, a los premios “a lo amigo”, etc. En cambio, la gestión profesional es más técnica, racionalizada y, al menos en teoría, más objetiva e impersonal. Es muy probable, dadas estas diferentes lógicas, que los instrumentos firmados en empresas paternalistas sólo expliciten “lo mínimo”, mientras todo el resto es otorgado o negado discrecionalmente, según el arbitrio del patrón, a diferencia de las empresas profesionales, donde el instrumento se asume como ley.

Como conclusión y síntesis, puede señalarse que el tipo de instrumento, por sí mismo, no determina los beneficios que obtendrán los trabajadores, sino que puede operar como facilitador en uno u otro sentido, es decir, como variable intermedia entre los beneficios y una serie de otras variables, algunas de las cuales han sido aquí apuntadas.

4.9. CONCLUSIÓN

Las tendencias con respecto de la evolución de los beneficios entre contratos y convenios colectivos observadas en las empresas estudiadas, son heterogéneas y, a veces, contradictorias entre sí. Por ello, es necesario interpretar los datos obtenidos desde una perspectiva más global, que permita darles coherencia. Sugerimos, en esa dirección, distinguir entre los beneficios tangibles (de corto plazo), referidos a ganancias o disminuciones netas en sentido monetario y los beneficios intangibles (de largo plazo), entendiendo por éstos al marco general dentro del cual las empresas reconocen como interlocutores válidos y legítimos para negociar sus condiciones de trabajo a los trabajadores. Esta distinción entre beneficios tangibles e intangibles es un aporte analítico, para tratar la reformulación de la hipótesis.

Con respecto de los beneficios que obtienen los trabajadores, comparando la situación de contrato con la de convenio colectivo, nuestra hipótesis original fue la siguiente: *“Suponemos que los convenios colectivos que suceden a contratos colectivos anteriores implican, en la práctica, algún tipo de disminución de los beneficios pactados a favor de los trabajadores”*.

Sin embargo, los casos estudiados no son lo suficientemente concluyentes como para verificar o rechazar esta hipótesis, puesto que, centrándonos sólo en los beneficios monetarios explícitamente consignados en los instrumentos, existen casos en los cuales éstos disminuyen, pero también los hay donde ellos aumentan. Y esto se repite indistintamente en las empresas que siempre han tenido contrato, las que siempre han tenido convenio y las que han cambiado de una modalidad a otra.

Es posible, sin embargo, ver claramente confirmada la hipótesis si se adopta, para el análisis, un punto de observación más general, con respecto de las implicancias que tienen para los trabajadores y empresas tanto los convenios como los contratos colectivos. Desde esta perspectiva, podemos ver, en la mayoría de los casos, una tendencia al debilitamiento de la posición relativa de los trabajadores, en cuanto a sus espacios de organización (sindicatos), sus posibilidades de representar situaciones conflictivas ante la empresa (huelgas), su capacidad de

influir sobre sus condiciones de trabajo y de las relaciones laborales (escaso poder negociador), las posibilidades de modificar aquello que ya está establecido en el convenio (mayor extensión temporal de éstos), etc.

Es decir, el paso del contrato al convenio generalmente se traduce en una mayor asimetría, desequilibrio y unilateralidad en el establecimiento de las condiciones sociales, materiales y también, económicas del trabajo (salvo en los casos de buena situación económica y con una tradición histórica anterior de contratos colectivos). Esta pérdida de beneficios de largo plazo, empero, suele no ser percibida en toda su gravedad y magnitud por sus afectados más directos: los trabajadores. Esto, en algunos ejemplos, parece facilitarse justamente por el aumento de algunos beneficios, de corto plazo, en los convenios (con respecto de los contratos).

Resumiendo, el paso del contrato al convenio no necesariamente implica para los trabajadores, una pérdida de beneficios tangibles en el corto plazo y, de hecho, muchas veces ocurre lo contrario (por ejemplo, GRAF). Tampoco sólo la existencia de contratos colectivos asegura por sí misma un mejoramiento progresivo de los beneficios (en el caso de METAL ocurre al revés). En este sentido, en el corto plazo, la hipótesis no necesariamente se aplica. En cambio, en términos de los beneficios relativos a la posición del trabajador como actor colectivo, no igual, pero al menos legítimo para negociar con el empleador, que son los que aseguran indirectamente un marco de largo plazo dentro del cual se abre la posibilidad de negociar condiciones de trabajo futuras, la tendencia es clara: el trabajador, generalmente, suele debilitarse.

Las mejoras en los beneficios tangibles de corto plazo podrían explicarse, justamente, como una manera de facilitar el paso a formas no regladas de negociación colectiva, que garanticen el control unilateral de la gestión empresarial a la parte empleadora. Si entendemos esta tendencia como parte de una estrategia empresarial por lograr obtener el mayor poder de gestión dentro de su empresa (neutralizando a actores, como los sindicales, que significan un contrapeso a esa potestad), resulta evidente que los empleadores, a diferencia de los trabajadores, sí tienen muy claro el panorama referente a lo que ganan o pierden con un contrato o un convenio ³⁴. Así se explica que estén dispuestos, muchas veces, a dar beneficios extra a los trabajadores con convenio, los cuales en general son negados a los con contrato (o a los sindicalizados). La “inversión” extra de corto plazo, se compensa con una ganancia a largo plazo en estabilidad, baja conflictividad y control del factor trabajo.

Cabe señalar, en todo caso, que la idea de que la estabilidad a largo plazo sólo se puede lograr mediante convenios, es una visión demasiado parcial, que revela el verdadero alcance que se le quiere dar al concepto “estabilidad”: control de la incertidumbre del factor humano de las empresas (trabajadores) y evitar presiones económicas internas desmedidas. Una visión más integral, en cambio, podría entender a la “estabilidad” como el manejo y posicionamiento en la incertidumbre externa a la empresa (mercado, competencia, etc.), considerando a los

³⁴Esto está directamente relacionado con las diferencias de recursos propios de que disponen la parte empleadora y la parte trabajadora dentro de la empresa, reflejadas en niveles de capacitación y asesoría externa de muy distinta calidad y alcance, en materia de legislación del trabajo, de gestión organizacional y de relaciones laborales en general.

trabajadores como parte interesada en dicho campo y, por lo tanto, como alguien que puede aportar en la negociación interna. En otras palabras, el contrato también puede generar estabilidad, sólo que en un sentido más integral al que están acostumbrados muchos empresarios.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Las tendencias observadas en la evolución de la negociación colectiva hacia una mayor informalidad en las relaciones laborales tienen tres tipos de explicaciones: legal, económica y sociológica.

A. Un marco legal ambiguo

El marco legal de la negociación colectiva no cumple el objetivo básico de la legislación laboral, cual es el establecer reglas claras y sencillas, que las partes aprueban y respetan y que aseguran los derechos colectivos básicos. La coexistencia de un marco rígido (la negociación reglada) junto con un procedimiento de amplia flexibilidad (la negociación no reglada), deja la puerta abierta para que la situación se defina en las empresas en función de la mayor o menor capacidad de negociación de las partes.

En más de la mitad de los casos estudiados los ejecutivos de las empresas asociaban la negociación reglada a un procedimiento rígido, costoso, que conlleva la presencia de asesores externos y que abre las puertas a la huelga. En otros casos, ocurre que se desconocen las diferencias en los procedimientos o bien, no se atribuye la calidad de la negociación colectiva a éstos, sino a la historia de las relaciones laborales en la empresa. Buenas o malas negociaciones, son el resultado de buenas o malas relaciones laborales independientemente de los instrumentos suscritos (ver cuadro tipología de empresas).

Más allá de los argumentos utilizados, tanto por los empresarios como por los dirigentes sindicales, queda claro que la propia ambigüedad de la legislación laboral ha permitido que se produzcan las situaciones descritas. Hemos mostrado la gran diversidad de situaciones y de estrategias: empresas que siguen firmando sólo contratos, empresas que han ido sustituyendo los contratos por convenios de más larga duración, empresas que suscriben acuerdos informales como complemento de los contratos, etc. No existe una sola tendencia ni menos una sola estrategia aunque sí se pueden desprender algunas tendencias, las cuales se entienden como respuestas a presiones económicas por una parte, y sociales, por otra.

B. Convenio ofrece mayor flexibilidad y estabilidad

Desde una perspectiva costo-beneficio hemos visto que no existe una correlación entre los beneficios obtenidos y el tipo de instrumento suscrito. Lo que sí está claro es que la firma de convenios no significa *per se* una disminución de beneficios. Desde el punto de vista de los beneficios monetarios consignados en los instrumentos, existen casos en los cuales éstos aumentan, en otros disminuyen. Por otra parte, el otorgamiento de beneficios está asociado a la salud económica de las empresas: una buena situación de mercado deja más posibilidades de otorgar beneficios a los trabajadores y viceversa.

Asociado con la variable económica, está la búsqueda de una cierta estabilidad. Hemos dicho que el paso de contratos a convenios va siempre unido a una vigencia más prolongada de estos últimos. Lo que impulsa a los empresarios a la firma de convenios colectivos es una estrategia doble: mantener el control de la fuerza de trabajo y manejar las actividades laborales con suficiente flexibilidad. La principal amenaza a estos dos objetivos no es la negociación colectiva en sí ni la presencia de sindicatos sino la eventualidad del conflicto. Por ello están dispuestos a mejorar los beneficios en forma coyuntural.

Por su parte, los sindicatos ya no pueden recurrir, como en el pasado, a la negociación reglada como medio de lograr mayores beneficios. En primer lugar, porque existe una declarada reticencia de parte de los empleadores. En segundo lugar, porque los empresarios prefieren entregar beneficios extra y fomentar servicios de bienestar para evitar la presión sindical. En tercer lugar, porque no siempre tienen claridad sobre la pérdida de derechos colectivos que implica, a largo plazo, la firma de convenios.

C. Convenios refuerzan la segmentación de los trabajadores

Contrariamente a lo que suponíamos, la presencia de sindicatos no es, *per se*, garantía de mayores beneficios, pero sí de buenas negociaciones. Más importante son la representatividad de los sindicatos, su legitimidad ante la empresa y su capacidad de negociar; variables que inciden directamente en los resultados de la negociación. Los trabajadores que disponen de sindicatos bien organizados logran una mayor participación en los ingresos de la empresa y, sobretodo, mejor interlocución con la dirección de la empresa. A la inversa, en las empresas sin una tradición de negociación, la situación se revierte con facilidad y el contrato queda como iniciativa aislada.

En este contexto hay que entender los intentos empresariales por fomentar vías alternativas de negociación que puedan haber sido eficaces para ganar flexibilidad administrativa, pero no han dado lugar al surgimiento de nuevas formas asociativas propias de los trabajadores. Con todo, en el mediano plazo las estrategias empresariales tienen como principal resultado la segmentación de la mano de obra.

Hemos descrito la forma en que se configuran las mesas de negociación, previo a la firma de convenios. En general se trata de una iniciativa del empleador, quien propone a grupos de trabajadores, definidos en forma arbitraria, el otorgamiento de ciertos beneficios. De entrada esto introduce diferencias en el colectivo de trabajo las cuales pueden corresponder a segmentaciones profesionales (diferencias de oficio, de calificación) o a segmentaciones inducidas por el empleador (trabajadores recién contratados).

Nuevamente, aquí lo que ocurra depende del grado de desarrollo orgánico de las relaciones laborales en la empresa. Una estrategia gerencial de modernización de la gestión puede encontrar un terreno fértil si hay, un conjunto de sindicatos con capacidad de negociación. Caso en que el paso a convenio colectivo se hace “con” los trabajadores. Estos últimos tendrán la capacidad de coordinar la negociación de los diversos grupos negociadores sin que eso afecte la calidad de los

beneficios obtenidos. En cambio, en empresas en que no hay sindicatos, donde estos se han deslegitimado o perdido fuerza, la segmentación de grupos negociadores puede ser fatal y llevar a la pérdida de los beneficios logrados en negociaciones pasadas vía contrato. Sólo en estos casos la negociación reglada aparece en su dimensión de protección de los trabajadores y sus dirigentes mediante los mecanismos descritos: iniciativa del sindicato, obligación de respuesta del empleador, mesa de negociaciones, interlocutores válidos y huelga legal.

Por último, cabe preguntarse si la segmentación consagrada en los convenios colectivos es un proceso que pueda detenerse. El estudio realizado indica más bien lo contrario. Los sistemas de producción, las redes de comercialización, la nueva economía de servicios, están apuntando cada vez más a una desconcentración de la actividad, una multiplicidad de empleadores, una gestión mucho más individualizada del personal. Para regular las condiciones de trabajo de los innumerables grupos de trabajo que laboran en estas condiciones, los convenios colectivos constituyen una solución práctica y poco costosa para el empleador. Sin embargo, también hemos demostrado, que si se consideran en su totalidad los beneficios materiales y los intangibles, la firma de convenios no es una buena solución. Ellos conducen progresivamente a una atomización de las organizaciones laborales, a una asimetría en la capacidad de negociación frente al interlocutor patronal y, por lo tanto, a una dependencia del respeto de los derechos colectivos de los trabajadores, de las buenas intenciones del empleador.

Queda pendiente la pregunta de si le corresponde a la legislación del trabajo definir (y con qué grado de detalle) el marco de cómo se deben realizar las negociaciones en la empresa para que se respeten los derechos colectivos de los trabajadores. El estudio realizado, muestra que demasiada regulación no es eficiente, sobretodo cuando la misma legislación autoriza una flexibilidad total. Esto no quiere decir que no deba existir la negociación reglada. En otras palabras, el estudio sugiere la necesidad de mirar de frente el problema de una legislación inadecuada y resolver cómo el Estado puede establecer un marco de negociación suficientemente justo y realista para que sea reconocido y respetado por las partes, sin debilitar al actor sindical ni perjudicar la competitividad de las empresas.