

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES: CASO DE NEGOCIACIÓN DE UN CONTRATO COLECTIVO EN CODELCO (CHILE)

RESOLUTION OF LABOR CONFLICTS: CASE OF NEGOTIATION OF A COLLECTIVE CONTRACT IN CODELCO (CHILE)

JEL Classification: M10, M31

Received: August 26, 2019 | **Accepted:** January 21, 2020 | **Available Online:** February 28, 2020

Cite this article as: Cea, J., Riveros, J., & Cardenas, R. (2019). Resolución de conflictos laborales: caso de negociación de un contrato colectivo en Codelco (Chile). *Estudios de Administración*, 26 (2), 21-37. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.5694>

Jorge Cea Rodríguez

Universidad Austral de Chile, Chile
jorge.cea@uach.cl

Jorge Riveros Sudy

Universidad Austral de Chile, Chile
jriveros@uach.cl

Roberto Cárdenas Gutiérrez

Universidad Austral de Chile, Chile
rcardenas@uach.cl

Resumen

Codelco es una empresa estatal, principal productora de cobre del mundo, líder en reservas del mineral a nivel planetario y motor del desarrollo en Chile. Esta empresa se dedica a explotar recursos mineros, procesarlos para producir cobre refinado y subproductos derivados, para luego comercializarlos a clientes en todo el mundo. El principal mercado es Asia, seguido por Europa y Sudamérica. Este trabajo productivo se realiza a través de ocho divisiones mineras.

El caso describe la resolución de conflictos laborales entre los ejecutivos de la empresa (en la división minera de Chuquicamata) y los dirigentes de los sindicatos de trabajadores en un proceso de negociación colectiva.

El proceso de negociación colectiva tuvo diferentes etapas desde el petitorio de los sindicatos; la respuesta dada por la empresa a través de su "Oferta de Pronta Firma", el paso por un proceso de "Mediación de Buenos Oficios", el inicio de la Huelga Legal ante el fracaso de la mediación, las siguientes negociaciones hasta lograr finalmente el fin de la huelga y el acuerdo entre las partes. Este acuerdo de los sindicatos con la empresa a través de la "Oferta Final Mejorada", implicó que luego de establecer un bono por fin de conflicto de 14,1 millones de pesos para cada uno de los afiliados y un reajuste salarial de 1,2 por ciento, los trabajadores debían retornar a sus trabajos, ya que el próximo proceso de negociación colectiva sería en 3 años más.

Se realiza una contextualización y descripción del proceso de negociación colectiva en base a información periodística publicada sobre el caso y algunas fuentes de respaldo teórico y científico. Al final se plantean una serie de preguntas para generar discusión para una clase teórico-práctica de Gestión de Recursos Humanos.

Palabras claves: Mediación laboral, Resolución de Conflictos, Proceso de Negociación Colectiva, Caso Codelco, Chile.

Abstract

Codelco is a state owned enterprise, the world's leading producer of copper in the world, a leader in planetary reserves of ore and the engine of Chile's development. It is dedicated to exploring mining resources, processing them to produce refined copper and by-products, and then marketing them to customers worldwide. The main market is Asia, followed by Europe and South America. This work is done through eight mining divisions.

The case looks at labor conflict resolution between the Codelco mineral company (in the mining division of Chuquicamata) and the worker's union in a collective bargaining process.

The collective bargaining process had different stages, from the first offer given by the "Prompt Firm" company, through the process of "Mediation of Good Offices", the beginning of the legal strike, the last negotiation until finally achieving the end of the legal strike and the agreement between the parties. The agreement of the unions with the "Improved Final Offer" of the company meant that after agreeing a bonus for the end of conflict of 14.1 million pesos and a salary readjustment of 1.2 percent, the workers had to return to their jobs. The next collective bargaining would be in 3 years. A contextualization and description of the collective bargaining process is carried out based on published journalistic information about the case and some scientific sources. In the end a series of questions are raised to generate a discussion in a Human Resource Management class.

Key words: Workplace Mediation, Conflict Resolution, Collective Bargaining Process, Codelco Case, Chile.

Contextualización

Codelco es una empresa autónoma del Estado de Chile, principal productora de cobre del mundo, líder en reservas de este mineral a nivel planetario y motor del desarrollo del país. El principal negocio de la empresa es explorar y desarrollar recursos mineros, de tal forma de procesarlos para producir cobre refinado y subproductos derivados, para luego comercializarlos a clientes en todo el mundo. El principal

mercado es Asia, seguido por los de Europa y Sudamérica.

Este trabajo extractivo se realiza a través de ocho divisiones mineras, ubicadas principalmente en la zona norte del país; entre las que se cuentan Chuquicamata, Ministro Hales, Radomiro Tomic, Gabriela Mistral, Salvador, Andina, El Teniente y la Fundición y Refinería Ventanas.

La estrategia corporativa de Codelco es coordinada y desarrollada, desde la casa matriz ubicada en Santiago, por un Directorio formado por nueve integrantes y el Presidente Ejecutivo de la empresa, nombrado por el Presidente de la República (Codelco, 2019).

La empresa Codelco posee diferentes sindicatos de trabajadores a lo largo de todas sus divisiones. El dirigente sindical, Alberto Díaz es representante de los 3 sindicatos de trabajadores de la División de Chuquicamata que se encuentra en proceso de negociación colectiva con la Administración Central de la división minera. A lo largo de todo este proceso, Alberto cumplirá un rol fundamental en la negociación con la empresa.

Por otra parte, se debe considerar que el día 31 de mayo vence el actual Contrato Colectivo, lo que implica que estos 3 sindicatos - que reúnen a cerca de 3.200 trabajadores, deberán negociar con la Administración Central para las nuevas condiciones y garantías de trabajo.

Cabe destacar que la negociación colectiva en la División de Chuquicamata, se da en medio de anuncios por parte de Codelco que proyectarían una baja en torno al 40% de la producción de cobre para los próximos 2 años, producto del cambio del yacimiento de rajo o tajo abierto a una mina subterránea que sería la más grande del mundo (Fuentes, 2019), de forma tal de extender su vida productiva por al menos 40 años (ver Anexo 1).

Procesos de Negociación Colectiva en Codelco

La empresa estatal Codelco (Corporación Nacional del Cobre) ha vivido innumerables procesos de negociación colectiva que han acarreado variados conflictos en el pasado; cuya extensión, violencia y exposición mediática han dado cuenta en parte, de cómo se desarrollan estos procesos en Chile, y en este ámbito minero en particular. Codelco acuerda los términos y condiciones de trabajo con sus trabajadores en cada uno de los procesos de negociación colectiva, que se realizan en promedio cada tres años. Así por ejemplo, durante el año 2018, se llevaron a cabo 18 negociaciones colectivas con acuerdo, las que beneficiaron a cerca de 10 mil trabajadores (Codelco, 2018); así también, en el anterior proceso colectivo llevado a cabo en la División Chuquicamata, se llegó al acuerdo de otorgar un 0% de reajuste salarial, pero con un bono por término de negociación o de conflicto de \$ 4.350.000 pesos para cada trabajador (US\$ 6.500 aprox.), el que correspondió al 40% del monto entregado en el proceso anterior; no considerando tampoco préstamos blandos, como uno de los beneficios para los trabajadores (Codelco, 2016). Se observa históricamente que muchas de las demandas de los trabajadores se han centrado fundamentalmente en suculentos bonos por término de conflicto, mejoramiento de las condiciones laborales, aumentos en los niveles salariales y bonificaciones para los trabajadores (Núñez, 2009).

Es importante también señalar que los ingresos promedios obtenidos en los procesos de negociación por los trabajadores del cobre y de Codelco en particular

(dada su importancia estratégica para el Estado de Chile), superan ostensiblemente los ingresos promedios de los trabajadores del país.

Por otra parte, existe evidencia de que la tasa general de sindicalización en Chile es relativamente baja, ya que datos oficiales señalan, por ejemplo, que durante el año 2017 ésta se situó en un 20,6% no superando el promedio de los países de la OCDE que es de un 25,2% (COES, 2019). De todas formas, en este contexto de bajas tasas de afiliación sindical en el país, Codelco ha tenido a lo largo de su historia altas tasas de sindicalización. Es así como al 31 de diciembre de 2018, la afiliación a los sindicatos alcanzó un 94,37% de los trabajadores con contrato indefinido de la empresa (Codelco, 2018).

De acuerdo a la legislación en Chile, son precisamente los sindicatos en representación de sus trabajadores los que se encargan de llevar a cabo los procesos de negociación colectiva en conjunto con los empleadores. El Código del Trabajo (Dirección del Trabajo, 2018) establece que la negociación colectiva es un derecho de los trabajadores, quienes por medio de las organizaciones sindicales, negocian con los empleadores las condiciones mínimas de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado. Sin embargo, si analizamos la negociación colectiva a nivel de empresa en Chile, es posible percatarse de una baja tasa general de negociación, ya que la cobertura efectiva es de sólo un 20,9% de los trabajadores asalariados (COES, 2019).

El proceso de negociación colectiva es en general, la única instancia en la cual las organizaciones sindicales y los empleadores se ven enfrentados. En este intercambio, ambas partes buscan su propio beneficio y es habitual que esté enmarcado por un clima de inseguridad y desconfianza, cuestión que cobra relevancia al percatarnos que no existen en la legislación laboral vigente en Chile, instancias de comunicación cotidiana entre sindicatos y empresa (Espinosa Meza y Chible Villadangos, 2016).

Antecedentes

La División Chuquicamata contaba con una dotación de personal de unos 5.494 trabajadores al 31 de diciembre de 2018 (Codelco, 2018), gran parte de los cuales se encuentra sindicalizado. Como se señaló anteriormente, la empresa ha tenido históricamente altas tasas de sindicalización, lo que da cuenta de la importancia que las y los trabajadores dan a la participación de la dirigencia sindical en las relaciones con la administración de la empresa (Codelco, 2018).

Fase 1: Inicio del Proceso de Negociación

A pesar de las altas tasas de sindicalización y de los habituales procesos de negociación colectiva con la empresa, existe en el ambiente un descontento reflejado en el “**Petitorio inicial de los Sindicatos**”; el que se espera sea abordado en el proceso de negociación colectiva de este año. Los cuatro ejes que articulan las demandas de los trabajadores en este Petitorio son (ver Anexo 2):

1. Salud post egreso o post finalización del contrato con la empresa.
2. Nivelación de beneficios y derechos de los trabajadores nuevos.
3. Participación en el proceso de transformación de la empresa.
4. Potenciamiento del derecho de salud y mejora del Hospital del Cobre.

Por su parte, los intereses de la División Chuquicamata de Codelco buscan resguardar el orden, la estabilidad y la producción, buscando satisfacer en la medida de lo posible las necesidades de los trabajadores considerando la proyección de una baja en torno al 40% de la producción de cobre en los próximos 2 años, debido al cambio del yacimiento de rajo o tajo abierto a mina subterránea.

Todo comenzó el día martes 30 de abril con un comunicado que la Administración envió a todos los trabajadores(as) donde señalaba que la empresa esperaba iniciar el proceso de negociación colectiva con el fin de lograr un acuerdo entre las partes, pero solamente negociando por separado con cada sindicato, dejando así fuera la intención de los sindicatos de negociar tradicionalmente en bloque:

“De acuerdo a lo definido por la autoridad laboral (Dirección del Trabajo), que determinó que los procesos de negociación deben continuar en mesas individuales por cada sindicato, la empresa envió el pasado martes 30 de abril las respectivas invitaciones a los directorios sindicales, de modo de iniciar los diálogos el lunes 6 de mayo a partir de las 08:30 horas con el sindicato 1, a las 15:00 horas del mismo día con el sindicato 2 y el martes 7 de mayo, a las 08:30 horas, con el sindicato 3. Todas las reuniones se realizarán en Calama (ciudad cercana a la División minera)” (Calama en Línea, 2019).

En este contexto, de acuerdo a un dictamen emitido por la Dirección Nacional del Trabajo, la empresa Codelco deberá respetar el piso de negociación y aceptar sólo el 5,6% de servicios mínimos en caso de Huelga.

Ante el comunicado entregado por la cuprífera, un grupo de dirigentes sindicales señalaron:

“Los sindicatos más grandes de la estatal se encuentran enfrentando unas de las etapas más complejas de la historia de Codelco, donde se han visto enfrentados a innumerables problemáticas, desde una gestión deficiente, incapaz de cumplir con decretos ambientales a tiempo, hasta prácticas antisindicales y despidos injustificados propiciados por una administración que detesta a las organizaciones sindicales y no valora a sus trabajadores, tal como lo demuestra la eliminación del reconocimiento por trabajar 30 años en la Corporación, o la obsesión de implantar el precario modelo de minería privada en plantas sumamente antiguas con un mínimo de automatización y modernización” (The North Post, 2019).

Finalmente, ante la dificultad de negociar en bloque, las directivas de los 3 sindicatos rechazaron la postura inicial de la minera, por lo que la huelga sería inminente si es que no hay acuerdo entre las partes.

Fase 2: Primera propuesta dada por la empresa: “Oferta de Pronta Firma”

El día 18 de mayo Codelco entregó su primera oferta que consistió en un bono de \$13,7 millones de pesos (US\$ 19.500 aprox.) a cada uno de los más de 3.200 trabajadores afiliados a los sindicatos 1, 2 y 3 de la División Chuquicamata, en su proceso de negociación colectiva. Adicionalmente a ello, la empresa ofrece un 1,2% de

reajuste salarial. En resumen, el monto de la oferta se dividió de la siguiente manera:

Tabla 1. Primera Propuesta: “Oferta de Pronta firma” (Muñoz, A, 2019)

Bono de Término de Negociación (BTN)	Préstamo blando	Bono por jornada laboral	Por “Pronta firma”	Total	Reajuste
\$8.800.000	\$3.000.000	\$1.000.000	\$900.000	\$13.700.000	1,2%

La propuesta “Oferta de Pronta Firma” era válida hasta el miércoles 22 de mayo. Sin embargo, esta propuesta no consideraba todos los puntos del petitorio de los sindicatos descritos en el apartado anterior.

Por su parte, la empresa buscaba que el contrato a negociar fuera a 36 meses, mientras que los trabajadores – a través de sus sindicatos - planteaban que fuese a 24 meses.

Dado que la oferta planteada por la empresa no contemplaba aspectos señalados en el petitorio, los sindicatos emitieron la siguiente declaración donde rechazaron la propuesta de la empresa:

“La oferta no representa ni reúne las aspiraciones establecidas en los cuatro ejes del Petitorio. Constatamos por tanto, que la Administración pese a sostener la voluntad de dialogar y avanzar, no da cuenta de un compromiso concreto y real con los temas referidos” (Oyarzún, 2019).

Considerando las circunstancias en que se encontraba el proceso de negociación colectiva hasta ese momento y luego de las votaciones y del rechazo del ofrecimiento dado por parte de la empresa, la normativa del Derecho Laboral establece que existen 5 días de mediación denominada de “Buenos Oficios”, servicio que es proporcionado por la Dirección del Trabajo (organismo fiscalizador del Estado de Chile en el ámbito laboral) (Dirección del Trabajo, 2002; Arroyo, Baltera, Bolívar y Espinosa, 2003). En el caso que sigan las diferencias entre las partes, se concretará la huelga.

Fase 3: Proceso de Mediación: “Buenos Oficios”

Tras rechazar la última oferta inicial de la empresa de 14,1 millones de pesos (\$400.000 más que la “Oferta de Pronta firma”), los trabajadores anunciaron la posibilidad del inicio de una huelga legal si no se llegaba a acuerdo. La postura del Dirigente Sindical Alberto Díaz, en representación de los tres sindicatos; era la de obtener al menos 14,45 millones en beneficios, mejoras en las condiciones laborales y un reajuste salarial.

Tal como estipula el Código del Trabajo, se dio inicio al proceso de Mediación de “Buenos Oficios” el cual permite continuar con las negociaciones entre la Administración Central y los Sindicatos, teniendo a profesionales de la Inspección del Trabajo como mediadores o terceras partes (Dirección del Trabajo, 2018).

Cabe destacar que en materia laboral, el Código del Trabajo en Chile, en su artículo 351, contempla la posibilidad de que las partes, en caso de negociación colectiva, acuerden la designación de “una tercera parte” o mediador, señalando el procedimiento al que éste debe ajustarse o al que contemplan los artículos 351, 352, 353 y 354 del citado Código. Para estos efectos, el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) número 1 del 30

de Julio del año 1992 creó un cuerpo de mediación y marcó las normas relativas para su funcionamiento (Marambio, 2008).

La Mediación de Buenos Oficios es una instancia en la cual la Dirección del Trabajo ejerce un rol mediador. Se trata de una intervención breve y acotada que se desarrolla al término de lo que fue el proceso de negociación propiamente tal; y una vez que este proceso ha fracasado. En esta instancia, es muy importante la puesta en práctica de un conjunto de competencias sociales, cognitivas, emocionales por parte de los mediadores laborales que ayuden a resolver los conflictos (Cea, Riveros, y Cárdenas, 2019); así por ejemplo, algunos autores han encontrado que el uso de estrategias contextuales y reflexivas (que facilitan que las partes sean los protagonistas de sus propios acuerdos), contribuyen al éxito de la mediación en Chile, no existiendo distinción con respecto al uso de estrategias en diferentes tipos de conflictos (Cea, Medina, y Ramírez-Marín, 2018).

Cabe señalar que la mediación laboral en esencia, es una extensión del proceso de negociación en que un tercero interviene para cambiar el curso o resultado de un conflicto. El tercero no tiene autoridad y/o poder para la toma de decisiones (Wall, Stark y Standifer, 2001, Gaytan y Kleiner, 1999), pero su propósito es estar allí para ayudar a los disputantes en la búsqueda de un acuerdo mutuamente aceptable. En este sentido; y en el caso de conflictos laborales en Chile, la Dirección del Trabajo (2002), dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social del Gobierno de Chile, define el proceso de mediación como un modelo de solución de conflictos, en que las partes involucradas buscan generar soluciones auxiliadas por un tercero imparcial, quien actúa como moderador para facilitar la comunicación. Los principios declarados por la Dirección del Trabajo y que guían las actuaciones de mediación laboral, se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 2. Principios de la Mediación Laboral en Chile (Dirección del Trabajo, 2002)

Integridad	Actuar como una nueva línea operativa y complementaria al tratamiento del conflicto colectivo.
Voluntariedad	Siempre es voluntaria para las partes involucradas.
Flexibilidad	Permite al mediador y a las partes, tener absoluta libertad para establecer las reglas y mecánicas del proceso, confiriéndole un carácter específico y exclusivo.
Equidad y Gratuidad	Garantiza el acceso igualitario a la mediación, sin costo para las partes.
Buena Fe	Las partes se comprometen de verdad, con los principios y propósitos del sistema.
Autocomposición de las partes	Capacidad de las partes de negociar un acuerdo con su intervención activa y no que el mediador tenga la autoridad de tomar las decisiones.
Confidencialidad	Reserva de la información y documentación usada durante el proceso.

Tras la finalización del proceso de mediación de “Buenos Oficios”, Codelco emitió el siguiente comunicado:

“Lamentamos la decisión del equipo negociador. La oferta hecha por Codelco es seria, responsable y realista. Hemos trabajado para llegar a acuerdos de mutuo beneficio

para la empresa y los trabajadores, tras el objetivo común de mejorar la competitividad de Chuquicamata y sumar más excedentes para el Estado de Chile. Este es el máximo esfuerzo que Codelco puede realizar para ser responsable con el país, considerando la transformación que está viviendo tanto la compañía como la División Chuquicamata” (Teletrece, 2019).

Fase 4: Inicio de la Huelga Legal

El artículo 345 del Código del Trabajo establece que “la huelga es un derecho que debe ser ejercido colectivamente por los trabajadores” (Dirección del Trabajo, 2018, p.185; Dirección del Trabajo, 2017). En la huelga, se ven enfrentados de la forma más extrema los intereses de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, con los intereses del empleador y la estabilidad, orden y producción de la empresa (Espinosa Meza y Chible Villadangos, 2016).

Después del fracaso de la Negociación Colectiva y de la Mediación, los trabajadores de Chuquicamata iniciaron una huelga legal . En este contexto, los trabajadores sindicalizados señalaron en su conjunto que:

“De esta manera, seguimos avanzando luego del histórico y contundente resultado a favor de la huelga que con un 86% de aprobación dejaron de manifiesto que los trabajadores (as) nos cansamos de las amenazas, las presiones, las faltas de respeto y la vulneración de derechos en nuestra contra” (Diario Chañarcillo, 2019).

También agregaron:

“Nosotros nos rebelamos contra esta Administración prepotente, que ha basureado, que no ha respetado nuestro contrato colectivo, que ha pensado que los trabajadores de Chuquicamata por un bono se venden y lo que nosotros y nuestras familias queremos es futuro” (Fuentes, 2019).

En este contexto, la normativa laboral de Chile establece que durante la huelga la empresa puede hacer una nueva oferta que la mayoría de los trabajadores deberá aceptar o rechazar en una votación secreta. Si la oferta se acepta, la huelga termina. Si el ofrecimiento se rechaza, la empresa puede presentar una nueva oferta 5 días después de la votación inicial, y cada 5 días después de esa votación (Dirección del Trabajo, 2017). Cabe destacar que llegando al día 16 de huelga, los trabajadores pueden abandonar individualmente la medida y volver al trabajo, con lo que aceptarían automáticamente la oferta inicial de la empresa (Dirección del Trabajo, 2017).

Dadas las condiciones en que se encontraba el conflicto, la huelga genera descontento en los directivos de la empresa, producto de los incidentes que protagonizan algunos trabajadores. Recordemos que hubo actos de los trabajadores, considerados de violencia por parte de la empresa, al impedir éstos la libre circulación (bloqueando los caminos con rocas) de seis vehículos de transporte de trabajadores que salían de turno. En concordancia con ello, la empresa anunció acciones legales por incidentes en Chuquicamata: *“Las acciones que pusieron en riesgo la seguridad de los propios manifestantes y los trabajadores que se encuentran en la huelga, el tránsito de vehículos, medios de transporte y el intento de bloqueo de los ingresos a la División” (Informativo 24 horas, 2019).*

Considerando lo agudizado que se encontraba el conflicto, la empresa entregó una nueva oferta que consistió en un total de bonos y préstamos por \$9.850.000 pesos para cada trabajador, inferior a la primera “Oferta de Pronta firma”, pero estableciendo un

Contrato Colectivo a 27 meses (reduciendo los 36 meses iniciales) y aceptando el reajuste solicitado. La empresa plantea que el bono es menor, ya que se eliminan los \$900 mil pesos como estímulo a la pronta firma. En resumen, el monto de la nueva oferta se dividió de la siguiente manera:

Tabla 3. Segunda oferta (Pulso, 2019)

Bono de Término de Negociación (BTN)	Préstamo blando	Bono por jornada laboral	Por "Pronta firma"	Total	Reajuste
\$6.600.000	\$6.600.000	\$2.250.000	\$1.000.000	\$9.850.000	1,2%

Fase 5: Término de la Huelga Legal

Después de 14 días de paralizaciones, los trabajadores de Chuquicamata aprobaron finalmente la última oferta de Codelco ("Oferta Final Mejorada") que implica un bono por fin de conflicto de 14,1 millones de pesos para cada trabajador y un reajuste salarial de 1,2 por ciento en un contrato colectivo con duración de 36 meses (ver Anexo 3). El monto de la oferta final se dividió de la siguiente manera:

Tabla 4. "Oferta Final Mejorada" (El Mostrador Mercados, 2019)

Bono de Término de Negociación (BTN)	Préstamo blando	Bono por jornada laboral	Por "Pronta firma"	Total	Reajuste
\$9.000.000	\$3.000.000	\$1.100.000	\$1.000.000	\$14.100.000	1,2%

Por otra parte, hubo acuerdos en las mejoras de las condiciones para los trabajadores nuevos y la prolongación de 15 años en los planes de salud de empleados que sean despedidos próximamente, aunque el único punto en que no se logró consenso fue en el punto 2 del petitorio que dice relación con la nivelación de beneficios y derechos de los trabajadores nuevos.

Después de finalizada la huelga, el presidente de uno de los sindicatos declaró muy molesto: *"Este fue un juego de la Administración y urdido por el Gobierno y por el Presidente Ejecutivo de Codelco pero que este señor sepa que lo vamos a esperar igual cuando venga a la mina subterránea. No le vamos a aguantar lo que hizo en Chuquicamata"* (Diario U. Chile, 2019).

Por su parte y en representación de Codelco, Mauricio Barraza Gallardo, Gerente General de la División Chuquicamata, destacó que *"con la votación de los trabajadores, hemos alcanzado tres acuerdos que satisfacen simultáneamente las expectativas de los trabajadores con los desafíos de nuestro negocio minero...estos acuerdos reflejan el compromiso de cada una y cada uno de los trabajadores con este negocio que pertenece a todos los chilenos y que juntos debemos transformar para que siga siendo rentable y sustentable en el tiempo"* (Diario U. Chile, 2019).

Fase 6: Redacción del acta final de acuerdo y firma de las partes y del mediador

Finalmente, luego de dos semanas de negociaciones, las partes implicadas en el conflicto llegaron a un acuerdo (Ver Anexo 4. Acta de Mediación).

Recordemos que el proceso de negociación colectiva atravesó diferentes etapas, desde el petitorio inicial de los sindicatos; luego la primera propuesta dada por la empresa de “Oferta de Pronta Firma” (que fue rechazada por los sindicatos), pasando posteriormente por el proceso de “Mediación de Buenos Oficios” (que no prosperó), el inicio de la huelga legal, las siguientes negociaciones hasta lograr finalmente el fin de la huelga legal y el acuerdo entre las partes. El acuerdo con los sindicatos a través de la “Oferta Final Mejorada” entregada por la empresa implicó que luego de acordar un bono por fin de conflicto de 14,1 millones de pesos para cada trabajador y un reajuste salarial de 1,2 por ciento, los trabajadores debían retornar a sus labores no existiendo un proceso de negociación colectiva durante 3 años más.

Cuestiones para la discusión

Como pueden ver, el problema de la huelga en Codelco y que se deriva del proceso de negociación colectiva que duró 14 días, es un proceso habitual en esta empresa como en otro tipo de empresas en Chile.

Cabe considerar que todas las instancias de negociación en empresas poseen una serie de características comunes: a) hay dos o más partes implicadas; b) existe un conflicto de intereses subyacente; c) hay una relación de poder entre las partes; d) existe voluntad de llegar a un acuerdo; e) ocurre un proceso sistemático de ofertas y contraofertas; f) existen aspectos tangibles e intangibles a negociar (Munduate y Medina, 2005).

Considerando los antecedentes presentados y las características de los procesos de negociación, a continuación se señalan algunas preguntas para la preparación del caso:

1. ¿Cuáles, cree usted, que son las posiciones e intereses de las partes implicadas (1) sindicatos, (2) empresa y (3) Estado?

2. En todo conflicto laboral, las partes implicadas tienen ciertos intereses, existen algunos derechos que en ocasiones influyen en el resultado y se da cierta relación de poder entre los disputantes. En este sentido; intereses, derechos y poder son tres elementos básicos en todo conflicto en el mundo del trabajo. Es así como las partes pueden elegir centrar su atención - en uno o más de estos factores en la resolución de un conflicto - durante el proceso de negociación. Es decir, pueden pretender 1) reconciliar sus intereses, 2) determinar quién tiene el derecho y/o 3) determinar quién tiene más poder (Ury, Brett y Goldberg, 1993; Munduate y Medina, 2005; Brett, 2007). Considerando estos tres factores y los antecedentes presentados en el caso, refiérase al uso de intereses, derechos y poder como tres aproximaciones para resolver el conflicto que emergió del proceso de negociación colectiva en la empresa Codelco. ¿Cómo se aplican a este caso y a las partes involucradas?

3. Considerando el petitorio de los sindicatos y las diferentes ofertas entregadas por la empresa. ¿Cree que éste ha sido el mejor acuerdo alcanzado? ¿El acuerdo alcanzado fue satisfactorio para todas las partes?

4. Existen ciertas negociaciones llamadas “integrativas”, en las que los intereses de las partes en conflicto pueden ser alcanzados en gran medida. Ello tiene muchas

ventajas, ya que este tipo de negociaciones incrementan la satisfacción de las partes en conflicto, mejoran sus relaciones, disminuye la posibilidad de futuros conflictos, y benefician a las organizaciones donde ocurren las negociaciones. En la negociación integrativa se pretende que cada parte gane ya que existe un nuevo reequilibrio de poder a partir de ganancias mutuas, transformando el conflicto en un problema que buscarán resolver entre todas las partes (Munduate y Medina, 2005). Considerando lo anterior y los antecedentes presentados en el caso, ¿Qué acuerdo hubiese propuesto como solución al caso? Proponga una solución integrativa a este problema.

5. ¿Qué le parece el accionar de los integrantes de la mesa negociadora; tanto por parte de la empresa como por parte de los sindicatos? ¿Actuaron bien en la negociación? ¿Qué enseñanzas se pueden obtener de su cometido?

Referencias

- Arroyo, L., Baltera, P., Bolívar, E., y Espinosa, M. (2003). *Mediación Laboral: antecedentes y reflexiones acerca de una experiencia innovadora. Aportes al Debate Laboral N° 12*. Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile. Recuperado de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59926.html>
- Brett, J. (2007). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Calama en Línea (11 de julio 2019). Administración invitó a sindicatos a constituir las tres mesas de negociación colectiva. *Calama en Línea*. Recuperado de <https://calamaenlinea.cl/?p=21802>.
- Cea, J., Riveros, J. y Cárdenas, R. (2019). Mediación laboral y gestión de las emociones de las terceras partes. *Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos*. 3, 66-80.
- Cea, J., Medina, F. y Ramírez-Marín, J. (2018, June 25). *Contextual Strategy and Justice Perceptions Influence Labor Mediators' Effectiveness across Cultures*. In Chin, J.L., Paper presented at the 76th Annual Conference International Council of Psychologists. Montreal, Canadá
- Codelco (2016). *División Chuquicamata y sus seis sindicatos de trabajadores firmaron nuevo convenio colectivo*. Santiago: Corporación Nacional del Cobre, Codelco. Recuperado de https://www.codelco.com/division-chuquicamata-y-sus-seis-sindicatos-de-trabajadores-firmaron/prontus_codelco/2016-12-20/085858.html
- Codelco (2018). *Memoria Anual*. Santiago: Corporación Nacional del Cobre, Codelco.
- Codelco (2019). *Codelco, la empresa de todos los chilenos y chilenas*. Corporación Nacional del Cobre, Codelco. Recuperado de https://www.codelco.com/codelco-la-empresa-de-todos-los-chilenos-y-chilenas/prontus_codelco/2015-12-30/171746.html

COES (2019). Informe Huelgas Laborales en Chile 2018. Santiago: Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social. Recuperado de <http://www.coes.cl/observatorio-de-huelgas-laborales>

Diario Chañarcillo (11 de julio de 2019). Suspendido el inicio de huelga en Chuquicamata por Proceso de Mediación Obligatoria. Diario Chañarcillo. Recuperado de http://www.chanarcillo.cl/articulos_ver.php?id=135081 Dirección del Trabajo (2002). *Orden de Servicio N°1 que crea y ordena un Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Colectivos*. Santiago: Área de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo.

Diario U. Chile (27 de junio de 2019). Huelga en Chuquicamata llega a su fin: trabajadores aceptaron última oferta de Codelco. Diario U. Chile. Recuperado de <https://radio.uchile.cl/2019/06/27/huelga-de-chuquicamata-llega-a-su-fin-trabajadores-aceptaron-ultima-oferta-de-codelco>.

Dirección del Trabajo (2002). *Orden de Servicio N°1 que crea y ordena un Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Colectivos*. Santiago: Área de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo.

Dirección del Trabajo (2017). Orden N° 441/7. *Informa sobre el sentido y alcance de la Ley N° 20.940 publicada en el Diario Oficial de 08.09.2016, en particular, en lo referido al derecho de huelga en la negociación colectiva reglada*. Santiago: Departamento Jurídico, Dirección del Trabajo.

Dirección del Trabajo (2018). *Código del Trabajo*. Santiago: Dirección del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile. ISBN: 978-956-9661-76-1

El Mostrador Mercados (27 de junio 2019). Chuquicamata: trabajadores aprueban la oferta de Codelco y ponen fin a huelga que duró más de lo presupuestado por el Gobierno. *El Mostrador*. Recuperado de <https://www.elmostrador.cl/dia/2019/06/27/chuquicamata-trabajadores-aprueban-la-oferta-de-codelco-y-ponen-fin-a-huelga-que-duro-mas-de-lo-presupuestado-por-el-gobierno>

Espinosa Meza, M., y Chible Villadangos, M. (2016). La huelga pacífica en la negociación colectiva y el proyecto de reforma laboral: un análisis crítico. *Revista Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 6(12), 56-80. doi:10.5354/0719-7551.2016.38448

Fuentes, R. (10 de julio 2019). Negociación en Chuquicamata: trabajadores votan última oferta en medio de eventual baja en la producción. *Radio U. Chile*. Recuperado de <https://radio.uchile.cl/2019/05/25/negociacion-en-chuquicamata-trabajadores-votan-ultima-oferta-en-medio-de-eventual-baja-en-la-produccion>

Gaytan, R. y Kleiner, B. (1999). How to conduct mediation effectively. *Equal Opportunities International*, Vol. 18 (5/6) 69-73.

Informativo 24 horas (18 de junio 2019). Codelco anuncia acciones legales por incidentes en Chuquicamata durante huelga. *24 horas*. Recuperado de <https://www.24horas.cl/regiones/antofagasta/codelco-anuncia-acciones-legales-por-incidentes-en-chuquicamata-durante-huelga-3392415>

- Marambio, M. (2008). *La Mediación en el Contrato de Seguro: La Vía Ausente en orden a la Solución de Conflictos*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas. Santiago. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Munduate, L. y Medina, F.J. (2005). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide
- Núñez, D. (2009). El movimiento de los trabajadores contratistas de CODELCO: Una experiencia innovadora de negociación colectiva. En A. Aravena y D. Núñez (Eds.), *El renacer de la huelga obrera en Chile. El movimiento sindical en la primera década del siglo XXI* (pp. 37-74). Santiago: LOM e Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz (ICAL).
- Muñoz, A. (20 de mayo 2019). Codelco propone \$13,7 millones a trabajadores en negociación: sindicatos de Chuquicamata lo rechazan. *Bio Bío Chile*. Recuperado de <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2019/05/20/codelco-propone-137-millones-a-trabajadores-en-negociacion-sindicatos-de-chuquicamata-lo-rechazan.shtml>.
- Oyarzún, A. (20 de mayo de 2019). Sindicatos de Chuquicamata rechazan oferta por pronta firma en negociación. *Portal Minero*. Recuperado de <http://www.portalminero.com/wp/sindicatos-de-chuquicamata-rechazan-oferta-por-pronta-firma-en-negociacion>
- Pulso (24 mayo 2019). Codelco entrega última oferta a sindicatos de Chuqui para evitar huelga. *La Tercera*. Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/codelco-entrega-ultima-oferta-sindicatos-chuqui-evitar-huelga/668457/>
- Teletrece (12 de junio 2019). Trabajadores de Chuquicamata rechazan oferta por \$14, 1 millones e iniciarán huelga desde el viernes. *Teletrece*. Recuperado de <https://www.t13.cl/noticia/negocios/Trabajadores-de-Chuquicamata-rechazan-oferta-por-14-1-millones-e-inician-huelga-desde-el-viernes>
- The North Post (09 de mayo 2019). Duro revés para Codelco: Dirección del Trabajo rechaza suspender negociación colectiva de Chuquicamata. *The North Post*. <https://www.thenorthpost.com/duro-reves-para-codelco-direccion-del-trabajo-rechaza-suspender-negociacion-colectiva-de-chuquicamata>
- Ury, De W.L., Brett, J.M. y Goldberg, S.B. (1993). *Getting Disputes Resolved. Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School (pp. 3-19)
- Wall J., Stark, J., y Standifer, R. (2001). Mediation: A Current Review and Theory Development. *Journal of Conflict Resolution*. 45, 370-391.

ANEXO 1. Antecedentes económicos de Codelco

Es importante considerar aspectos como la Estrategia Corporativa de Codelco lo cual marca la ruta y mantiene a la empresa competitiva a nivel mundial a la vez que entrega excedentes para el Estado de Chile. En este sentido, cada día de huelga en cualquiera de sus divisiones implican pérdidas millonarias en dólares para las arcas fiscales del Estado de Chile.

Para comprender cuál es la situación de Codelco en términos económicos (ganancias, crecimiento y proyecciones) al momento de negociar con los trabajadores es necesario observar sus reportes anuales. A la luz de estos reports, es posible percatarse que Codelco es la empresa que lidera la producción mundial de cobre en el mundo y es el principal impulsor de la economía de Chile. Desde que la empresa nació en el año 1971 hasta el año 2018 ha generado excedentes para el Estado de Chile por un total de US\$116 mil millones (Codelco, 2018).

La empresa posee activos consolidados por más de US\$37 mil millones y un patrimonio total de más de US\$11 mil millones (Codelco, 2019). La empresa minera tiene como desafío para los años 2019 y 2020 superar las metas tanto en menores gastos respecto de la línea base PND 2016 como en productividad laboral. Entre 2014 y 2018 se ha conseguido un incremento de 20,2% de la productividad laboral, la que estaba bajo el promedio de la industria (43 toneladas métricas de cobre fino por persona), llegando a 1.806.363 toneladas métricas de cobre fino durante el 2018 y se espera cerrar el año 2019 a 53,3 toneladas métricas finas por persona (Codelco, 2018).

Cabe considerar que durante el año 2018 el Estado autorizó una inyección de capital por US\$ 1.000 millones, con lo cual se da por finalizada la Ley de Capitalización aprobada en 2014, que permitió fortalecer a Codelco con un total de US\$ 2.820 millones, lo que ha permitido mantener controlado el nivel de deuda de la empresa.

También es importante tener en cuenta que la empresa se encuentra en un proceso de reconversión que considera un plan de inversiones de US\$ 40.000 millones para el periodo 2019 - 2028, con seis proyectos estructurales que extenderán la vida de la empresa, incrementarán la productividad y mantendrán los niveles de producción de alrededor de 1,7 millones de toneladas de cobre fino anuales.

Es en este contexto que los sindicatos deben negociar el Contrato Colectivo para garantizar las nuevas condiciones y garantías de trabajo. Este proceso de negociación colectiva en la División de Chuquicamata se da en medio de anuncios por parte de Codelco que proyectarían una baja en torno al 40% de la producción de cobre para los próximos 2 años, producto del cambio del yacimiento de rajo o tajo abierto a una mina subterránea que sería la más grande del mundo (Fuentes, 2019).

ANEXO 2. Cuatro ejes de negociación - Las directivas Sindicales

El mandato de las bases de los Sindicatos N° 1, 2 y 3 de negociar de forma reglada y rechazar la propuesta de negociación anticipada de la Administración, se fundamentó en la necesidad irrenunciable de dar viabilidad a las aspiraciones legítimas y sensatas de los trabajadores de Chuquicamata:

Salud Post Egreso - Nivelación de beneficios y derechos de los Trabajadores Nuevos - Participación en el Proceso de transformación - Potenciamiento de Derechos de Salud y Hospital de Cobre.

En esta Negociación Colectiva, los Directorios de los Sindicatos N° 1, 2 y 3 de Chuquicamata han realizado las exposiciones y defensas de estos 4 ejes, en la línea de buscar los espacios para discutir, negociar y consensuar éstos.

Por su parte, la Administración Divisional, cumpliendo lo que establece la ley en cuanto a la Empresa tiene la facultad de presentar una propuesta de acercamiento las veces que estime conveniente dentro del Proceso de Negociación, y este sábado 18 de mayo, entregó una primera oferta de Pronta Firma.

Concluido el análisis exhaustivo por parte de la Dirigencia Sindical, llegamos a la conclusión que la propuesta no representa ni reúne las aspiraciones establecidas en los cuatro ejes. Ya que, constatamos que la Administración pese a sostener la voluntad de dialogar y avanzar, no da cuenta de un compromiso concreto y real en los temas referidos.

Producto de lo anterior, como Dirigentes Sindicales informamos a la Administración que esta oferta de Pronta Firma no satisface las demandas de los más de 3.200 trabajadores y trabajadoras que representamos. Por lo cual, se definió con la mesa negociadora de la Empresa, que este lunes 20 de mayo seguiremos buscando puntos de encuentro que generarán acuerdos.

Con la convicción que, como representantes de los trabajadores, insistiremos en alcanzar en esta negociación respuestas a nuestras aspiraciones, sin la necesidad de hipotecar el futuro de ustedes y sus familias, continuaremos en este proceso de negociación que culminará el próximo viernes 24, dando la tranquilidad que como Sindicatos seguimos avanzando con unidad, disposición, disciplina y reiterando que estamos empeñados en llegar a un buen acuerdo.

Finalmente, reiteramos el llamado a permanecer en estado de alerta, frente a los nuevos hechos que se vayan suscitando y que requieran de su participación y compromiso.

Afectuosamente

Las Directivas Sindicales

ANEXO 3. Oferta Final Mejorada - Codelco

Corporación Nacional del Cobre de Chile
Huérfanos 1270 Casilla 150-D Santiago, Chile
www.codelco.com

La ley establece que debe ser votada en urna:
CODELCO ENTREGA OFERTA A SINDICATOS 1, 2 Y 3 DE CHUQUICAMATA

La empresa ofertó una propuesta de contrato colectivo que representa el máximo esfuerzo de la Corporación para conciliar las legítimas expectativas de los trabajadores con la realidad del negocio y los desafíos de transformación de esta división.

Santiago, 18 de junio de 2019.- Codelco entregó este mediodía la oferta de contrato colectivo a los sindicatos 1, 2 y 3 de Chuquicamata, con bonos que alcanzan los \$14.100.000 y un reajuste de 1,2% a 36 meses de vigencia. Adicionalmente, considera mejoras al plan de egreso de los trabajadores, lo que no es parte del contrato colectivo.

El contrato propuesto por la empresa incluye un global de \$14.100.000, los cuales se desglosan en un BTN de \$9.000.000, un bono por acuerdo en huelga de \$1.100.000, un bono de jornada laboral de

\$1.000.000 y un préstamo blando de \$3.000.000. Esta oferta debe ser votada en urna, según lo establece la ley laboral para este proceso, a diferencia de las ocasiones anteriores en que la dirigencia sindical determinó hacerlo a mano alzada.

Asimismo, Codelco incluyó dos alternativas de plan de egreso a las que puede optar el trabajador según su conveniencia, que incluyen una indemnización especial, más beneficios de salud una vez egresados de la Corporación.

La oferta hecha por Codelco es seria, responsable y realista. La administración ha trabajado para llegar a acuerdos de mutuo beneficio para la empresa y los trabajadores, tras el objetivo común de mejorar la competitividad de Chuquicamata y sumar más excedentes para el Estado de Chile.

Éste es el máximo esfuerzo que Codelco puede realizar para ser responsable con el país y considerando la transformación que está viviendo la División Chuquicamata, la realidad que vive el negocio minero, la necesidad de garantizar la sustentabilidad futura y de mejorar la productividad divisional.

Gerencia de Comunicaciones y Asuntos Públicos

ANEXO 4. Acta de mediación - Ejemplo de Acta (confeccionado para el estudio del caso)

En Antofagasta, a 27 de junio de 2019, entre las 09:00 horas y las 12:30 horas, en dependencias del Centro de Conciliación y Mediación de Antofagasta, ubicado en Sucre 311, cuarto piso de esta ciudad, y de conformidad a la modalidad de mediación denominada de “Buenos Oficios”, comparece ante el Mediador, Alberto Díaz Carreño (nombre ficticio, representante de los 3 Sindicatos de Trabajadores de la división). Por

parte de la empresa Codelco, comparece el Sr. Mauricio Barraza (Gerente General de la División). En relación a las materias a abordar:

Se comunica a las partes asistentes las materias constatadas y propuestas por este Servicio, relativas al proceso de negociación colectiva, las que se estiman deben ser abordadas mediante el procedimiento de mediación, a fin de que éstos no deriven en vulneración de derechos fundamentales. Manifestando en este acto ambas partes, su aceptación de participar de la presente mediación y el reconocimiento de los acuerdos alcanzados. En relación al desarrollo de la reunión:

En reunión conjunta y separada, las partes manifiestan su punto de vista en torno a las materias sometidas a mediación, existiendo un reconocimiento respecto de las responsabilidades de cada uno en el conflicto, dialogando, consensuando y manifestando su voluntad de trabajar de manera conjunta en su solución.

En relación a las medidas propuestas:

a) Ambas partes manifiestan su compromiso y disposición en trabajar de manera conjunta en la solución de los conflictos sucedidos hasta la fecha, tanto en el ámbito laboral como personal.

b) Las partes manifiestan la necesidad de realizar una reunión general, en la cual abordarán principalmente el seguimiento del acuerdo alcanzado en el proceso de negociación colectiva. Comprometiéndose ambas partes a presentar un “Plan de Trabajo Anual” con la finalidad de trabajar y perfeccionar el mismo de manera conjunta. Dicha reunión se realizará con la totalidad de los representantes de los trabajadores (sindicatos), comprometiéndose en este acto las asistentes su participación, la cual se efectuará el día 04 de julio a las 17:30 horas. Se establece como nueva fecha de reunión dentro del procedimiento de mediación el día lunes 11 de julio del presente año, a las 10: 00 horas en este Centro de Conciliación y Mediación, con el objeto de presentar el plan de trabajo, analizando y dialogando los acuerdos y compromisos propuestos. Quedando notificadas en este acto las partes, del nuevo día y hora de reunión de seguimiento. Previa lectura, ratificando lo anterior, firman las partes para constancia.

Firma Mediador

Firma Representante Trabajadores

Firma Representante Empresa