

# UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales



## UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

“Factores conducentes a lograr exitosas relaciones laborales: Caso Papeles Bío Bío”.

Alumno: Pablo Padilla Manríquez

Profesor Guía: Adolfo Albornoz Acosta

Concepción, 2018

## Agradecimientos

*Quiero agradecer por sobre todo a mis padres, Ximena y Luis Eduardo quienes, en este largo e impredecible camino de la vida me han dado su apoyo absoluto, sin limitaciones ni condiciones, donde el canal en el cual me transmiten sus conocimientos y enseñanzas fue siempre el amor.*

*Es sabido que uno de los métodos más efectivos para enseñar algo, es a través del ejemplo y fue así como ellos han inculcado mis valores y principios desde mis primeros días, he observado siempre en ellos cualidades dignas de imitar y que me han vuelto una mejor persona.*

*Han hecho de mi quien soy actualmente, dándome el apoyo y la fortaleza necesaria cada vez que me ha hecho falta, han logrado que sea una persona perseverante y que luche por las cosas que amo sin importar el esfuerzo que ello conlleve, dándome el cariño y ánimo para lograr mis objetivos.*

*Si bien el llegar hasta esta etapa ha sido un largo trayecto que ha requerido grandes esfuerzos y motivación propia, nunca hubiera sido posible sin el apoyo económico y afectivo de mis padres. Agradecer también a mi hermana por su cariño y paciencia infinita.*

*A mi hijo Franco por darme la motivación necesaria para que día a día pueda crecer como persona y sacar la mejor versión de mí.*

*Quisiera darles mis agradecimientos a mis amigos/as que se han hecho partícipe en esta etapa de mi vida llenándome de energía y motivación para finalizar este ciclo.*

*Y por último agradecer a mis docentes que de alguna forma han estado dispuestos a solucionar mis dudas y que han permitido que me enriquezca de sus conocimientos y me han apoyado en la elaboración de esta tesis y en mi formación como profesional y persona.*

*Pablo Padilla Manríquez*

## Índice General

Agradecimientos

Resumen .....	1
Abstract.....	2
<b>Capítulo I: Definición del problema, Objetivos y Justificación .....</b>	<b>3</b>
1.1 Problema de Investigación: .....	3
1.2 Objetivo General:.....	3
1.3 Objetivos Específicos: .....	4
1.4 Preguntas de Investigación: .....	4
1.5 Justificación: .....	4
1.6 Viabilidad de la Investigación: .....	5
<b>Capítulo II: Relaciones Laborales .....</b>	<b>6</b>
2.1 Definiciones de las relaciones laborales .....	6
2.1.2 Buenas prácticas laborales .....	8
2.2 Negociación colectiva.....	9
2.2.1 Tipos de negociaciones colectivas. ....	9
2.2.2 Actores en una negociación colectiva. ....	10
2.2.3. Materias que pueden ser negociados colectivamente.....	11
2.3 Proceso de negociación colectiva .....	12

2.4 Reglas básicas comunes a las partes. ....	15
<b>Capítulo III: La empresa “Papeles Bío Bío”.....</b>	<b>17</b>
3.1 Historia.....	17
3.1.1 Organigrama de la organización.....	18
3.1.2 Estructura de propiedad.....	19
3.2 Valores, Políticas y principios de la compañía. ....	<b>20</b>
3.2.1 Valores .....	20
3.2.2 Políticas .....	21
3.2.2.1 POLITICA DE RECURSOS HUMANOS.....	21
3.2.2.2 POLITICA DE CONDUCTA CORPORATIVA.....	22
3.2.2.3 POLITICA CON LA COMUNIDAD .....	23
3.2.3 Principios.....	24
<b>Capítulo IV: Relaciones laborales en Papeles Bío Bío .....</b>	<b>27</b>
4.1 Preocupación por la seguridad.....	27
4.2 Programas y certificaciones. ....	28
4.3 Relaciones con el sindicato.....	30
4.4 Negociación Colectiva en Papeles Bío Bío .....	31
4.4.1 Resumen de negociaciones colectivas desde 1989 a la fecha. ....	32
4.5 Comunicación Continua. ....	35

4.6 Actividades de bienestar .....	36
4.6.1 Actividades deportivas-recreativas .....	37
4.6.2 Cuidado y promoción de la salud.....	37
4.6.3 Talleres Artísticos y Culturales.....	38
4.7 Capacitación y desarrollo.....	38
4.8 Ascensos y promociones.....	40
4.9 Coherencia entre acciones de la compañía versus su declaración de valores y principios. ....	41
<b>Capítulo V: Definición y Diseño de la Investigación .....</b>	<b>43</b>
5.1 Tipo de Investigación.....	43
5.2 Hipótesis .....	43
5.3 Diseño de su investigación .....	43
<b>Capítulo VI: Aplicación de la Encuesta.....</b>	<b>44</b>
6.1 Resultados Encuesta .....	45
<b>Capítulo VII: Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
7.1 Conclusión de preguntas seleccionadas .....	55
7.2 Conclusión General.....	56
<b>Referencias .....</b>	<b>59</b>

## Indice Ilustraciones

Ilustración 1: Gerencia General.....	18
Ilustración 2: Gerencia Administración y Finanzas .....	18
Ilustración 3: Gerencia de Personas.....	19

## Indice Tablas

Tabla 1: CUADRO DE ASCENSOS Y PROMOCIONES, AÑOS 2013 AL 2018 .....	41
Tabla 2: Distribución por área de las encuestas aplicadas.....	44
Tabla 3: Resultados pregunta 1. ....	45
Tabla 4: Resultados pregunta 2 .....	46
Tabla 5: Resultados pregunta 3 .....	47
Tabla 6: Resultados pregunta 4 .....	48
Tabla 7: Resultados pregunta 5 .....	49
Tabla 8: Resultados pregunta 6 .....	50
Tabla 9: Resultados pregunta 7 .....	51
Tabla 10: Resultados pregunta 8 .....	52
Tabla 11: Resultados pregunta 9 .....	53

## Índice Gráficos

Gráfico 1: Resultados pregunta 1 .....	45
Gráfico 2: Resultados pregunta 2 .....	46
Gráfico 3: Resultados pregunta 3 .....	47
Gráfico 4: Resultados pregunta 4 .....	48
Gráfico 5: Resultados pregunta 5 .....	49
Gráfico 6: Resultados pregunta 6 .....	50
Gráfico 7: Resultados pregunta 7 .....	51
Gráfico 8: Resultados pregunta 8 .....	52
Gráfico 9: Resultados pregunta 9 .....	53

## Resumen

Esta tesis está referida a las relaciones laborales al interior de una empresa, junto con explicar a nivel teórico, lo que son las relaciones laborales, y la definición de conceptos asociados a negociaciones colectivas, se analizó también la aplicación práctica que se produce en una empresa industrial de la zona de distintos tipos de factores que pueden contribuir a una buena relación laboral.

Según se puede observar en Papeles Bío Bío, la empresa analizada, existen variados factores que evidenciarían una buena relación laboral, como son las buenas relaciones con el sindicato, la comunicación continua, el desarrollo de actividades de bienestar, los ascensos y promociones que otorga la empresa, la capacitación y desarrollo de carrera, entre otros; los cuales se trataron de exponer en esta tesis.

Junto con eso, se buscó evidenciar si los integrantes de la empresa analizada hacían una valorización positiva de los distintos aspectos de la relación laboral que se observaba en esta empresa, dado que no siempre se logra cumplir las expectativas de todos los trabajadores. Esta evidencia se buscó a través de la aplicación de una encuesta, la que fue respondida por un número considerable de trabajadores, para darle solidez a las conclusiones.

Entre todos los análisis, destaca la relación entre la empresa y los representantes de los trabajadores (sindicato), reflejada en su comunicación permanente y abierta, lo que los ha llevado a negociar en forma positiva durante prácticamente 30 años.



## **Abstract**

This thesis is referred to labor relations within a company, along with explain at a theoretical level, what are labor relations, and the definition of concepts associated with collective negotiations, was also analyzed the practical application that occurs in an industrial company in the area of different types of factors that can contribute to a good working relationship.

As can be seen in Papeles Bío Bío, the analyzed company, there are several factors that would show a good working relationship, such as good relations with the union, continuous communication, the development of welfare activities, advancements and promotions granted by the company, training and career development, among others; which were tried to expose in this thesis.

Along with this, it was sought to show if the members of the analyzed company made a positive appreciation of the different aspects of the labor relationship that was observed in this company, given that it is not always possible to meet the expectations of all workers. This evidence was sought through the application of a survey, which was answered by a considerable number of workers, to give strength to the conclusions.

Among all the analyzes, the relationship between the company and the representatives of the workers (union), stands out, reflected in their permanent and open communication, which has led them to negotiate positively for almost 30 years.

# **Capítulo I:**

## **Definición del problema, Objetivos y Justificación**

## Capítulo I: Definición del problema, Objetivos y Justificación

### 1.1 Problema de Investigación:

En general las relaciones laborales son vistas como un aspecto difícil de abordar, más bien propia de los departamentos o gerencias de recursos humanos y no de la organización como conjunto.

El punto es que, aun cuando no sean sencillas, **es importante conocer si hay empresas que la perciban como un aspecto positivo a desarrollar**, no sólo como una preocupación “cosmética”, sino como una convicción que, junto con la mejora en la productividad, es la calidad de vida de todos los integrantes y su entorno (familia) la que mejora; mejorando el compromiso de todos y facilitando los acuerdos con sus trabajadores o con sus representantes.

Es necesario mirar las relaciones laborales bajo un concepto de procesos, ya que abarca no sólo a toda la organización, sino que también aspectos técnicos o “duros”, como la capacitación o el desarrollo de carrera y aspectos de relación como la motivación y la relación y comunicación entre las personas.

Bajo este contexto, esta tesis pretende estudiar de manera más integral las relaciones laborales en la empresa en estudio.

### 1.2 Objetivo General:

- Identificar y relacionar cuáles son los factores claves utilizados por la empresa de papel de diario Papeles Bío Bío, que conducen a exitosas relaciones laborales.

### **1.3 Objetivos Específicos:**

- Definir y explicar qué son las relaciones laborales
- Profundizar en el estado en que se encuentran las Relaciones Laborales en Papeles Bío Bío.
- Identificar factores claves de una buena relación empresa-sindicato.
- Conocer el impacto de esta forma de trabajo en los actores involucrados e identificar si esta forma de relación laboral tiene impacto en el entorno del trabajador.

### **1.4 Preguntas de Investigación:**

- ¿Qué aspectos son indicadores en esta empresa de una buena relación laboral?
- ¿Ha tenido efectos positivos en Papeles Bío Bío tener buenas relaciones laborales?
- ¿A quiénes beneficia esta forma de trabajo?

### **1.5 Justificación:**

Las relaciones laborales que por definición involucran a sus trabajadores y empleadores, pueden incorporar también a otros actores, como las familias y el entorno. En general son consideradas difíciles y a veces hasta se considera que los intereses de los involucrados no necesariamente son los mismos, por lo que compatibilizarlos es una tarea compleja.

Papeles Bío Bío, es una antigua empresa industrial de la Octava Región, que produce papel para diario y que exporta el 60% de su producción. Esta empresa ha desarrollado a lo largo del tiempo una política de respeto y compromiso con sus trabajadores, política que abarca también a las familias de sus colaboradores.

Esta forma de trabajo ha redundado en una exitosa relación empresa-sindicato y se refleja en sus buenos resultados de negociaciones colectivas de los últimos 30 años.

Entendiendo que las relaciones laborales son complejas, ya que involucran variables subjetivas que además son valoradas indistintamente por cada observador, conocer el proceso que ha permitido una situación de mayor equilibrio y estabilidad entre los involucrados resulta del mayor interés.

Es por eso que hacer un análisis de cuáles son las prácticas en Papeles Bío Bío que permiten un ambiente más “sano” y cuáles son las piezas claves para lograr estos resultados, invita a conocer y entender este proceso para compartirlas de forma de que se pueda replicar en otras industrias, facilitando la relación empresa-trabajadores.

## **1.6 Viabilidad de la Investigación:**

Para la realización de esta memoria, se cuenta con los recursos tanto materiales como financieros necesarios, considerando que la inversión en ella es baja, y solo necesitaremos impresiones y dispositivos tecnológicos para su realización.

En cuanto a los recursos humanos y temporales, se tiene del tiempo necesario para realizar esta investigación en el mediano plazo, (primer semestre 2018) considerando que el investigador ha aprobado la totalidad de los ramos universitarios de la Carrera Ingeniería Comercial, además de poseer un título de Ingeniero en Administración de Empresas, por lo que se considera que posee los conocimientos requeridos para realizar este tipo de estudio. Por último, existe la factibilidad de recopilar datos y realizar entrevistas es de una dificultad media-baja ya que se cuenta con los contactos necesarios y con el total apoyo de la empresa para desarrollar este tema y reunir la información necesario para ello puesto que se ha considerado que es un tema interesante de abordar.

# **Capítulo II:**

# **Relaciones Laborales**

## Capítulo II: Relaciones Laborales

### 2.1 Definiciones de las relaciones laborales

Existen distintas definiciones de relaciones laborales, en las cuales el concepto central permanece constante, pero existen importantes aristas en las que difiere unas de otros.

Algunas de estas definiciones son las siguientes: “un campo interdisciplinario que abarca el estudio de todas las facetas del hombre en el trabajo, incluyendo el estudio de individuos, grupos de trabajadores que pueden o no estar organizados, el comportamiento del patrono o de las organizaciones sindicales, la política pública o el marco legal que dictamina las condiciones de empleo, la economía de los problemas laborales e incluso el análisis comparativo de los distintos sistemas de relaciones industriales en distintos países a lo largo de diferentes períodos de tiempo.”<sup>1</sup> Thomas Kochan (1980) o años más tarde, en 1994 G. Dion lo define como “... el conjunto de relaciones sociales y económicas, que nacen en ocasión de la producción de bienes económicos y que son a la vez individuales y colectivas.

Tal conjunto de relaciones sociales y económicas, presenta una importancia suficiente en toda sociedad, como para ser motivo de preocupación académica.”<sup>2</sup>

Según Héctor Lucena su objeto de análisis radica en “el estudio de las reglas que gobiernan las relaciones de trabajo, conjuntamente con los medios por los cuales son hechas, cambiadas, interpretadas y administradas..., a su vez, el estudio de los sindicatos, las empresas y organizaciones públicas vinculadas con las relaciones de trabajo. Estos sectores representan los intereses de clases y grupos determinados de una sociedad concreta. Las relaciones de

---

<sup>1</sup> Thomas Kochan (1980), Accesado el 20/03/2018, en <https://wold.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/curricular/intro/concepto-definiciones-rrll.pdf>

<sup>2</sup> G. Dion (1994), Accesado el 20/03/2018, en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-72102014000100183](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-72102014000100183)

poder entre ellos van a estar afectadas por la estructura económica y política de la sociedad en donde operan, marco global a considerar en el análisis de las partes...”.<sup>3</sup>

Entonces las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. Siendo el trabajador, la persona que aporta el trabajo y empleador el que aporta el capital. El trabajador siempre será una persona física, mientras que el empleador puede ser tanto físico, como jurídico. Estas relaciones laborales son reguladas por un contrato de trabajo en donde ambas partes son libres de aceptar o rechazar las condiciones que otorga ese contrato. Sin embargo, se entiende que un trabajador aislado se encuentra en un escenario de desigualdad frente al empleador que le impide tener una relación libre, por lo que se deduce que las relaciones laborales para que sean realmente “libres” deben realizarse en forma colectiva, entre trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

Además del contrato de trabajo y los contratos colectivos estas relaciones están reguladas por marcos legales (como en Chile por ejemplo las leyes del Código del Trabajo, entre otras), acuerdos tácitos, políticas internas de empresas, procedimientos, entre otros.

Las relaciones laborales no se pueden restringir solo a la relación empresa-trabajador, porque abarca un sinnúmero de variables o de otros factores como las relaciones empresa-grupo familiar, empresa-sindicato, relaciones individuales internas, relaciones con la comunidad, con las autoridades, proveedores y clientes, etc. Dependiendo del observador que realiza el análisis.

En el desarrollo de esta tesis a una empresa específica “Papeles Bío Bío”, las relaciones laborales abordan todos los factores recientemente indicados.

---

<sup>3</sup> Héctor Lucena (2007), Accesado el 20/03/2018 en <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2127/hlucena.pdf?sequence=3>



### **2.1.2 Buenas prácticas laborales**

Se considera que en una empresa existen buenas prácticas laborales cuando se han establecido políticas, principios, objetivos, procedimientos adecuados y/o pautas para mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes, sin distinciones jerárquicas ni de ningún tipo. Estas prácticas van más allá de lo que la legislación laboral establezca y su resultado debe ser calificado por los actores como exitoso.

El concepto abarca una amplia variedad de aspectos tales como la protección social, un diálogo permanente y fluido entre la empresa y el sindicato, el respeto a la libertad sindical, igualdad de género, sueldos equitativos, promoción por méritos, desarrollo de carrera, capacitación permanente, preocupación por la salud y seguridad de sus integrantes, colaboración mutua empresa- trabajadores y diálogo abierto.

Una buena práctica laboral desde una perspectiva objetiva es aquella que facilita el desenvolvimiento de los recursos humanos en un contexto de respeto a los derechos aceptados por la comunidad.

Desde la perspectiva de la Organización Internacional del Trabajo – OIT, “una práctica laboral debe ser vista desde el paradigma del trabajo decente, entendido como aquella ocupación productiva que es justamente remunerada y que se ejerce en condiciones de libertad, equidad, seguridad y respeto a la dignidad humana”.

Del mismo modo, la OIT señala que una Buena Práctica en materia de relaciones laborales podría ser entendida como aquella experiencia de carácter colectivo que, en el marco del respeto a los principios y derechos fundamentales del trabajo (tal y como son definidos por la Declaración de la OIT), puede ser calificada exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones internas,

garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario, desarrollando una cultura para lograr acuerdos entre trabajadores y empleadores; es decir, facilitando una trabajo decente.

## **2.2 Negociación colectiva**

La negociación colectiva en una organización cualquiera es una pieza clave en donde muestra la “salud” de las relaciones laborales, sin dejar de considerar que también hay otros factores tanto externos como internos que influyen en el resultado final tales como; el momento económico de la empresa o país, las expectativas que tienen tanto la empresa como el sindicato respecto a lo que se quiere lograr o influencia por temas meramente políticos.

La negociación colectiva es una resolución de los temas en conflicto, ya que ninguna de las partes querrá ceder en lo que cree son sus derechos irrenunciables.

Según la Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile, la negociación colectiva se define como “El procedimiento a través del cual uno o más empleadores se relacionan con una o más organizaciones sindicales o con trabajadores que se unen para tal efecto, o con unos y otros, con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado, de acuerdo con las normas contenidas en el Código del Trabajo. La negociación colectiva que afecte a más de una empresa requerirá siempre acuerdo previo de las partes”.

### **2.2.1 Tipos de negociaciones colectivas.**

Según el Libro IV del Código del Trabajo solo se reconocen los siguientes tipos de negociaciones:

- a) Negociación colectiva reglada.

- b) Negociación colectiva no reglada, completa del artículo 314 del Código del Trabajo
- c) Negociación reglada del sindicato inter-empresa
- d) Procedimiento especial de Negociación colectiva para trabajadores eventuales, de temporada y de obra o faena transitoria
- e) Negociación de Federación y Confederaciones

### **2.2.2 Actores en una negociación colectiva.**

Dentro del proceso de negociación colectiva intervienen distintos actores, los cuales están considerados como directos e indirectos.

Los actores directos son identificados como la Empresa y los Trabajadores, y dentro de los actores indirectos tenemos a los Consumidores y los Desempleados<sup>4</sup>.

La empresa es uno de los participantes más relevantes de la negociación colectiva como institución tiene una dimensión económica y otra social, por cuanto realiza funciones económicas y proporciona a las personas que integran la empresa un sentido de permanencia.

La función económica considera la transformación de insumos, producción, venta y distribución de productos, en un entorno en el cual interactúan las personas, el medio ambiente, la organización propiamente tal y los consumidores.

La dimensión social surge, en tanto la empresa es un instrumento a través del cual sus integrantes pueden cubrir las necesidades que de otro modo no podrían satisfacer por sí mismos, a menos que obviamente trabajen de manera independiente.

Los sindicatos se reconocen como una asociación de trabajadores ligados por un bien común, que busca ante todo la representación, defensa y promoción de ese interés, el cual

---

<sup>4</sup> Wulf Betancourt, E. E. (1996). *La empresa moderna y sus negociaciones laborales*. Del Norte.

juega un importante rol en el logro del equilibrio de las relaciones laborales. Difícilmente podría existir un sistema de relaciones laborales sin organizaciones que representen a los trabajadores.

Los objetivos de un sindicato en la negociación colectiva, se pueden clasificar de la siguiente manera<sup>5</sup>:

- a) Incremento en los salarios y mejores en las condiciones de trabajo.
- b) Control de las oportunidades de trabajo, en favor de sus miembros.
- c) Acceso a programas de capacitación.
- d) Integración con la empresa en los programas de innovación y mejoramiento de la calidad de los productos.
- e) Mantener la credibilidad en el liderazgo y la dirigencia sindical.

Entre los indirectos, primera encontramos a los consumidores que influyen básicamente, mediante la demanda por el producto. Para que sea exitosa, una negociación debe considerar el efecto que sus resultados tienen sobre la opinión que tengan los consumidores hacia sus productos. El poder de éstos será por la competitividad que tiene la empresa que está negociando.

En cuanto a los desempleados, son considerados debido a que reflejan las condiciones del mercado del trabajo, lo que permite evaluar la capacidad de negociación que tiene la empresa y en qué medida la tiene.

### **2.2.3. Materias que pueden ser negociados colectivamente**

En la negociación colectiva se definen las siguientes materias, siendo de interés común de las partes que afecten las relaciones mutuas entre trabajadores y empleadores<sup>6</sup>:

---

<sup>5</sup> Wulf Betancourt, E. E. (1996). *La empresa moderna y sus negociaciones laborales*. Del Norte.

- Remuneraciones
- Otros beneficios en especies o en dinero y,
- Condiciones comunes de trabajo.

También pueden, entre otros, incluidos acuerdos respecto a:

- a) La conciliación del trabajo con las responsabilidades familiares,
- b) El ejercicio de la corresponsabilidad parental,
- c) Planes de igualdad de oportunidades y equidad de género en la empresa,
- d) Acciones positivas para corregir situaciones de desigualdad
- e) Capacitación y reconvención productiva de los trabajadores,
- f) Constitución y mantenimiento de servicios de bienestar,
- g) Mecanismos de solución de controversias.
- h) Establecer una comisión bipartita para la implementación y seguimiento del cumplimiento del instrumento colectivo.

De igual forma existen materias en las que no se puede negociar colectivamente, estas son:

- Cualquiera que restrinja o limite las facultades del empleador de organizar, dirigir y administrar la empresa.
- Las materias ajenas a la empresa.

### **2.3 Proceso de negociación colectiva**

1. **Proyecto de un contrato colectivo:** El proyecto de contrato colectivo es el documento que presenta el sindicato a la empresa en el momento de la negociación colectiva reglada y

---

<sup>6</sup> Dirección del Trabajo de Chile

marca el inicio formal de la negociación y comprende los puntos o peticiones que se están presentando.

De no existir un contrato colectivo anterior, este documento se puede presentar en cualquier momento, pero si existe un instrumento colectivo vigente, el proyecto debe entregarse no antes de 60 días, ni después de 45 días anteriores a la fecha de vencimiento.

2. **Respuesta del Empleador:** El empleador tendrá un plazo de 10 días corridos después de haber presentado el proyecto de contrato colectivo para analizarlo y su respuesta debe ser a todas las cláusulas solicitadas por el sindicato, además de incluir la oferta de la empresa, la cual se puede referir a los mismos puntos o a otros sugeridos por la empresa.

3. **Reuniones:** Una vez que se presenta el proyecto y se recibe la respuesta, comienza el proceso de negociación en las que participan las comisiones negociadoras de ambas partes.

Las comisiones negociadoras están integradas por el directorio sindical en representación del sindicato y en el caso del empleador, será la gerencia la que defina a su comité negociador constituido por un máximo de 3 representantes que formen parte de la empresa.

Las partes se podrán reunir las veces que estimen necesarias con objeto de lograr acuerdo y pueden negociar todas las materias comprendidas en el proyecto y las respuestas, como aquellas que de común acuerdo definan.

4. **Última Oferta:** Es la oferta final que entrega la empresa al sindicato y que debe ser respondida antes que venza el instrumento colectivo vigente.

5. **Votación Huelga:** De no existir un acuerdo, los miembros del sindicato ejercen un derecho de manera colectiva y que consiste en la prerrogativa para suspender las actividades a la que se encuentran obligados en conformidad a sus contratos individuales de trabajo.

Si hay instrumento colectivo vigente, la votación debe realizarse dentro de los últimos 5 días de vigencia del instrumento colectivo.

Si no hay instrumento colectivo vigente, la votación debe realizarse dentro de los últimos 5 días, de un total de 45 días, desde la presentación del proyecto.

**6. Buenos Oficios:** Los Buenos Oficios es un servicio ofrecido por la Inspección del Trabajo a los actores del proceso de negociación colectiva, dirigida a colaborar en la solución del conflicto, a través del acuerdo entre las partes.

La solicitud de interposición de buenos oficios del Inspector del Trabajo, puede solicitarla cualquiera de las partes. En el caso de los trabajadores debe efectuarla la comisión negociadora laboral, por la mayoría absoluta de sus integrantes, debiendo suscribirla los miembros de ella que conforman dicha mayoría. Por parte del empleador la comisión negociadora, a través de una solicitud suscrita por la mayoría de los miembros de aquella.

**7. Huelga:** La ley establece como cuórum para dar por aprobada la huelga, la mayoría absoluta de los trabajadores involucrados en la negociación colectiva (50% más uno). Si no se alcanza el quórum se entiende que los trabajadores aprobaron la última oferta.

La huelga comienza al inicio de la respectiva jornada del quinto día siguiente a la fecha de su aprobación. Sus principales efectos son:

- i. Se entiende suspendido el contrato individual de trabajo.
- ii. Los trabajadores involucrados en la huelga están legalmente impedidos de prestar servicios para el empleador
- iii. Los trabajadores podrán realizar trabajos para otro empleador, pero solo de carácter temporal.

- iv. El empleador no estará obligado a pagar las remuneraciones.
- v. Los trabajadores podrán realizar voluntariamente, si así lo desean, sus cotizaciones previsionales o de seguridad social.

**8. Firma Contrato o Convenio Colectivo:** Una vez cerrado el proceso de negociación colectiva, ya sea por medio de lograr los acuerdos para el futuro instrumento o porque los trabajadores han decidido aceptar el piso de la negociación (que corresponde al contrato colectivo anterior sin las cláusulas de reajuste), se elabora un nuevo instrumento que tendrá vigencia por el periodo acordado entre las partes, con un mínimo de dos años y un máximo de tres.

Si el instrumento que se genera corresponde a un proceso de negociación colectiva reglada, se genera un Contrato Colectivo, caso contrario el instrumento se denomina Convenio Colectivo.

**9. Aplicación de los acuerdos:** Se refiere a que todo lo que haya sido acordado en el proyecto debe ser aplicado durante la vigencia del mismo. Este instrumento debe ser enviado a la Inspección del Trabajo. Una vez suscrito un instrumento colectivo, sus estipulaciones reemplazan en lo que corresponde al contrato individual. Además, sus cláusulas contienen obligaciones inapelables.

## **2.4 Reglas básicas comunes a las partes<sup>7</sup>.**

La Dirección del Trabajo ha definido las siguientes reglas básicas a considerar en este proceso, las que resultan muy atinentes con los que se está planteado en esta memoria.

- a) Las demandas planteadas por los trabajadores deben considerarse íntimamente ligadas al desarrollo eficiente de la empresa.

---

<sup>7</sup> Dirección del Trabajo.



- b) En el proceso confluyen las distintas visiones que tienen las partes sobre la realidad de la empresa, el ambiente laboral y los problemas y desafíos que se presentan.
- c) El empleador y los trabajadores deben tener como objetivo la búsqueda de la solución más equitativa posible a los problemas que se presentan.
- d) Debe existir confianza mutua entre las partes.
- e) Los trabajadores deben estudiar las implicancias económicas del proyecto que se presenta.
- f) La empresa debe comprender que los trabajadores son el recurso más importante de los cuales cuenta, por ello, requieren la retribución más justa a su aporte y esfuerzo.

## **Capítulo III:**

# **La empresa “Papeles Bío Bío”**

## Capítulo III: La empresa “Papeles Bío Bío”

### 3.1 Historia

Papeles Bío-Bío es una empresa que produce papel de diario, está ubicada en la región del Biobío, específicamente en San Pedro de la Paz, Concepción, Chile, a 500 kilómetros al sur de su capital, Santiago. Concepción es una de las ciudades con mayor tamaño del país con más de un millón de habitantes.

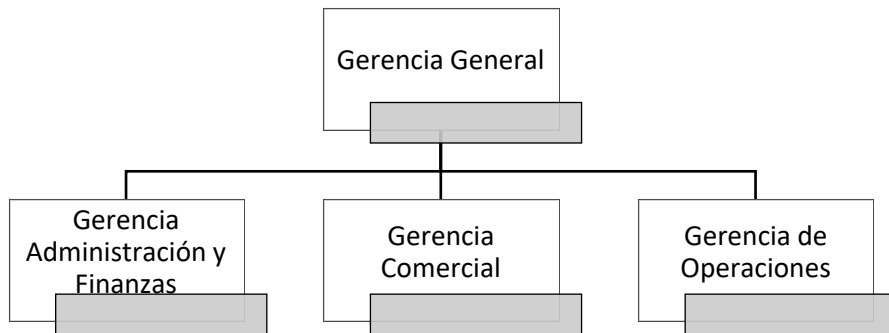
La empresa inició sus operaciones en el año 1957 y en la actualidad es capaz de producir y comercializar anualmente más de 125.000 toneladas de papel de impresión a base de pulpa mecánica, siendo reconocida a nivel internacional por sus altos estándares de calidad, eficiencia y productividad. En la actualidad cuenta con modernas tecnología y personal altamente calificado.

Su principal producto, el papel para diarios, que vende y fabrica Papeles Bío-Bío es exportado en un 55% principalmente a países de América del Sur como Argentina, Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia y Paraguay. El otro 45% de su producción es destinada al mercado nacional, a los principales diarios de la región. También se fabrican papeles especiales o mejorados, los cuales son utilizados en la elaboración de insertos/volantes, revistas, guías telefónicas y libros, entre otros.

En los últimos años se ha invertido muchos recursos en desarrollar nuevas líneas de productos y/o negocio, por ejemplo papel para fotocopias, papel para bolsas y pulpa mecánica propiamente tal.

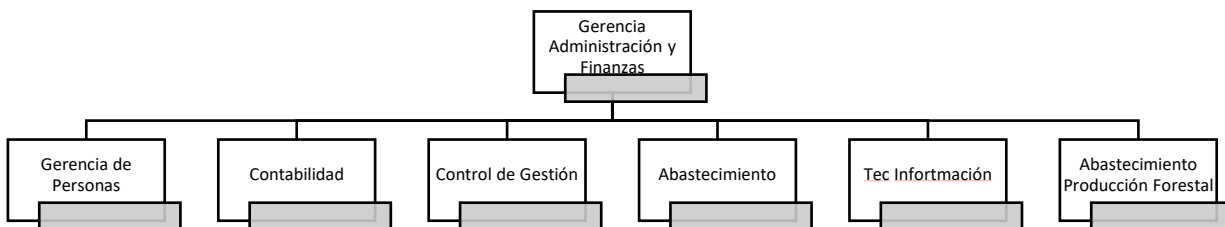
### 3.1.1 Organigrama de la organización

**Ilustración 1: Gerencia General**



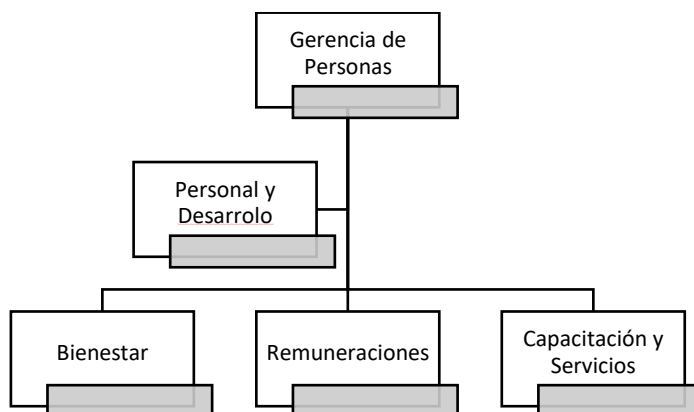
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 2: Gerencia Administración y Finanzas**



Fuente: Elaboración propia.

### Ilustración 3: Gerencia de Personas



Fuente: Elaboración propia.

#### 3.1.2 Estructura de propiedad.

La empresa fue construida por la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC), iniciando sus operaciones en el año 1957. Posteriormente, con ocasión que CMPC adquiriera el 100% de la empresa Inforsa, también productora de papel para diarios, pero con mayor capacidad productiva, se decide la venta de la Fábrica Bio Bio, siendo adquirida por la neozelandesa Fletcher Challenge, en el año 1989.

En 2001 la empresa noruega Norske Skog adquiere la totalidad de las empresas productores de papel de Fletcher Challenge, lo que hace que al sumarle sus activos, se convierta en la primera productora de papeles de impresión en el mundo.

En el año 2012 Norske Skog vende Papeles Bio Bio al grupo Pathfinder, cuyos principales accionistas son Juan Obach y Felix Bacigalupo, los que mantienen la propiedad de la Compañía hasta hoy.

Durante todos los cambios de propiedad que se han realizado a lo largo de su historia, Papeles Bio Bio ha mantenido su estructura organizacional, permaneciendo en ella todos sus trabajadores, conservando sus remuneraciones y beneficios.

## **3.2 Valores, Políticas y principios de la compañía.**

### **3.2.1 Valores**

Los valores en los que se sustenta la compañía son; Apertura, Honestidad y Colaboración. La empresa explica la forma en cómo viven estos valores de la siguiente manera:

*“Nosotros demostramos Honestidad entregando y aceptando retroalimentación abierta y honesta, promoviendo discusiones acerca de cómo hacemos las cosas.*

*Nosotros demostramos Apertura cuando compartimos información relevante en forma oportuna, generando un ambiente abierto y de aprendizaje, donde las personas aprenden de sus errores.*

*Nosotros demostramos Cooperación alentando a todos los trabajadores de Papeles Bío Bío a trabajar en conjunto para alcanzar una meta común, evitando enfocarse exclusivamente en sus áreas de responsabilidad.”*

Estos valores rigen a la empresa desde cerca de 20 años, cuando el Holding Norske-Skog, adquirió Papeles Bío Bío e incorporó estos valores, los cuales eran compartidos por todas las fábricas de Norske-Skog en el mundo.

Papeles Bío Bío ha logrado llevar estos valores a la práctica los que se reflejan en múltiples acciones que serán descritas más adelante.

Estos valores han sido internalizados de forma profunda, de tal manera que cuando Norske-Skog decidió vender la empresa, Papeles Bío Bío decidió mantenerlos a lo largo del tiempo.

### **3.2.2 Políticas**

Papeles Bío Bío es una empresa certificada en las normas internacionales ISO 9001, ISO14001, OSHAS 18000 e ISO 50001. Es requerimiento normativo definir políticas relacionadas con cada una de ellas por lo cual existen políticas de calidad, de medio ambiente, de seguridad y salud ocupacional y de energía.

Fuera de estas exigencias la empresa ha definido políticas relacionadas con las personas, por esto existe la “Política de Recursos Humanos”, “Política de conducta corporativas” y la “Política con la Comunidad”, las que guían en el accionar de los integrantes de Papeles Bío Bío y serán expuestas a continuación.

#### **3.2.2.1 POLITICA DE RECURSOS HUMANOS**

Papeles Bío Bío, una empresa dedicada a la fabricación de papel, asume el compromiso con los siguientes conceptos que fijan los estándares mínimos que debe asumir la empresa en relación con sus colaboradores:

1. Para ser trabajador de la empresa o para su promoción interna no existen discriminaciones en cuanto a credo religioso, opciones políticas, raza o sexo.
2. Trabajaremos para establecer un ambiente de trabajo sano, seguro, motivador y desafiante, en el cual se acentúe el trabajo en equipo y que la responsabilidad y autoridad se establezcan lo más cerca posible de quienes realizan la actividad. Esto incentivará un ambiente propicio a la iniciativa, la innovación y la toma de decisiones responsable.
3. Estableceremos sistemas que nos permitan pagar una remuneración adecuada, que tenga relación con las competencias necesarias para desempeñar un cargo, con la equidad interna y con referencia al mercado y los resultados del negocio.
4. Nos esforzaremos para que las vacantes sean provistas a través de la promoción de los trabajadores que posean las competencias necesarias para el nuevo cargo.

5. Comunicaremos objetivos, metas y estrategias y haremos comunicación periódica del cumplimiento de los resultados.
6. Nos esforzaremos para que cada trabajador cumpla su labor con integridad y profesionalismo.
7. Mantendremos canales de comunicación permanentes, abiertos y honestos con los trabajadores y sus representantes.
8. Incentivaremos a cada trabajador para use los canales definidos de sugerencias y opiniones y deberá recibir respuesta sobre su propuesta.
9. Nos esforzaremos para que cada trabajador sea evaluado periódicamente en función de sus objetivos de manera de establecer con él compromisos que permitan mejoramiento continuo y desarrollo personal y profesional.
10. Los servicios y beneficios entregados al personal serán de un nivel igualitario, esto es sin discriminar en función de los distintos niveles jerárquicos y/o áreas de actividad de la empresa.

### **3.2.2.2 POLITICA DE CONDUCTA CORPORATIVA**

Papeles Bío Bío, una empresa dedicada a la fabricación de papel, asume el compromiso con las siguientes consideraciones obligatorias y que definen los estándares mínimos de conducta que rigen para todos sus empleados y otros que actúan a nombre de ella.

1. Cada transacción entre Papeles Bío Bío y aquellos con los que trata, y cada pago, recibo y activo deben reflejarse correctamente en los libros de la empresa.
2. Toda oferta, promesa, entrega o exigencia, directa o indirecta, de soborno, u otras ventajas ilegales para asegurar un negocio, u otras ventajas inapropiadas, constituyen una práctica inaceptable.
3. Los empleados y otros que actúan por la empresa deben evitar conflictos entre sus intereses privados y aquellos de Papeles Bío Bío, y todo conflicto potencial debe ser tratado con apertura.



4. Se prohíbe aceptar regalos, favores o formas de entretención si la intención del que lo otorga es obtener una preferencia inapropiada, la cual podría perjudicar a la empresa.

5. Se prohíbe hacer regalos, favores o formas de entretención excesivas si su intención es dar a Papeles Bío Bío, como otorgante, una preferencia inapropiada.

6. Ningún empleado y otros que actúan por la empresa, puede hacer un convenio o arreglo contrario a las leyes de competencia aplicables.

7. Nadie tendrá razón para sentirse persuadido, presionado o forzado a violar la ley, o a actuar en conflicto con esta política, o con estándares generalmente aceptados para un comportamiento ético. Todos los empleados y otros que actúan por la empresa deben recordar que la reputación de Papeles Bio Bio debe ser conservada y resaltada por la forma en que actúan cuando la representan.

### **3.2.2.3 POLITICA CON LA COMUNIDAD**

Papeles Bio Bio, una empresa dedicada a la fabricación de papel, asume los siguientes compromisos en relación con la comunidad:

1. Esforzarse permanentemente por ser un buen elemento en la comunidad, siendo una influencia positiva en ella y animando a sus empleados a participar en sus actividades.

2. Tener un trato ético y profesional en todo momento con los clientes, las autoridades, los proveedores, los vecinos y público.

3. Cumplir con las leyes y los reglamentos relacionados con nuestro negocio y realizar programas activos para garantizar el cumplimiento de las disposiciones en materia de salud, seguridad y normas ambientales.

4. Dar a conocer nuestro quehacer a la comunidad especialmente a vecinos, esposas(os) y estudiantes, promoviendo visitas a nuestras instalaciones, considerando siempre la seguridad de los visitantes.

5. Participar en aportes hacia la comunidad de San Pedro de la Paz, especialmente en actividades culturales y educativas, centralizadas a través de la municipalidad, orientándose

a instituciones sin fines de lucro y que directa o indirectamente beneficien a la comunidad y a sus trabajadores y su familia, sin discriminación religiosa, étnica o de cualquier tipo.

### 3.2.3 Principios

La compañía también opera apoyada de su “Declaración de Principios”, que tienen como ejes a los clientes, al personal, a los proveedores, comunidad, inversionistas y a sus propios procesos guiados por los valores de honestidad, apertura y cooperación.

Nuestros Clientes:

- Aspiramos a que nuestros clientes nos reconozcan como proveedor confiable, innovador, de alta calidad y precios competitivos, comprometidos con la búsqueda de la excelencia en todo lo que hacemos y muy atento a sus requerimientos e inquietudes.
- Propiciaremos relaciones de largo plazo con los clientes y animaremos a los empleados a interesarse por las necesidades de ellos.

#### a) **Nuestro Personal:**

- Nos esforzaremos por entregar a cada empleado un trato digno y respetuoso inspirado en nuestros valores.
- Trabajaremos para establecer un ambiente de trabajo sano y seguro para los trabajadores, contratistas y visitantes.
- Promoveremos el trabajo en equipo y buscaremos que la responsabilidad y la autoridad se establezcan lo más cerca posible de quienes están cumpliendo directamente el trabajo, generando un ambiente propicio para la iniciativa, innovación y la toma de decisiones responsables.
- Estableceremos comunicación permanente con los trabajadores y sus representantes, en especial lo referido a políticas, estrategias, objetivos y resultados.

- Los trabajadores y postulantes a cargos no podrán ser discriminados bajo ninguna circunstancia.
- Nos esforzaremos en que cada trabajador puede cumplir su labor con integridad y profesionalismo entregando para ello la capacitación y los recursos necesarios para lograrlo.
- Incentivaremos que nuestro personal desafíe constantemente el estatus quo y busque el mejoramiento continuo de los procesos, productos y sistemas.

**b) Nuestros Procesos:**

- Estableceremos y mantendremos un sistema de gestión eficaz y eficiente, focalizado en la excelencia, para lograr buenos resultados para la empresa en todos los ámbitos.
- Seremos constantes en el propósito de mantener y actualizar tecnológicamente nuestros procesos, equipos y sistemas, de manera de asegurar y mejorar continuamente la calidad de nuestros productos, aumentar la productividad y mejorar nuestra posición competitiva en el mercado.
- Trabajaremos para que la detección de defectos sea sustituida por la prevención de estos, a fin de lograr el mejoramiento continuo de los procesos.
- Aplicaremos herramientas de control estadístico de la calidad de todas las etapas del proceso, para eliminar la necesidad de hacer inspecciones masivas.

**c) Nuestro Proveedores**

- Estableceremos con nuestros proveedores relaciones a largo plazo, que se basen en la confianza y les exigiremos evidencias de la calidad de sus productos y servicios que, junto con los criterios ambientales, seguridad y salud, energía y económicos, primaran el otorgamiento de contratos.

**d) Nuestros Inversionistas**

- Buscaremos siempre mejorar la calidad de nuestros productos y procesos para mantener nuestra competitividad, a través de la ejecución de actividades con alta creación de valor, que aseguren nuestra sustentabilidad.

**e) La comunidad**

- Nos esforzaremos permanentemente por ser un buen elemento en comunidad. Seremos una influencia positiva, animando a nuestros empleados a tomar parte en sus actividades.
- Nuestro trato con los clientes autoridades, los proveedores, los vecinos y el público será en todo momento justo, ético, transparente y profesional.
- Cumpliremos con la legislación aplicable a nuestras actividades y mantendremos programas activos para garantizarlo.
- Daremos a conocer nuestro quehacer entre la comunidad.

# **Capítulo IV:**

## **Relaciones laborales en Papeles Bío Bío**

## **Capítulo IV: Relaciones laborales en Papeles Bío Bío**

Tal como se describió en el capítulo II, las relaciones laborales dependen de que se desarrollen en una organización diversos factores que en su conjunto conducen a establecer “buenas o malas” relaciones.

A continuación, se describen como se aplican en Papeles Bío Bío cada uno de estos factores, los que sumados nos deberían dar un indicador del nivel de relaciones laborales en esta empresa.

### **4.1 Preocupación por la seguridad**

Papeles Bío Bío cuenta con un sistema robusto de salud y seguridad, cuyo objetivo no sólo es su personal, sino también la familia, los contratistas, proveedores y todos aquellos relacionados con la empresa y sus instalaciones.

La empresa se encuentra certificada en la norma internacional OHSAS 18.000 desde el año 2004, se suma a eso capacitaciones continuas dirigidas a todo el personal en autocuidado, uso de extintores, primeros auxilios. Observaciones de conducta, identificación de peligros y evaluación de riesgos, entre otras. Las áreas operacionales realizan diariamente una reunión de seguridad, donde se adquieren compromisos respecto a actividades de seguridad durante la jornada y de cuidado y protección de sus compañeros.

Antes de realizar un trabajo poco habitual en terreno, los operadores o mantenedores deben aplicar un ATS “Análisis de Trabajo Seguro”, para tener conciencia en los peligros asociados a la tarea que van a realizar y en cómo enfrentarlos.

Los trabajadores de contratistas pueden ingresar a la Planta luego de cumplida una jornada de inducción en seguridad y de aprobado un test respecto a las materias.

## 4.2 Programas y certificaciones.

Esta empresa, trabaja con programas dirigidos a los trabajadores y a su familia desde el inicio de sus actividades. Son ejemplos destacados el que contara con un Jardín Infantil para los hijos de los trabajadores; con programas de vacaciones de verano para los niños; con interesantes premios por servicios prolongados en la organización; con un casino de alto estándar en el que almuerzan diariamente los trabajadores de la empresa, en un solo ambiente, sin hacer distinción por cargos o jerarquías.

Todas las actividades que la empresa desarrolla, se incorporaron en los que se llamó “Programa de Calidad de Vida”, que abarca las actividades de cuidado y promoción de la salud, actividades culturales y recreativas a desarrollarse durante el año. Este programa lleva desarrollándose por más de 20 años e incluye actividades que se realizan mensualmente y que ratifica la preocupación permanente de la empresa y su familia.

Papeles Bío Bío cuenta con dos certificaciones otorgadas por el Ministerio de Salud, la primera de ellas la declara como “Empresa Libre del Humo del Tabaco” siendo la primera empresa del rubro industrial en la región en obtener dicha certificación en el año 2005, dado que las organizaciones que contaban con esta certificación eran del área de la salud.

Esto significa que no está permitido fumar en las instalaciones de la compañía, con excepción de lugares expresamente definidos para ello. Además, los trabajadores de la empresa que son fumadores pueden adherir en cualquier momento que lo desean a un programa de rehabilitación para dejar de fumar, sin costo para ellos.

La segunda certificación, también otorgada por el Ministerio de Salud, la declara “Lugar de Trabajo Promotor de Salud”, el cual tiene exigencias muy rigurosas, que abarcan seis elementos con sus respectivos requisitos, que son los que se describen a continuación:

## **1. Tabaco, alcohol, drogas y psicofármacos**

- Requisito 1: Diagnóstico, Prevención y cesación

## **2. Salud ambiental**

- Requisito 1: Riesgos laborales y ambientales.
- Requisito 2: Difusión e información.
- Requisito 3: Instrumentos de gestión

## **3. Actividad física**

- Requisito 1: Diagnóstico, difusión e información.
- Requisito 2: Oferta y demanda.
- Requisito 3: Equipamiento e infraestructura

## **4. Transporte**

- Requisito 1: Seguridad en el desplazamiento.
- Requisito 2: Gestión del entorno.

## **5. Factores protectores psicosociales**

- Requisito 1: Perfil de cargos
- Requisito 2: Comunicación interna
- Requisito 3: Capacitación
- Requisito 4: Reconocimiento y promoción.
- Requisito 5: Organización de trabajadores.
- Requisito 6: Actividades extra laborales.
- Requisito 7: Conciliación trabajo familia.
- Requisito 8: Prevención y tratamiento del acoso laboral.



## **6. Pautas de alimento y nutrición**

- Requisito 1: Educación alimentaria y nutrición.
- Requisito 2: Infraestructura y equipamiento en casino.
- Requisito 3: Disponibilidad de alimentos saludables en el casino

Este proceso se inició en agosto del año 2013 a través de una invitación hecha por el Ministerio de Salud y con una carta de compromiso por parte de la empresa. En el año 2014 se elaboró un programa de trabajo y se certificó la primera etapa como “Lugar de Trabajo Comprometido”, logrando la certificación definitiva en agosto del 2015 como “Lugar de Trabajo Promotor de Salud”, con calidad de Excelencia por sus altos niveles de cumplimiento. En agosto del 2017, después de un proceso de auditoría por parte del Ministerio de Salud, se recertificó, con el mismo nivel de excelencia.

### **4.3 Relaciones con el sindicato**

En Papeles Bío Bío existe un solo sindicato, que cuenta con 132 socios. Lo que equivale a un 94% del personal operativo.

La relación con el sindicato responde a la política de “puertas abiertas” de la compañía, es permanente y se refleja en que cada uno de los dirigentes sindicales concurre en forma periódica a realizar consultas sobre temas relacionados con sus afiliados y con su actividad sindical, ya sea a la gerencia de personas como a cualquier supervisor o gerente de la empresa.

Existe un acuerdo tácito entre la administración de la empresa y el sindicato para ir resolviendo las inquietudes antes que se conviertan en una situación problemática.

Existe una reunión formal que se realiza cada mes en la que participan los dirigentes sindicales y los representantes de la gerencia. (Gerente de Personas, Gerente de Administración y Finanzas y Gerente de Operaciones). En ellas se dan a conocer los

resultados financieros, de producción, de ventas y los proyectos futuros que pudieran existir. Además, se conversan acerca de las inquietudes que los representantes de los trabajadores pudieran expresar.

Como una manera de garantizar la confianza y transparencia en los resultados que se muestran en esta reunión, la presentación que se proyecta tiene la misma base que la que se presenta al Directorio de la Compañía.

La Gerencia de Personas y el sindicato, también acuerdan la realización de actividades comunes en la que se invita a participar a todos los trabajadores, sindicalizados o no, como la celebración de navidad, fiestas patrias, etc.

#### **4.4 Negociación Colectiva en Papeles Bío Bío**

En los últimos 30 años, después de una huelga de 12 días que ocurrió en el año 1989, se han realizado doce procesos de negociaciones colectivas, todos con acuerdos, de los cuales siete se anticiparon, cuatro de ellos duraron el periodo establecido de dos años, cinco llegaron a un acuerdo por dos años y tres meses, uno acordó un convenio de tres años de duración, uno llegó a acuerdo por tres años y tres meses y el de más larga duración se acordó por cuatro años.

Que la empresa y el sindicato lleguen a acuerdo para negociar anticipadamente y que además logren adherencia de las bases y como resultado acuerden un convenio colectivo, requiere necesariamente una condición de confianza, puesto que este es un proceso fundamentalmente voluntario e implica que las partes creen que negociar en ese momento es más positivo para las partes que negociar en la fecha establecida y con los parámetros propios de una negociación reglada.

Estos resultados son unas de las evidencias de las buenas relaciones laborales que existen en la empresa.

#### **4.4.1 Resumen de negociaciones colectivas desde 1989 a la fecha.**

##### **Año 1989**

- i. Se negocia en los plazos legales
- ii. Hubo huelga de 11 días
- iii. Se otorga un bono por término de la negociación colectiva
- iv. Se otorga un préstamo a los trabajadores, a descontar en 6 meses.
- v. Se firma contrato colectivo por 24 meses.
- vi. Se acuerda un bono por término de negociación colectiva.

##### **Año 1991**

- i. Se negocia en los plazos legales.
- ii. Se firma contrato por 2 años
- iii. Se acuerda un bono por término de negociación colectiva.

##### **Año 1993**

- i. Se negocia anticipado
- ii. Se firma convenio colectivo por 27 meses
- iii. Se otorga un bono por término de la negociación colectiva y otro por negociar anticipadamente.

##### **Año 1995**

- i. Se negocia anticipado
- ii. Se firma convenio colectivo por 39 meses.
- iii. Se otorga un bono por término de la negociación colectiva y otro por negociar anticipadamente.

iv. Se acuerda un bono por extender un año más pagadero en noviembre de 1996 y otro en diciembre de 1997.

### **Año 1998**

i. Se negocia anticipado.  
ii. Se firma convenio colectivo por 27 meses  
iii. Se otorga un bono por término de la negociación colectiva y otro por negociar anticipadamente.

iv. Se acuerda un bono a pagar en diciembre de 1999, en relación al precio del papel (no se pagó, porque el precio fue más bajo que lo esperado)

### **Año 2000**

i. Se negocia anticipado.  
ii. Se acuerda un convenio colectivo por 27 meses.  
iii. Se otorga un bono por término de la negociación colectiva y otro por negociar anticipadamente.

iv. Se acuerda un bono a pagar en diciembre de 2001, en relación al precio del papel (no se pagó, porque el precio fue más bajo que lo esperado)

### **Año 2002**

i. Se Negocia Anticipado  
ii. Se acuerda convenio colectivo por 27 meses.  
iii. Se otorga un bono por término de la negociación colectiva y otro por negociar anticipadamente.

### **Año 2004**

i. Se negocia anticipado.  
ii. Se acuerda un convenio colectivo por 27 meses.

iii. Se otorga un bono por término de la negociación colectiva y otro por negociar anticipadamente.

iv. Se acuerda un bono a pagar en diciembre de 2005, en relación al precio del papel (no se pagó, porque el precio fue más bajo que lo esperado)

#### **Año 2006**

i. Se negocia anticipado.

ii. Se firma convenio colectivo por 48 meses.

iii. Se otorga un bono por término de la negociación colectiva y otro por negociar anticipadamente.

iv. Por extender el plazo a 4 años se acuerda pagar otro bono en octubre de 2006.

v. Se acuerda pagar 2 bonos en diciembre de 2007

vi. Se acuerda un bono a pagar en diciembre de 2005, en relación al precio del papel (no se pagó, porque el precio fue más bajo que lo esperado)

#### **Año 2010**

i. Se negocia en los plazos legales.

ii. Se acuerda un convenio colectivo por 36 meses.

iii. Se otorga un bono por término de la negociación colectiva.

iv. Por la extensión del plazo se acuerda un bono a pagar en noviembre de 2010.

v. Se acuerda aumentos de categorías de renta en función de los valores del EBITDA, para enero de 2012 y enero de 2013.

#### **Año 2013**

i. Se negocia en los plazos legales.

ii. Se firma contrato por 24 meses.

iii. Se acuerda un bono por término de negociación.

### **Año 2015**

- i. Hubo intento de negociar anticipado, en ese proceso se ofrece un bono por llegar a acuerdo y el otro por negociar, al no haber acuerdo se eliminó uno que no se recuperó posteriormente.
- ii. Se negocia en los plazos legales
- iii. Ser acuerda un contrato por 24 meses.
- iv. Se otorga bono por término de negociación colectiva.
- v. Hubo huelga por algunas horas, se inició en el turno de noche. El siguiente turno ingresó en horario normal.

### **Año 2017**

- i. Se negocia bajo la nueva ley que regula los procesos de negociación colectiva.
- ii. Se negocia anticipado.
- iii. Ser acuerda un contrato por 27 meses.
- iv. Se otorga bono por término de negociación colectiva y bono por negociar anticipadamente.

### **4.5 Comunicación Continua.**

La comunicación formal de Papeles Bío-Bío está plasmada en el procedimiento de comunicación de las “partes interesadas” el cual se encuentra a disposición de todos los empleados de la empresa. Las partes interesadas son los trabajadores de la empresa, las autoridades y la comunidad.

En los que respecta a los trabajadores este procedimiento define las materias a informar y la periodicidad de su entrega.

Además de las comunicaciones establecidas en los procedimientos existen variados medios de información, como una publicación llamada “Bio Noticias” a través de la cual se

comunican materias tan disimiles como los resultados de los indicadores principales, la incorporación de trabajadores nuevos, los resultados deportivos obtenidos por los equipos de las distintas disciplinas de la compañía, invitaciones a actividades familiares y recreativas, entre muchas otras. También cuentan con un letrero electrónico en la entrada de la empresa en el cual se envían mensajes de cuidado de la salud, cumplimientos de los procedimientos de seguridad y de toma de conciencia medio ambiental.

Las reuniones formales que están establecidas son diarias, semanales y mensuales. Ejemplos de cada una de estas son: Reunión diaria entre los equipos de producción y mantención al inicio de la jornada para coordinar las actividades relevantes del día, reuniones de gerencia y de supervisores por área los días lunes de planificación de la semana y de levantamiento de los hechos destacados positivos y negativos de la semana anterior y reunión mensual de la gerencia con todos los supervisores, para dar a conocer los resultados del mes anterior y los desafíos del mes que viene.

En Papeles Bío-Bío existe también una política de “puertas abiertas”, que permite a los trabajadores reunirse en cualquier momento, con cualquiera de sus jefes o gerentes en el momento ambos estén disponibles, sin necesidad de agendar previamente. Esto facilita no solo la comunicación, sino también la transparencia, apertura y confianza entre los distintos niveles jerárquicos.

#### **4.6 Actividades de bienestar**

Los trabajadores cuentan con una alta gama de actividades de bienestar relacionados con aspectos deportivos-recreativos, cuidado y promoción de la salud, talleres artísticos y culturales; tanto para el trabajador como para su grupo familiar. Todas estas actividades son sin costo para los participantes.

#### **4.6.1 Actividades deportivas-recreativas**

En las actividades deportivas, se da apoyo a las distintas ramas que se han creado en la compañía, como rama de basquetbol, futbol, baby-futbol, tenis y karate. La empresa cuenta con un gimnasio debidamente equipado con máquinas para ejercicios cardiovasculares y de musculación, acompañado por un profesor que diariamente supervisa las actividades. La rama de tenis cuenta con 4 canchas de arcilla y un profesor para enseñar e incentivar la práctica de este deporte y dos cancheros que diariamente colaboran en mantener en perfecto estado el club.

Papeles Bío-Bío invita entre 4 a 5 veces al año a las familias a realizar actividades al aire libre, que consisten en caminatas a distintos puntos de la región acompañados con profesores de educación física que actúan como guías y coordinadores de la actividad. Entre los lugares visitados se encuentra el parque Jorge Alessandri, Playa Blanca de Coliumo, Punta de Parra, Valle las Trancas, Hualqui, Chiflón del Diablo y parque de Lota, entre muchos otros.

Una de las actividades más apreciadas son los cursos de cocina, en el que se inscriben trabajadores y familiares directos los que son que bajo la guía de un Chef aprenden a cocinar especialmente platos gourmet saludables.

La empresa cuenta con una sala de capacitación y esparcimiento de un alto estándar en su infraestructura e instalaciones, el cual es facilitado a cualquier trabajador que lo solicite con el fin de realizar actividades de esparcimiento con sus compañeros de trabajo.

#### **4.6.2 Cuidado y promoción de la salud**

La compañía cuenta con un fondo médico, el cual se forma con el aporte del 2,5% mensual de las remuneraciones imponibles por parte de la empresa y del 1% mensual por parte de los trabajadores. Este fondo permite bonificar los gastos en salud de los trabajadores y sus



cargas familiares en relación a lo que no bonifica la Isapre, constituyendo un gran apoyo en lo que dice relación con los gastos médicos. Opera como un seguro de salud, pero al ser administrado por la misma empresa, no tiene costos directos asociados y todos los recursos pueden invertirse en los trabajadores y su grupo familiar.

Periódicamente se invita a profesionales del área de la salud a dictar charlas sobre distintas enfermedades con el objeto de conocerlas y ayudar a su prevención. También se emite información a través de los ya señalados “Bio Noticias”.

La familia también participa, por lo que son invitados a talleres de promoción de salud, prácticas de manejos de extintores y cursos de primeros auxilios.

#### **4.6.3 Talleres Artísticos y Culturales.**

Dirigidos principalmente a niños y jóvenes, con el fin de desarrollar su creatividad y habilidades de convivencia, se han dictado cursos de artes plásticas, talleres de teatro, cursos de cueca, entre otros. Los niños de los talleres se han presentado en escenarios como el Aula Magna y el gimnasio de la empresa, donde son apreciados sus obras por toda la comunidad.

#### **4.7 Capacitación y desarrollo**

El proceso de capacitación, está relacionado directamente con la necesidad de mejorar las competencias de los trabajadores al interior de la organización, con los requisitos que establecen las normas certificadas por la compañía y con las necesidades de desarrollo que los mismos trabajadores plantean en el momento de efectuar su evaluación de desempeño y que están relacionadas con su propio trabajo o con líneas de ascenso que ellos quisieran seguir o con las líneas de desarrollo que el jefe proyecta para ese colaborador.

Cada año, en el mes de diciembre, el jefe o gerente de las distintas unidades elaboran el plan de capacitación que el personal bajo su dependencia requiere para el año siguiente; este plan debe considerar las brechas que existen entre los requisitos del cargo y los conocimientos que el trabajador tiene, los cursos comprometidos en la evaluación del desempeño, los cursos de seguridad obligatorios definidos por la empresa, la capacitación en nuevos proyectos si fuera necesario y otros cursos transversales que hayan sido definidos por la empresa, como por ejemplo: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, etc.

A inicios de cada año, cada trabajador de Papeles Bío Bío recibe a través del correo electrónico una copia del plan de capacitación de todos los integrantes de su área, con el objeto que cada uno tenga información acerca de las actividades de capacitación en las que debe participar.

Mensualmente se mide el cumplimiento de la capacitación por área y se mide también el resultado global de la compañía. Este resultado es enviado a todos los jefes de departamento y gerentes para conocimiento y gestión de las desviaciones, si las hubiera. La exigencia de cumplimiento de los cursos generales es de 90% y el cumplimiento en los cursos de seguridad es de un 100%.

La eficacia de los cursos también es medida a través de una evaluación en terreno, es decir, si un trabajador se ha preparado en el curso, “bobinado de motores” por ejemplo, el jefe dentro de los 60 días siguiente, debe enviar un documento en el que indica si el objetivo de ese curso fue logrado o no, explicando en cada caso en que se basa su evaluación. Si el objetivo no se cumple hay que definir si es necesario repetir el curso o capacitar en terreno.

#### **4.8 Ascensos y promociones**

En el punto 4 de la Política de Recursos Humanos, se establece lo siguiente: “Nos esforzaremos para que las vacantes sean provistas a través de la promoción de los trabajadores que posean las competencias necesarias para el nuevo cargo”

A esta declaración se suma un procedimiento interno de promociones y ascensos a disposición de todos los trabajadores de la empresa que establece que cuando es necesario proveer una vacante se considerará, cada vez que sea posible, primero la selección dentro del área y después la promoción abierta con concurso en la planta.

Este procedimiento señala los requisitos que se deben cumplir para postular a cada cargo, la forma de postular, los aspectos que se evaluarán, el comité que decidirá y la forma de respuesta que se otorgará a los postulantes.

Los ascensos son movimientos de cargos que implican necesariamente un aumento de renta (es un cambio de cargo a una posición superior).

Promoción es el cambio de un trabajador, para llenar un cargo vacante, sin que tenga aparejado necesariamente un aumento de renta.

Para evidenciar el cumplimiento de esta política, se adjunta un cuadro comparativo de los últimos 5 años.

**Tabla 1: CUADRO DE ASCENSOS Y PROMOCIONES, AÑOS 2013 AL 2018**

<b>Año</b>	<b>Ascensos</b>	<b>Transferencias</b>	<b>Total</b>	<b>% del total de trabajadores</b>
2018	15	9	24	<b>11%</b>
2017	19	3	22	<b>10%</b>
2016	21	6	27	<b>13%</b>
2015	31	5	36	<b>17%</b>
2014	14	6	20	<b>9%</b>
2013	25	8	33	<b>15%</b>

\*Promedio de trabajadores: 215

Fuente: Elaboración propia

En Papeles Bío Bío en los últimos 6 años fueron ascendidas o transferidas de cargo, un porcentaje de trabajadores que varió entre un 9% en el año 2014 y un 17% en el año 2015.

En los primeros cinco meses del año 2018, un 11% de las personas han sido promovidas.

Esto revela que en la empresa existe una política de movilidad interna y desarrollo de carrera

#### **4.9 Coherencia entre acciones de la compañía versus su declaración de valores y principios.**

Los antecedentes recogidos en Papeles Bío Bío permiten establecer la relación que existe entre los hechos que ocurren en la empresa y los principios declarados por ella.

Para demostrar esto, queremos citar algunos ejemplos que indican esta coherencia.

Se puede citar como ejemplo el principio que señala lo siguiente: " trabajaremos para establecer un ambiente de trabajo sano y seguro para sus trabajadores, contratistas y visitantes", el que se puede contrastar con el sistema ya mencionado de salud y seguridad que busca proteger a los trabajadores, contratistas y proveedores, además de educar en salud y seguridad a los integrantes del grupo familiar del personal. Además de las actividades indicadas en el punto 4.1 "preocupación por la seguridad", podemos señalar otros ejemplos de esta preocupación, como es "La Semana de la Seguridad", que se realiza año por medio y en la que diariamente se efectúan diversas actividades educativas, como charlas, presentación de los trabajadores sobre el control de riesgos en cada área, obras de teatro atinentes a la seguridad, un día de exposiciones de las empresas contratistas, un día de feria en la que se presentan stand de comida saludable, mediciones de índices de salud (glicemia, presión arterial, niveles de colesterol, etc), concursos sobre la frase de seguridad que estará vigente durante los próximos dos años y en el cual participa de forma masiva toda la "familia papelera" y sus contratistas.

Otro ejemplo es el principio que indica "Estableceremos comunicación permanente con los trabajadores y sus representantes, en especial en lo referido a políticas, estrategias, objetivos y resultados", el que se puede contrastar con la relación permanente que se tiene con los representantes de los trabajadores, las reuniones mensuales que se realizan con los trabajadores y trimestrales de todo el personal, para informar sobre la marcha de la compañía y la publicación diaria de distintas informaciones a través de las "Bio Noticias"

Un tercer ejemplo se refiere al principio "Nos esforzaremos en que cada trabajador pueda cumplir su labor con integridad y profesionalismo entregando para ello la capacitación y los recursos necesarios para lograrlo", que se relaciona con el plan de capacitación que se elabora para cada trabajador en función de las competencias requeridas y sin distinción de área ni niveles jerárquicos y su alto nivel de cumplimiento, el cual cada año alcanza o supera la meta de cumplimiento que es de un 90%. Cabe destacar que la empresa exige un cumplimiento del 100% de los cursos de seguridad y una asistencia con igual exigencia.

# **Capítulo V: Definición y Diseño de la Investigación**

## **Capítulo V: Definición y Diseño de la Investigación**

### **5.1 Tipo de Investigación**

El estudio que se está desarrollando posee un carácter descriptivo dado que expone las características de la situación que se está analizando, sin compararla con otros grupos ni exponer consecuencias y o resultados de las practicas que aquí se explican.

El propósito del trabajo es señalar como es y cómo se manifiestan las relaciones laborales en la empresa describiendo en forma independiente cada una de las variables analizadas para finalmente hacer una relación entre todas ellas para finalmente llegar a una conclusión.

Se optó por este tipo de investigación ya que este mide conceptos, tales como; relaciones laborales, buenas prácticas, calidad de vida, negociaciones colectivas sin conflictos, entre otros.

### **5.2 Hipótesis**

Son las buenas prácticas dentro de una empresa las que conducen a relaciones laborales exitosas.

### **5.3 Diseño de su investigación**

Se utilizará un diseño no experimental, transversal y correlacional, en donde la relación causa-efecto ya ocurrió, como es la relación entre las buenas prácticas (programa de desarrollo de carrera, planes de capacitación, y los resultados de ellas y el análisis se enfocará en observarla y reportarla.

# **Capítulo VI:**

## **Aplicación de la Encuesta**



## Capítulo VI: Aplicación de la Encuesta

Con el objeto de cotejar el impacto de las políticas y actividades sobre los trabajadores y la valoración que ellos hacen de distintos factores que impactan en las relaciones laborales, se aplicó una encuesta a personas de distintas áreas de la organización.

Cubriendo un mínimo de 36% del personal por área, de diferentes grupos etarios y un 40% del total de trabajadores de la empresa.

El resultado de esta encuesta también será útil para comprobar si efectivamente Se adjunta cuadro de distribución por área de las encuestas aplicadas.

**Tabla 2: Distribución por área de las encuestas aplicadas.**

Área	Encuestas aplicadas	Total de Trabajadores por área	% Encuestado por área
Producción	38	105	37%
Mantenimiento	23	64	36%
Administración	11	26	42%
Ventas	6	14	43%
Personas	7	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>215</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 6.1 Resultados Encuesta

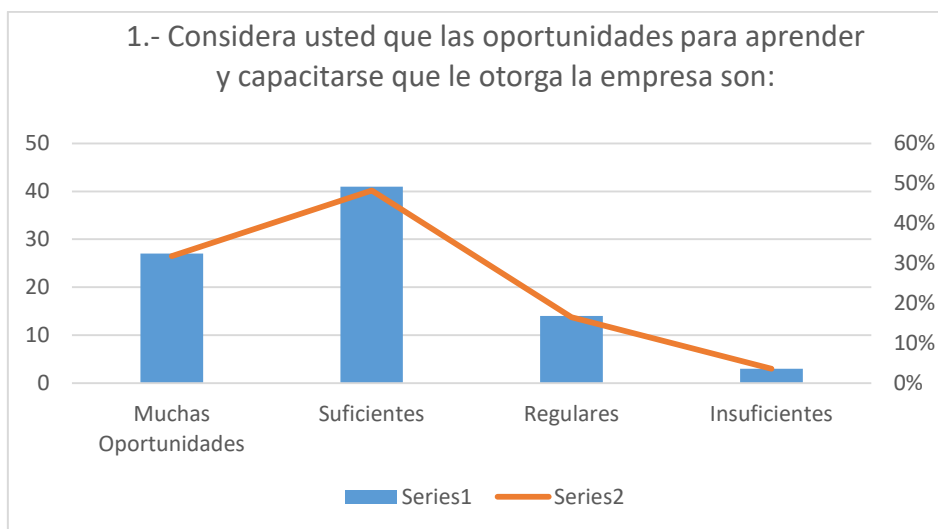
En la encuesta aplicada a la empresa Papeles Bío Bío, en el primer semestre 2018 y considerando un N=215 trabajadores, con un 90% de confianza, nuestro tamaño de muestra será de 67 personas y finalmente, gracias a la buena disposición del personal, se logró que 85 personas respondieran la encuesta. Esta encuesta arrojó los siguientes resultados.

**Tabla 3: Resultados pregunta 1.**

Pregunta 1	Muchas Oportunidades	Suficientes	Regulares	Insuficientes
Considera usted que las oportunidades para aprender y capacitarse que le otorga la empresa son:	27	41	14	3
	32%	48%	16%	4%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 1: Resultados pregunta 1**



Fuente: Elaboración propia.

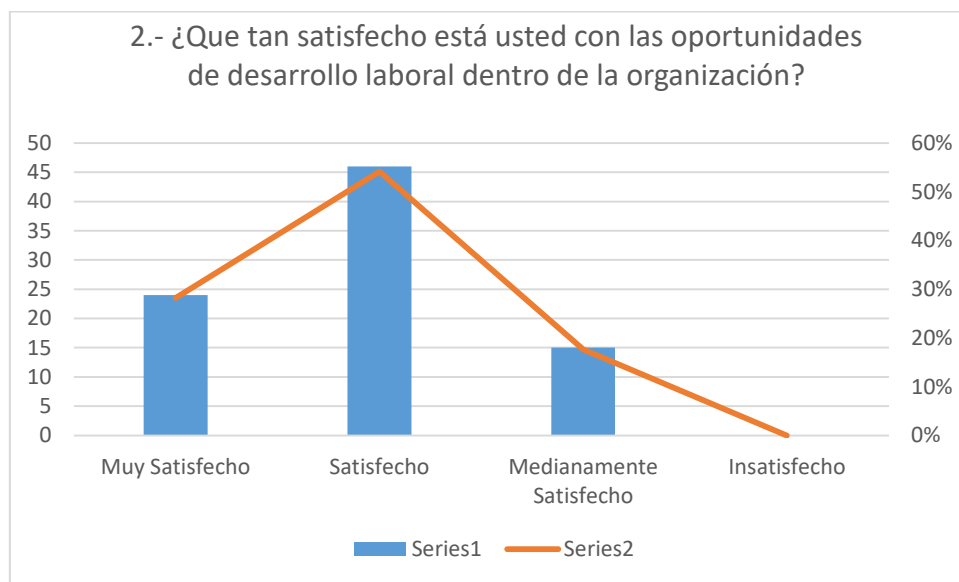
En este grafico (gráfico 1), se desprende que el 80% de los trabajadores de Papeles Bío Bío, consideran que la empresa le otorga “muchas” o “suficientes” oportunidades de aprender y capacitarse. Lo que revela que los trabajadores son incorporados en programas para mejorar sus competencias y son conscientes de esta preocupación de la empresa.

**Tabla 4: Resultados pregunta 2**

<b>Pregunta 2</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Medianamente Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>
Que tan satisfecho está usted con las oportunidades de desarrollo laboral dentro de la organización	24	46	15	0
	28%	54%	18%	0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2: Resultados pregunta 2**



Fuente: Elaboración propia

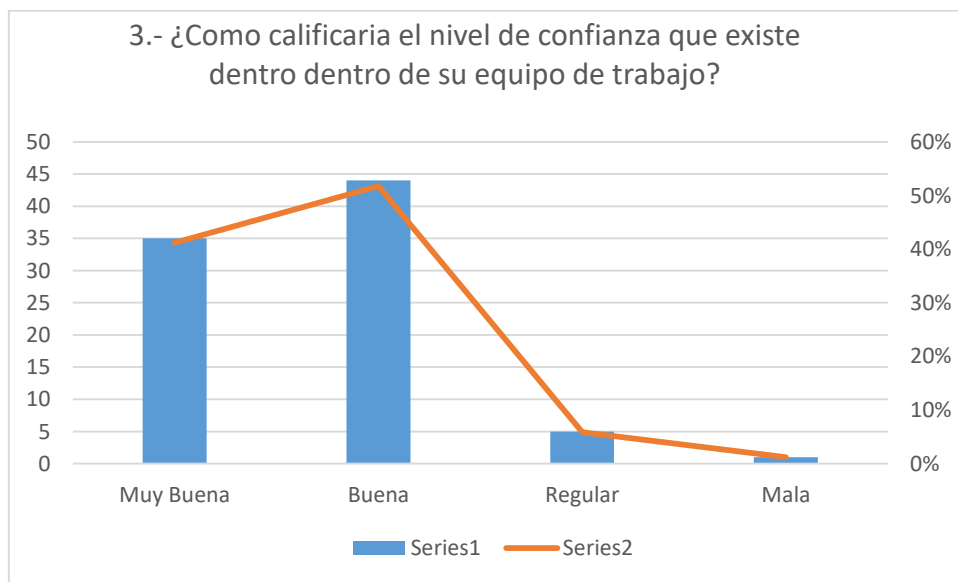
El grafico 2 muestra que el 82% de los trabajadores de la empresa está “satisfecho” o “muy satisfecho” con las oportunidades de desarrollo laboral que ofrece la empresa, lo cual demuestra que efectivamente hay oportunidades de crecimiento interno y los trabajadores lo valoran positivamente.

**Tabla 5: Resultados pregunta 3**

<b>Pregunta 3</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
Cómo calificaría el nivel de confianza que existe dentro de su equipo de trabajo	35	44	5	1
	41%	52%	6%	1%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 3: Resultados pregunta 3**



Fuente: Elaboración propia

En el grafico 3 resulta relevante como demostración de buena relación laboral, ya que el 93% de las personas encuestadas dicen tener una “bueno” o “muy bueno” nivel de

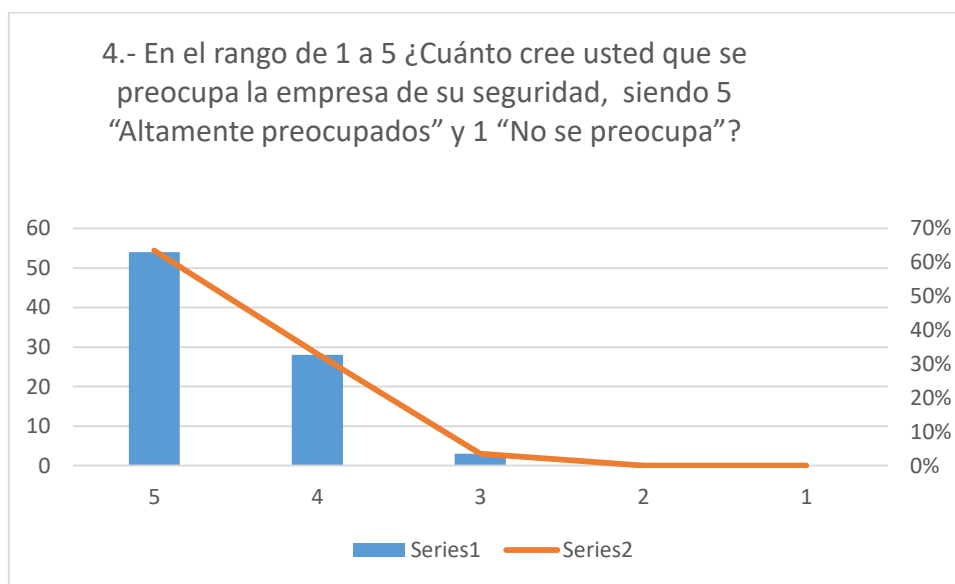
confianza dentro de su equipo de trabajo. Lo que necesariamente lleva a desarrollar el trabajo de forma más grata y productiva.

**Tabla 6: Resultados pregunta 4**

<b>Pregunta 4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
¿Cuánto cree usted que se preocupa la empresa de su seguridad?	54	28	3	0	0
	63%	33%	4%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4: Resultados pregunta 4**



Fuente: Elaboración propia

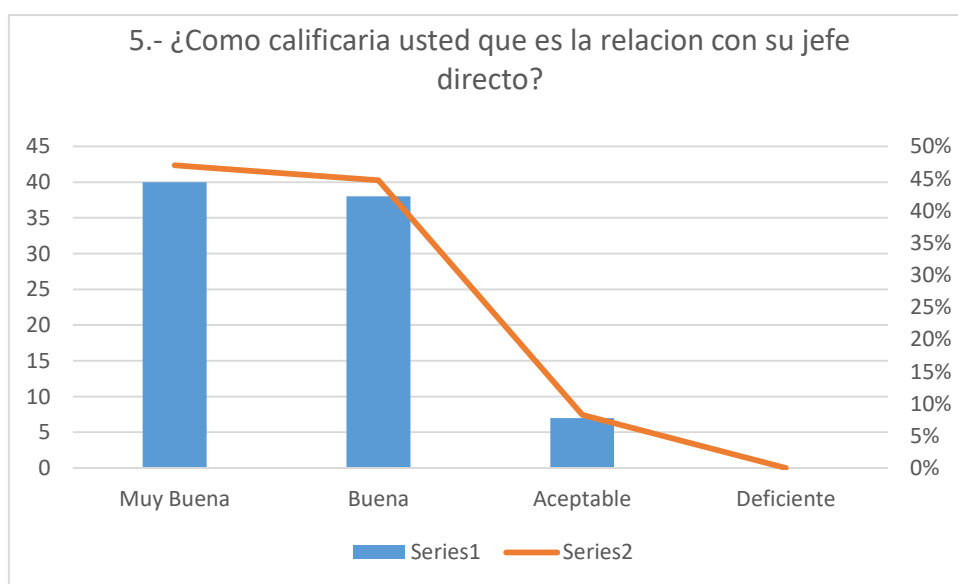
El gráfico 4 es revelador de todas las acciones que se realizan internamente en post de la seguridad que fueron descritas en el punto 4.1, ya que el 96% de las personas encuestadas sienten que la empresa es “preocupada” o “altamente preocupada” por su seguridad.

**Tabla 7: Resultados pregunta 5**

<b>Pregunta 5</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Deficiente</b>
¿Cómo calificaría usted que es la relación con su jefe directo?	40	38	7	0
	47%	45%	8%	0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 5: Resultados pregunta 5**



Fuente: Elaboración propia

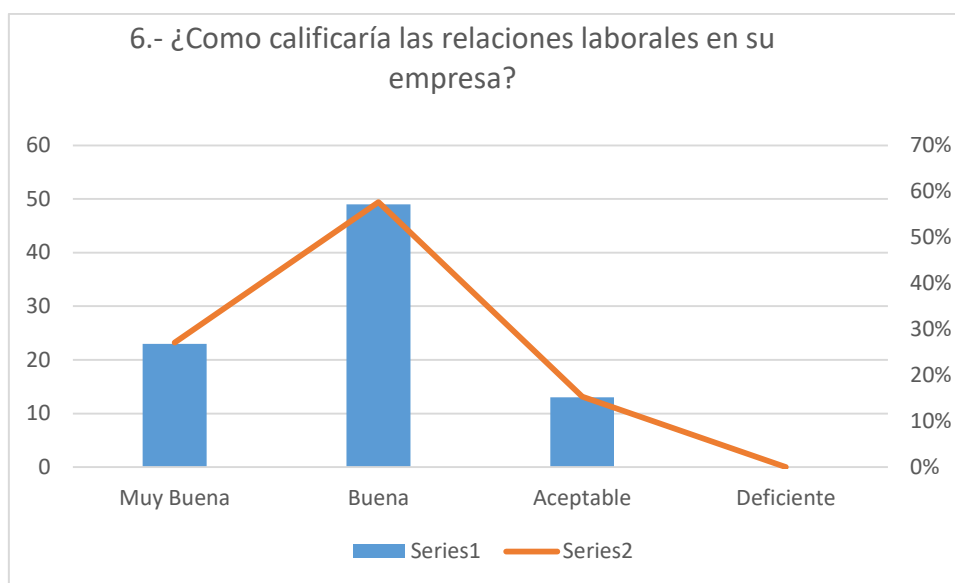
Un factor importante para tener relaciones laborales exitosas es la relación con el jefe directo y el 92% de los encuestados afirman tener una “buena” o “muy buena” relación con su jefe, aspecto que se observa como muy positivo.

**Tabla 8: Resultados pregunta 6**

<b>Pregunta 6</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Deficiente</b>
¿Cómo calificaría las relaciones laborales en su empresa?	23	49	13	0
	27%	58%	15%	0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6: Resultados pregunta 6**



Fuente: Elaboración propia

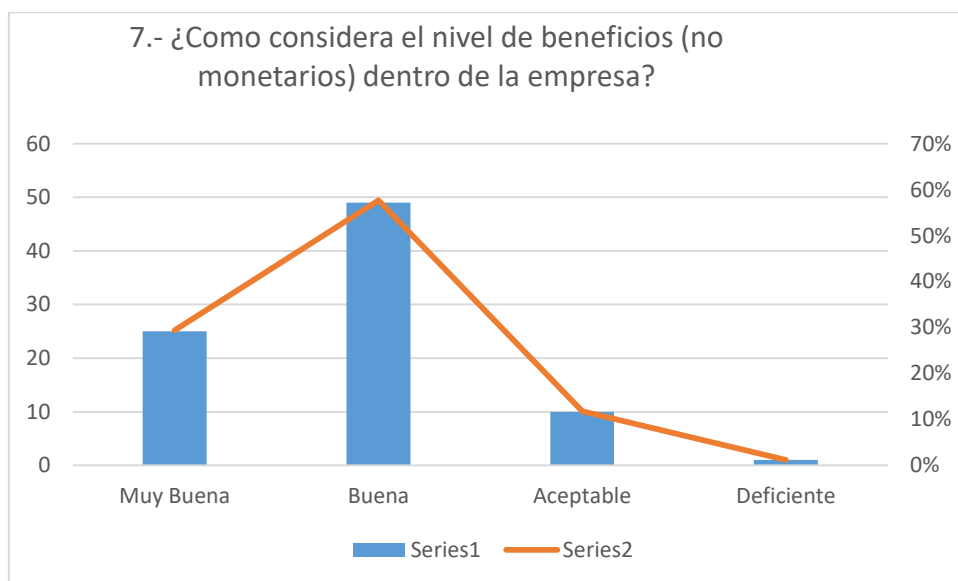
A la pregunta respecto a cómo calificaría las relaciones laborales en la empresa, observando este aspecto como un nivel “macro”, cabe destacar que el 85% de los encuestados califica su relación laboral como “buena” o “muy buena”.

**Tabla 9: Resultados pregunta 7**

<b>Pregunta 7</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Deficiente</b>
¿Cómo considera el nivel de beneficios (no monetarios) dentro de la empresa?	25	49	10	1
	29%	58%	12%	1%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7: Resultados pregunta 7**



Fuente: Elaboración propia

El nivel de beneficios no monetarios, según se observa en el gráfico 7, es percibido por el 87% de los trabajadores como “bueno” o “muy bueno”, lo que refleja una valoración muy positiva de ellos, especialmente cuando las necesidades son tan diversas entre las distintas personas.

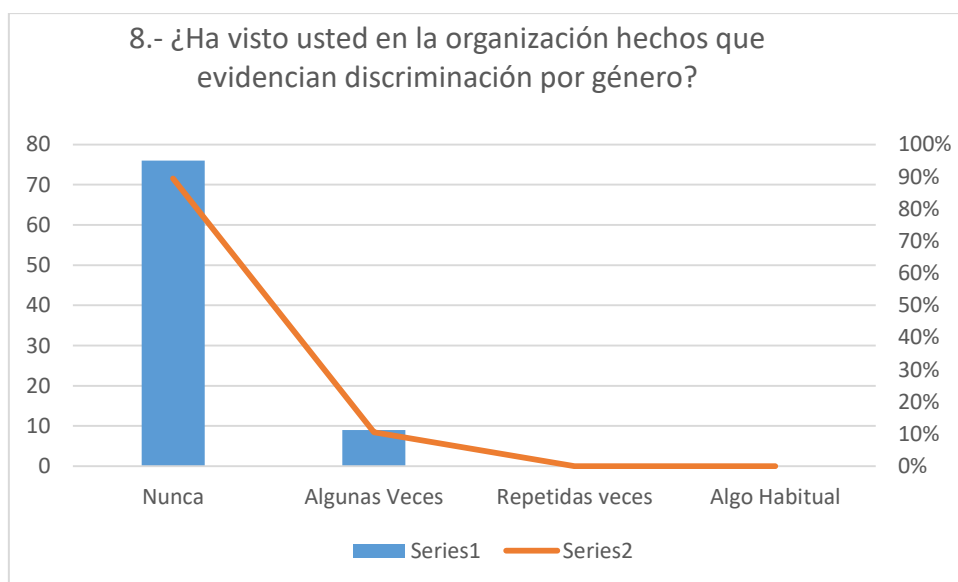


**Tabla 10: Resultados pregunta 8**

<b>Pregunta 8</b>	<b>Nunca</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Repetidas veces</b>	<b>Algo Habitual</b>
¿Ha visto usted en la organización hechos que evidencian discriminación por género?	76	9	0	0
	89%	11%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 8: Resultados pregunta 8**



Fuente: Elaboración propia

El 89% de los trabajadores, según se observa en el gráfico 8, afirma que nunca ha tenido evidencias de discriminación por género, lo que es positivo. Pero es importante que la empresa considere que un 11% si lo ha percibido “algunas veces”, lo que hace conveniente que la empresa ponga atención respecto a este punto.

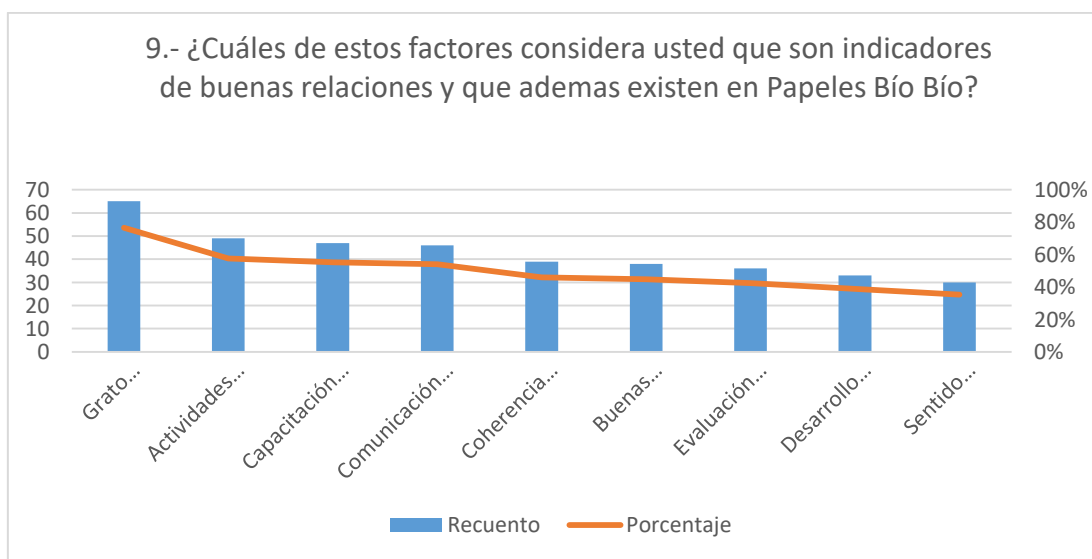
**9.- ¿Cuáles de estos factores considera usted que son indicadores de buenas relaciones y que además existen en Papeles Bío Bío?**

**Tabla 11: Resultados pregunta 9**

Respuesta	Recuento	Porcentaje
Grato Ambiente Laboral	65	76%
Actividades Deportivas-Recreativas	49	58%
Capacitación Permanente	47	55%
Comunicación Continua	46	54%
Coherencia Acciones-Principios	39	46%
Buenas Relaciones sindicales	38	45%
Evaluación Desempeño	36	42%
Desarrollo Carrera	33	39%
Sentido Pertenencia	30	35%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9: Resultados pregunta 9**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que en general, distintos aspectos que conducen a una buena relación laboral, son calificados como positivos por los encuestados. Siendo los mejor valorados el “grato ambiente laboral”, las “actividades deportivas-recreativas”, la “capacitación permanente” y la “comunicación continua”.

Lo que revela que lo que la empresa intenta lograr en este aspecto, es bien recibido y valorado por sus trabajadores, por lo que la relación laboral en Papeles Bío Bío se puede calificar como positiva y que los factores en los que la empresa pone énfasis son relevantes al momento de conducir hacia relaciones laborales exitosas.

# **Capítulo VII: Conclusiones**

## Capítulo VII: Conclusiones

### 7.1 Conclusión de preguntas seleccionadas

- **¿Qué aspectos son indicadores en esta empresa de una buena relación laboral?**

Según el estudio realizado, podemos desprender en primer lugar que un aspecto destacado, que refleja una buena relación laboral son los procesos de negociaciones colectivas que se han llevado a cabo con éxito y en forma anticipada, esto porque hubo negociaciones por periodos superiores a los dos años que la ley señala en varias oportunidades y varias de ellas en forma anticipada. Esto revela una relación de confianza entre la empresa y los trabajadores porque para que haya la intención de negociar y acordar fuera del plazo legal, tiene que haber un convencimiento que ambas partes harán su mayor esfuerzo para llegar un acuerdo favorable para todos los actores involucrados.

Otro aspecto que es indicador, son las opiniones vertidas por los trabajadores en las encuestas, ya que no hay factores entre los medidos que no sean mayoritariamente bien considerados.

- **¿Ha tenido efectos positivos en Papeles Bío Bío tener buenas relaciones laborales?**

Un efecto ya lo hemos mencionado respecto a las negociaciones exitosas, lo que muestra una relación de confianza entre empresa y trabajadores.

También que las personas encuestadas sientan que en la empresa existe un grato ambiente laboral, hecho que contribuye a la motivación y al compromiso de las personas con la compañía.

Además, se puede indicar como positivo la congruencia que existe entre la declaración de principios de la empresa con sus acciones, lo que también es recibido por sus trabajadores como se puede ver reflejado en las encuestas.

- **¿A quiénes beneficia esta forma de trabajo?**

Esta forma de trabajo beneficia a todos los actores, tanto a la empresa como a los trabajadores y su familia. A la empresa porque cuenta con trabajadores capacitados, comprometidos, con posibilidades reales de desarrollo de carrera al interior de la empresa, tal como se observó en el cuadro que mostro los ascensos y transferencias que cada año se producen en la empresa, adicionalmente se puede agregar que los ascensos y promociones son transversales a toda la organización y no beneficios de los grupos jerárquicos superiores, información que se recogió en la administración de compañía, en la gerencia de personas.

A los trabajadores los afecta positivamente porque ellos son los beneficiados con estas políticas de promociones con un ambiente laboral grato y con múltiples factores que son positivos tanto en los aspectos técnicos, como en los aspectos de relación entre las personas.

Esto se extiende a la familia que participa directamente en los programas de capacitación, culturales, deportivos-recreativos y sociales. Lo que contribuye a integrarlos al quehacer laboral de su familiar.

## **7.2 Conclusión General**

Es positivo observar una empresa regional, con altos estándares de desarrollo organizacional y compromiso con las personas que integran la organización, su familia y la comunidad. Este compromiso se refleja en distintos aspectos que son abordados por Papeles Bío Bío y que se refieren a capacitación, seguridad, programas recreativos, ascensos y

promociones, políticas, declaración de principios, relaciones con el sindicato, comunicaciones y otros, que se llevan en forma sostenida y sistemática.

Entre los ejemplos que hemos destacado se puede profundizar en el éxito de las negociaciones colectivas, que alrededor de 30 años se realizan y finalizan con resultados positivos. En el periodo analizado se deberían haber realizado 15 procesos de negociaciones colectivas y se realizaron 13, porque algunos de ellos se acordaron por un periodo superior a los dos años mínimos que establece la ley, además ocho de estos trece procesos se efectuaron en forma anticipada, lo que revela claramente la relación de confianza que existe entre la empresa y sus trabajadores.

También los resultados de la encuesta fueron reveladores de que esta forma de trabajar llega o es bien percibida por los trabajadores ya que valoraron todos los ítems de la encuesta mayoritariamente como positivos o muy positivos, hecho que no siempre es fácil de lograr ya que las necesidades de las personas son variadas y se van modificando en a medida en a que se satisfacen, por lo que no siempre es posible entender o llegar a todos ellos.

Toda esta forma de trabajar es estructurada, ordenada, definida de esta manera, llevada a cabo y se mantiene de esta forma desde hace muchos años, experimentando las evoluciones propias de los cambios que se producen en todas las organizaciones teniendo como centro a las personas. Lo que se quiere resaltar es que son procesos organizacionales que no son al azar y son procesos que han cruzado toda la vida de la empresa, por lo tanto, son parte de su cultura.

Las aseveraciones que se pretendieron comprobar respecto a las buenas relaciones en un principio, arrojaron los resultados esperados, comprobando que efectivamente en esta empresa existen nuevas relaciones laborales, identificando cuales son los factores que inciden en ella.

La empresa constituye un ejemplo de buenas prácticas laborales, hecho que en algún aspecto ha sido reconocido por la certificación del Ministerio de Salud (Lugar de Trabajo Promotor de Salud) y que puede constituir un modelo a replicar en otras organizaciones.



## Referencias

### G

- ✓ G. Dion (1994), Accesado el 20/03/2018, en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-72102014000100183](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-72102014000100183)

### H

- ✓ Héctor Lucena (2007), Accesado el 20/03/2018 en <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2127/hlucena.pdf?sequence=3>

### T

- ✓ Thomas Kochan (1980), Accesado el 20/03/2018, en <https://wold.fder.edu.uy/contenido/rll/contenido/curricular/intro/concepto-definiciones-rll.pdf>

### W

- ✓ Wulf Betancourt, E. E. (1996). La empresa moderna y sus negociaciones laborales. Del Norte.

# **ANEXOS**

## Encuesta

### “Relaciones laborales en Papeles Bío Bío (Trabajadores)”

---

#### Area de trabajo

- Producción
- Mantención
- Administración
- Ventas
- Personas

#### Rango de edad

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51 o más

**1. Considera usted que las oportunidades para aprender y capacitarse que le otorga la empresa son:**

- Muchas oportunidades
- Adecuadas oportunidades
- Regulares
- Insuficientes

**2. Que tan satisfecho esta usted con las oportunidades de desarrollo laboral dentro de la organización.**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho

**3. Como calificaria el nivel de confianza que existe dentro dentro de su equipo de trabajo.**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

**4. En el rango de 1 a 5 ¿Cuánto cree usted que se preocupa la empresa de su seguridad, siendo 5 “Altamente preocupados” y 1 “No se preocupa”?**

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**5. ¿Como calificaria usted que es la relacion con su jefe directo?**

- Muy Buena
- Buena
- Aceptable
- Deficiente

**6. ¿Como calificaría las relaciones laborales en su empresa?**

- Muy bueno
- Bueno
- Aceptables
- Deficientes

**7. ¿Como considera el nivel de beneficios (no monetarios) dentro de la empresa?**

- Muy buenos
- Buenos
- Aceptables
- Deficientes

**8. ¿Ha visto usted en la organización hechos que evidencian discriminacion por genero?**

- Nunca he visto
- He visto algunas veces
- He visto repetidas veces
- Es algo habitual dentro de la organización

**9. ¿Cuáles de estos factores considera usted que son indicadores de buenas relaciones y que ademas existen en Papeles Bío Bío? Marque con una “X” según considere**

- Capacitación Permanente
- Desarrollo de carrera
- Evaluación del desempeño
- Comunicación continua
- Buenas relaciones sindicales
- Grato ambiente laboral
- Sentido de pertenencia
- Actividades deportivas -recreativas
- Coherencia entre declaración de principios y acciones