



Departamento de Sociología
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Chile

Diálogo Social y Acción Comunicativa

Estudio caso de un supermercado

Autor:

Diego Velásquez Orellana

Tesis para optar al título profesional de Sociólogo.

Profesor guía: Helia Henríquez

Santiago, 27 de Mayo de 2014

Agradecimientos

No es fácil escribir estas líneas sin dejar a nadie fuera. Cada persona y evento de la vida me han convertido en lo que soy. Porque antes del sociólogo está la persona, forjada a ensayo y error, que crece y aprende algo de cada quién se le cruza en su camino. Ciertamente estoy agradecido de cada una de ellas, aunque ya no formen parte de esta vida o de la mía en particular. Sin embargo, no es posible nombrar a todos, así que enunciare a sólo algunos que considero parte importante en la realización del presente trabajo. De antemano, pido perdón a los omitidos.

Primero, quiero agradecer mi familia, ya que son ellos los que me han posibilitado llegar hasta acá. Me dieron los valores que me guían. Me enseñaron la honestidad con que se debe actuar, el valor del trabajo, el esfuerzo y dedicación que se necesita para perseguir los sueños y la humildad frente a los éxitos y los fracasos. Mi padre me mostró con su ejemplo la importancia del sacrificio para la alcanzar las metas, el respeto en el cumplimiento del compromiso y la resiliencia para sobreponerse ante la adversidad. Mi madre, que me entregó la visión humanista y la solidaridad, además de la tolerancia y la sensibilidad para comprender y aceptar al otro. Mi hermana, amiga y cómplice, me explicó con su cariño y ternura como la delicadeza se encuentra en el detalle. Pero sin duda lo más importante fue el amor que me entregaron en cada uno de sus actos sinceros y desinteresados que me hicieron sentir apoyado en cada paso que he dado. A ellos les debo mi vida.

También agradezco a Helia Henríquez, quién ha sido mi profesora guía en este proyecto y que ha tenido la paciencia y profesionalismo para aconsejarme ante mis indecisiones y la sabiduría para dotarme de una visión sociológica ante la indagación por el trabajo y las relaciones laborales. También a Gabriela Morales por su disponibilidad y buena voluntad cada vez que precisé su ayuda.

Por último, quiero agradecer a mis amigos por compartir su alegría y felicidad, pero también su gran apoyo en los momentos difíciles. Ahí estuvieron cuando más fueron necesarios. Mis amigos de Rancagua, mis amigos de la universidad, mis amigos de viajes, del fútbol y la música han formado parte importante del diario vivir, sirviéndome de consejeros y compañeros de aventuras.

En definitiva, estoy profundamente agradecido de cada una de esas personas que han contribuido a mi formación y a dar este importante paso en mi vida profesional. Todos guardan un lugar en mi corazón.

Índice

I. Introducción.....	5
II. Planteamiento del Problema.....	7
III. Problema de Investigación.....	20
IV. Pregunta de Investigación.....	21
V. Objetivos.....	22
VI. Hipótesis.....	22
VII. Metodología.....	23
VIII. Muestra.....	24
IX. Antecedentes.....	26
1. La negociación colectiva en Chile.....	26
2. Caracterización del sector comercio y retail.....	30
3. Conflictividad en el sector comercio.....	32
4. Caracterización de los supermercados.....	33
X. Marco Teórico.....	38
1. Enfoques teóricos de las relaciones laborales, conflicto y diálogo social.....	38
2. Diálogo.....	43
3. Diálogo Social.....	45
4. Clasificación de Diálogo Social.....	46
5. Las condiciones para un Diálogo Social constructivo.....	49

6. Diálogo Social y Teoría de la Acción Comunicativa.....	50
XI. Análisis de Resultados.....	56
1. Caracterización del Diálogo Social.....	56
a. Actores Involucrados.....	57
b. Triada Instituciones, formalidad e intensidad del DS.....	59
c. Tipo de Negociación.....	64
d. Tipo de Diálogo Social y temporalidad.....	66
2. Desempeño de las pretensiones de validez.....	68
A. Mundo Objetivo.....	68
a. Condiciones de trabajo y remuneración.....	68
b. Capacidad técnica de los actores.....	70
B. Mundo Social.....	73
a. Relaciones Laborales en la interacción.....	73
b. Legitimidad de los Actores.....	75
c. Legitimidad del diálogo.....	77
d. Representatividad.....	79
e. Unidad.....	81
f. Inclusividad.....	84
C. Mundo Subjetivo.....	87
a. Compromiso.....	88
b. Lealtad.....	89
c. Transparencia.....	90
d. Confianza.....	91
XII. Conclusiones.....	93
XIII. Referencias.....	101

I. Introducción

A mediados del siglo XX comenzó un proceso de desarrollo tecnológico en la producción que transformó el modelo de sociedad industrial. Ello, en conjunto con el paradigma de la globalización, ha repercutido en la estructura productiva mundial y ha cambiado el concepto de trabajo en las sociedades. Las nuevas formas de acumulación capitalista han reconfigurado las relaciones laborales dentro de las empresas, generando nuevos mecanismos de control, donde las organizaciones sindicales han tenido que buscar nuevas estrategias de acción.

Desde distintas perspectivas, se ha intentado abordar y canalizar el conflicto inherente entre capital y trabajo, donde la Organización Internacional de Trabajo (OIT) ha promovido con fuerza a partir de los '80 al Diálogo Social como el mecanismo idóneo para satisfacer los intereses de los trabajadores y de la patronal, atendiendo a una perspectiva de negociación ganar-ganar. A grandes rasgos, este concepto se refiere a la búsqueda de consensos mediante el diálogo y la negociación, suponiendo una democratización de las relaciones de trabajo. Sin embargo, los principales estudios que se han realizado en torno al concepto se han enmarcado en experiencias nacionales, dejando de lado su desempeño a nivel de empresa y enfocándose solo en los aspectos comunicativos de la interacción. En el contexto actual, donde el modelo económico y legislativo resguarda la dominación y el control sobre el proceso productivo por parte de la burguesía, ¿tiene el empresariado un real interés en promover el diálogo en su empresa, establecer compromisos y acuerdos, y ceder parte de su patrimonio económico-político? Este contexto lleva a reformularse las preguntas sobre **qué** se discute, **cómo** se discute, **quiénes** participan y/o son representados, y **dónde y cuándo** se produce el diálogo.

La presente investigación indaga sobre el diálogo social en una cadena de hipermercados a partir de la forma en que se estructura y sobre su viabilidad para alcanzar acuerdos. Este concepto tiene el potencial de descentrar la pugna de las instituciones establecidas para la canalización del conflicto, ampliando el campo a otras áreas de disputa, con distintos grados de formalidad, intensidad, complejidades, etc. que se desenmarcan del procesos de negociación colectiva reglamentado. En ese sentido, el estudio busca, primero, describir las características de dichas negociaciones y, segundo, analizar los nodos que permiten o entorpecen la consecución de consensos. Para esto último, se empleará la teoría de la acción de la acción comunicativa de Habermas para analizar si los actores orientan su acción hacia el entendimiento o si se trata de

acciones estratégicas. En ese sentido, el objetivo de la investigación es: **Describir y analizar los procesos de interacción comunicativa en que se desarrolla el diálogo social entre empleador y organizaciones de trabajadores en una empresa de supermercado, en tanto estructura formal y el desempeño de las pretensiones de validez.**

La metodología utilizada para la investigación es de corte cualitativo, a través de entrevistas en profundidad semi-estructuradas realizadas a dirigentes de federaciones sindicales y a dirigentes de un sindicato inter-empresa, por ser las organizaciones que logran negociar colectivamente. La muestra se basará en un criterio opinático, no probabilístico. Además se hará una revisión bibliográfica al reporte de sostenibilidad y al código de ética de la empresa para extraer su opinión.

En la primera parte, luego de desarrollar el problema de investigación, se expondrán antecedentes sobre la negociación colectiva en Chile en tanto la legislación que la enmarca y estadísticas económicas que describen su estado, junto con una caracterización del sector comercio y retail. En el marco teórico se describirán algunos de los principales enfoques teóricos con que se trata a las relaciones laborales y el conflicto. Luego, se abordará el concepto de Diálogo Social en tanto su definición, cómo se estructura y clasifica, los tipos de diálogo social que existen y las condiciones para un diálogo constructivo. Posteriormente, se desarrollará la teoría de la acción comunicativa de Habermas y se relacionarán las pretensiones de validez para cada uno de los mundos a los que hacen referencia con las condiciones para el diálogo, de modo tal que sea posible analizar si la interacción social está orientada al entendimiento, y, de lo contrario, detectar cuáles nodos tienen un mal desempeño.

El análisis de los datos levantados a través de las entrevistas tendrá dos partes. La primera describirá al diálogo social dentro de la empresa en tanto su estructura, las instituciones en donde se desarrolla, su formalidad, intensidad, el tipo de diálogo, los tipos de negociación, etc. Posteriormente se analizarán las pretensiones de validez para cada uno de los mundos, evaluando su desempeño con el objetivo de detectar los nodos que entorpecen el entendimiento comunicativo. Finalmente se expondrán las conclusiones de la investigación de acuerdo a los resultados obtenidos.

II. Planteamiento del Problema

Preguntar por el diálogo social dentro de una empresa es, sin duda, cuestionar la forma en que operan las relaciones laborales. Es por ello que se corre el riesgo de enfocar la investigación a simples aspectos comunicativos, obviando el contexto socio-histórico en que se desenvuelve la interacción. En ese sentido, es necesario comenzar describiendo cómo se ha desarrollado la relación entre la clase laboriosa y el capital para aprehender su situación actual, de modo tal de poder captar la función y el sentido en que se circunscriben las iniciativas de promoción del diálogo social en el contexto chileno.

Salazar y Pinto hacen una síntesis del cómo ha mutado la concepción del trabajo en las sociedades modernas en Europa, donde afirman que *“desde el punto de vista de la evolución de los sistemas económicos, la historia de Chile podía inscribirse sin mucha dificultad en un marco interpretativo como el citado.”* (2012, p. 162) La incorporación de la economía chilena a los mercados noratlánticos en la segunda mitad del siglo XIX produjo una transformación sustantiva del régimen laboral que se arrastraba desde la colonia. Si bien en las primeras décadas las adaptaciones fueron muy limitadas, permitieron dar inicio a un proceso que sería irreversible: la proletarianización. Por una parte, el nuevo orden económico necesitaba de una mano de obra lo suficientemente adaptable a las variaciones del mercado, por lo que precisó de un incentivo monetario para regular el ritmo de la producción, a la vez que se pudiese prescindir de él cuando sus servicios ya no fuesen rentables. Esa fue una de las principales funciones del salario. Por otra parte, el proceso productivo requería de una *“disciplina industrial”* para una productividad más intensa, con un ritmo más acelerado e ininterrumpido. La gestión tayloriana del *scientific management* en el taller *“aparece como la respuesta durante tanto tiempo buscada por el capital para limitar y reducir la resistencia opuesta por el obrero de oficio y asegurar su expansión a gran escala.”* (Coriat, 1982, p. 35) Allí se fue familiarizando el proletariado, no solo con la tecnificación del trabajo, sino que también *“con la dependencia salarial y la disciplina capitalista, opciones de las que resultó más difícil sustraerse a medida que el nuevo régimen productivo se propagaba hacia otras ramas productivas y otras zonas del país”* (Salazar y Pinto, 2012, p. 173)

La importación de mano de obra europea -por su mayor calificación- trajo consigo una noción ilustrada del trabajo como fuente de valor económico y, en virtud de tal, merecedora de una participación más equitativa en los frutos del esfuerzo social. Ello contrastaba con las condiciones

miserables con las que debía lidiar a diario el proletariado, donde el salario apenas les alcanzaba para sobrevivir, lo que ha sido conceptualizado como la “cuestión social”. En ese contexto nacen las primeras organizaciones obreras y sienta las bases de una relación industrial y del conflicto laboral.

La alta conflictividad social de esa época puso en jaque el sistema económico, por lo que la burguesía debió aplicar políticas para reducir la tensión. Así lo entendió también la iglesia católica, donde León XIII, al hablar de las condiciones de la clase obrera, exigía reducir la miseria proletaria para disminuir la conflictividad, ya que consideraba que *“El trabajo demasiado largo o pesado y la opinión de que el salario es poco dan pie con frecuencia a los obreros para entregarse a la huelga y al ocio voluntario.”* (León XIII, 1981, p. 14) Finalmente, el conflicto no se resolvió por la vía revolucionaria, sino que por la de un nuevo pacto lubricado por las leyes sociales y el Estado de compromiso. Nace así el Derecho del Trabajo, el que tiene una función protectora de la parte más débil de la organización, lo que marca un quiebre en cuanto a la concepción del trabajo, ya que reconoce la existencia de una asimetría entre las partes. Bajo la misma lógica, el salario deja de ser una retribución puntual de una tarea, convirtiéndose en un elemento de integración social, dando acceso a prestaciones fuera del trabajo (enfermedades, accidentes, jubilaciones), y permitía una participación ampliada en la vida social: consumo, vivienda, educación y ocio. Para Robert Castel, el salario permite un ingreso al sistema de protecciones y determinaba la posición dentro del espacio social. *“El salariado no era sólo un modo de retribución de trabajo, sino la condición a partir de la cual se distribuían los individuos en el espacio social”* (1997, p. 375) Por lo tanto, el salario y la legislación protectora no pretenden romper con la relación de dominación en que está suscrito el trabajo, y mucho menos se propone resolver la contradicción entre el capital y el trabajo. *“(…) no terminaron ni con las penurias físicas del trabajo ni con las prácticas de carácter explotador”* (Salazar y Pinto, 2012, p. 180)

Cabe mencionar que en ese contexto nace la Organización Internacional del Trabajo (OIT) - principal promotora del diálogo social-, la que se plantea cuatro objetivos acordes a las protecciones laborales antes mencionadas:

“a. promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo; b. crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos; c. mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social; y d. fortalecer el tripartismo y el diálogo social.” (OIT, s.f.)

El salario otorgaba un estatus social. Si bien las condiciones materiales de los obreros distaban muchos de las experimentadas en la “cuestión social”, mantenían su lugar en el espacio social. Comparada, por ejemplo, con los asalariados no manuales que comenzaban a masificarse en la época a manos de la expansión de los servicios urbanos y del empleo estatal, cuya superioridad estaba garantizada incluso en la legislación que diferenciaba a “obreros” de “empleados”, la situación de la clase trabajadora no era digna de envidiar.

Sin embargo, ésta condición les permitió generar un sentido de pertenencia muy fuerte que terminó por traducirse en un “orgullo obrero” y en la admiración del mundo popular. La acción sindical se vinculó con la marcha política, alcanzando su mayor expresión en el proyecto político-social de la unidad popular, donde se buscaba la reivindicación social basaba en la propia y reconocida capacidad creadora del trabajo. El programa llamaba a reforzar la conducción del crecimiento industrial por parte de Estado, contribuyendo de esa forma a romper los puntos de estrangulamiento que se venían evidenciando y aportando a un crecimiento más equitativo, dinámico y equilibrado. Al mismo tiempo, el dinamismo social de la época desatado por el proceso socialista “a la chilena” determinó que *“un número adicional de fábricas fuese ocupado espontáneamente por sus trabajadores, quienes por este conducto trataban de incorporarse a los beneficios que (...) debía acarrearles la inserción en el Área de Propiedad Social”*. (Salazar & Pinto, 2012, p. 146)

Factores de conflictividad económica-política-social interna, junto con acciones de desestabilización desde el extranjero, desenlazaron en una derrota violenta y categórica del proyecto allendista y la filosofía que lo sustentaba.

Más allá del impacto represivo inicial, lo que realmente trastornó el estatuto alcanzado por el trabajo en Chile y en América Latina, fue la instalación del modelo neoliberal a contar de 1975. La declinación de las ramas de la industria tradicional y un proceso de desarrollo tecnológico en la producción lapidaron el modelo sustitutivo de importaciones. El modelo de producción fordista que establecía nuevas normas de producción mediante la modificación de la escala de producción, la naturaleza de los productos y de las condiciones de la formación de los costos de producción, terminó por agotarse y no resultó tan eficiente como se pensaba, debido a que limitaba el crecimiento de la gran empresa, limitándolo territorialmente a la faena o al tamaño del taller. Fue el gran problema del desarrollismo, ya que el gasto generaba un gasto ficticio que es un gasto político. Produce inflación de salarios y precios, deviniendo en un problema estructural.

Esto, en conjunto con los fenómenos mundiales de la globalización y la metamorfosis de la estructura productiva mundial, han cambiado el concepto de trabajo en las sociedades. Como respuesta surgió la idea de flexibilizar los factores productivos, cambia la relación entre la producción y el mercado, y la diversificación de los productos. En consecuencia, las nociones de eficiencia-eficacia se vuelven centrales para determinar el éxito o el fracaso en el posicionamiento del mercado. Pero, al mismo tiempo, responde al objetivo de recuperar el dominio pleno del proceso de trabajo, *“desafiado por las grandes rebeliones obreras de los años sesenta y setenta. La política de flexibilización laboral es una respuesta a la movilización sindical y a la radicalización política de ese período.* (Katz, 2000: 174)” (Cató, 2007, p. 2)

El nuevo modelo de gestión en la empresa tiene consecuencias en la organización del trabajo y en el rol que los trabajadores tienen en el proceso productivo, siendo más flexibles en cuanto al salario, a la dotación y a sus funciones. Ello termina por desplazar a masas de trabajadores de sectores tradicionales, produciendo la llamada tercerización de la economía, donde se produce un gran desarrollo del sector comercio y servicios. Generó una tendencia, ya consolidada, hacia “nuevas modalidades de empleo”.¹

“El cambio esencial se describió como la dinámica de expulsión de asalariados, desde puestos de trabajo concebidos con las características y protecciones alcanzadas durante el siglo XX, hacia una periferia que puede ser integrada a la lógica de las empresas, o simplemente excluyente y, al mismo tiempo, una dinámica de inclusión de independientes y empresas en organizaciones o redes con fines productivos comunes.” (Galvez, 2001, p. 74)

En ellas, se presencia la existencia de trabajo atípico, eventual, flexible, informal, a domicilio, teletrabajo, cuenta propista, etc. lo que se traduce en una precarización del trabajo en general. En definitiva se busca reducir el tamaño de la empresa a su mínimo posible, externalizando la mayor cantidad de servicios con el fin de reducir costos en la producción, al mismo tiempo que las nuevas modalidades empleo pierden protección al no ser alcanzados por la legislación laboral existente.

El patrón de acumulación sienta sus bases en una ideología de acción racional, proveniente de la Escuela económica de Chicago, con principios contrarios a la acción colectiva, lo que la desincentiva y, en consecuencia, configura las relaciones entre el capital y el trabajo por tipo

¹ Ver más en Gálvez, Thelma. *Para reclasificar el empleo: Lo clásico y lo nuevo.* Cuaderno de investigación N°14. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Santiago. Diciembre. 2001

predominantemente individualista. Se establece, entonces, un cambio en la categoría de trabajador, visto como categoría social, por la construcción de una categoría económica.

“...la modernización neoliberal ha definido a la sociedad chilena contemporánea como una sociedad de mercado y aspiracional. La nueva condición societal se caracteriza por dos hechos que definen, en parte, la naturaleza de las presentes patologías en los mercados de trabajo: por un lado, la presencia de procesos de individuación no asistidos y, por otro, la instalación definitiva del mercado como mecanismo de coordinación social...” (Figueroa, 2003. p. 12)

El trabajo es desplazado del lugar céntrico que históricamente ocupaba, y despojado de su función como mecanismo de integración social y generador de identidades. La retribución al trabajo dejó su función integradora y de considerarse como un elemento resultante de los derechos adquiridos, transformándose en un incentivo estrictamente sujeto a la productividad, una retribución a una tarea específica. Las protecciones sociales y previsionales pasaron a ser costos adicionales que entorpecen la generación de nuevos empleos y a la competitividad de las empresas.

Por otro lado, el Estado abandona la centralidad en la resolución de conflictos sociales, ocupando un rol principalmente fiscalizador, garante del cumplimiento de las normativas, pero sin intervenir en las relaciones sociales en general. Deja de ser un Estado de bienestar para ser un Estado Subsidiario. Se limitó a un rol fiscalizador en lo económico y subsidiario en lo social, dejando que los trabajadores y empresarios “negocien” sus relaciones libremente en la esfera del mercado. En otras palabras, tanto el Estado y el salario pierden la función integradora que mantenían en el periodo de crecimiento hacia adentro, viéndose este último limitado a una función retributiva de una tarea específica.

Sin embargo, la empresa no se hace cargo de ese rol. En su necesidad por flexibilizar los factores productivos y hacerlos rápidamente adaptables a las fluctuaciones de la demanda, sigue dos vías: la externalización de los servicios no directamente vinculados a la producción o la capacitación de sus trabajadores para que se adapten a las transformaciones tecnológicas. En el primer caso, se paga el costo de una alta precariedad del trabajo y un serio riesgo de desempleo; mientras que en segundo, la empresa se hace cargo de la adaptación del personal a los cambios tecnológicos, pero al precio de eliminar a quienes no sean capaces de ponerse a la altura de las exigencias.

“(…) para el grueso del mundo laboral el nuevo modo de organizar el trabajo se ha traducido en la pérdida de protecciones largamente establecidas, en la atomización de sus organizaciones colectivas, y en una precariedad ocupacional marcada por la amenaza permanente del ciclo económico y la “obsolescencia” de sus saberes” (Salazar y Pinto, 2012, p. 183)

Robert Castel afirma la existencia de una nueva cuestión social, ya que el problema actual no solo constituye una periferia precarizada, sino también una desestabilización de los estables. Pero además *“la precarización del empleo y el aumento del desempleo constituyen sin duda la manifestación de un déficit de lugares ocupables en la estructura social, si entendemos por “lugar” una posición con utilidad social y reconocimiento público”* (Castel, 1997, p. 416)

Para María Ester Feres (2008), en el ámbito de las relaciones laborales, ello se traduce en una ideología empresarial que postula el debilitamiento e incluso la desaparición de la acción colectiva, propicia la intolerancia sindical y aspira a la desregulación normativa en el conflicto capital/trabajo. A ello se suma un discurso y un accionar gubernamental que hace abstracción del conflicto, adjudicando su tratamiento y solución a la responsabilidad autonómica de las partes, las que se encuentran en un evidente desequilibrio contractual y de poder negociador. Para Cató (2007), las empresas buscaban subsumir las relaciones bajo nuevos esquemas disciplinarios y de control de la fuerza de trabajo y a su vez, encorsetar las acciones de los sindicatos al quitarles base de poder y capacidad de llevar adelante acciones colectivas reivindicativas. Ellas han buscado aumentar el control directo de la fuerza del trabajo y simultáneamente se ensayan formas de “implicación en el trabajo”, “empoderamiento” e “involucramiento”. De ahí que desde la concepción de las empresas, el problema de la dominación no se resuelva sólo a través de un mayor control directo de las acciones de los trabajadores, sino que necesita apelar a un conjunto de normas y creencias que contribuirán a desplegar un complejo abanico de comportamientos y actitudes en función de la racionalidad empresarial.

En este contexto se abre paso el concepto de diálogo social. Él juega el rol de ser el instrumento de regulación de las relaciones laborales, obviando la enorme asimetría entre empresarios y trabajadores. Según Uriarte (2009), este concepto lo viene utilizando la Unión Europea intensa y crecientemente desde los años ochenta y es raro que no aparezca en un discurso o documento medianamente relevante y actualizado sobre temas laborales. Sin embargo, desde el punto de vista científico, no se trata de una noción suficientemente precisa. Tiene una definición poco

específica, lo que lo hace difícil de aprehender, aunque algunos consideran tal característica como una potencialidad más que como un defecto. A grandes rasgos, la OIT lo define como toda forma de intercambio de información, consulta o negociación entre los actores laborales y que buscan la concertación de acuerdos. Esta institución recomienda su promoción, porque es una herramienta que permite democratizar la formulación de políticas económicas y sociales, reduce los conflictos sociales, alivia las tensiones durante los periodos de crisis económica y transición, etc. Ciertamente es un dispositivo de busca la reducción de conflictividad más que resolver la contradicción entre capital y trabajo.

Este mecanismo responde a un enfoque pluralista de observar las relaciones laborales, el que tiene un tono juricista, toda vez que centra su atención en cuestiones normativas. Para Dithurbide Yanguas (1999) este enfoque apunta a tres características fundamentales: 1) insistencia en la centralidad de la negociación colectiva como forma de regulación y reequilibrio de las relaciones del empleo en las democracias; 2) aceptación de que los intereses de los trabajadores y empresarios son divergentes y que, por consiguiente, existe conflicto, que es entendido como un fenómeno colectivo, endógeno, inevitable y natural que puede ser canalizado institucionalmente; y 3) consideración de que el conflicto tiene su origen en el choque de organizaciones (sindicatos, empresarios) que poseen su propia fuente de poder y autoridad.

Sin embargo, esta perspectiva no está libre de críticas. Para José Gil Rivero (2012), en el enfoque pluralista la igualdad lógica se confunde con la igualdad sociológica, al igualar lo desigual. Esto lo hace a partir de la neutralización del conflicto de clase, presentándolo como simple conflicto de intereses agregados y externos que refleja la desigualdad institucionalizada. El problema surge cuando no se tienen en cuenta las distintas posiciones de los actores, históricamente determinadas en el sistema económico, sus distintas capacidades de poder y, por tanto, su capacidad de incidencia política, tanto en el proceso de trabajo como en el resto de la sociedad.

Surge además la pregunta: ¿En qué se diferencia el diálogo social de la negociación colectiva? El diálogo social es un concepto más amplio en donde la negociación colectiva se inscribe junto con otros procesos de interacción en búsqueda de concertaciones. Sin duda la negociación es la principal herramienta para lograr acuerdos sobre las condiciones de trabajo y salario, pero no es la única. En ese sentido, se pretende recuperar y dar cuenta del concepto de *negociación del esfuerzo* propuesto por Baldamus. Este término hace referencia a la negociación continua, cotidiana que existe entre los trabajadores y la patronal sobre situaciones y eventualidades que no han sido previstas en el contrato de trabajo. Para el autor, la disparidad entre el salario y el

esfuerzo constituye el epicentro del conflicto laboral, lo que genera un proceso de tensión entre el control y la resistencia que se traduce en conflictos latentes o manifiestos. El diálogo social considera, por tanto, las negociaciones colectivas reglamentadas jurídicamente y las negociaciones del esfuerzo.

Ahora bien, para el caso chileno, los ochenta estuvieron marcados por una escasa y casi nula presencia de negociaciones y expresiones de diálogo social producto de la represión social y la opresión al sindicalismo. Las manifestaciones que se presenciaron se orientaban más al cambio de régimen político y de resistencia que a reivindicaciones de tipo laboral. Con el regreso a la democracia, los gobiernos de la Concertación se ocuparon de las relaciones laborales principalmente desde tres aspectos: a. la generación de empleo y nuevas formas de contratación (flexibilización); b. la negociación colectiva, solo en cuanto a su cobertura a ciertos sectores económicos; c. la protección de los derechos laborales, sobre la base de mayores fiscalizaciones. *“Desde la perspectiva de la calidad de la democracia, es tremendamente negativo que las ya imprecisas menciones a las relaciones laborales, aunque fuesen meramente formales, se desdibujen hasta hacerlas desaparecer de las grandes definiciones programáticas.”* (Feres, 2008, p. 28)

En ese sentido, las políticas económicas y laborales se mantuvieron prácticamente inalterables, siendo legitimadas desde la nueva institucionalidad. El factor productivo trabajo se vuelve reemplazable y se excluye su participación en las decisiones y control sobre el proceso productivo. Esto tuvo repercusiones en la configuración de los actores del mundo del trabajo. En el caso chileno, por un lado, existe un nuevo tipo de empresariado, mucho más fortalecido y con un alto poder económico y político. Por el otro, se observa a un sindicalismo en crisis, el que no ha logrado elevar las tasas de participación post dictadura. Hoy en día las tasas de participación en negociaciones colectivas son menores que las de afiliación sindical. Según la Encuesta Nacional de Caracterización Laboral (ENCLA) del 2011, el 7,8% de las empresas tiene sindicato activo², donde sólo el 7,9% del total cuentan con un contrato colectivo vigente. Ello se agrava considerando que los mejores resultados económicos obtenidos mediante negociación colectiva la logran los sindicatos, mientras que los grupos negociadores no logran suplir la pérdida de negociación colectiva en empresas donde no existen sindicatos. Además el derecho a huelga se encuentra fuertemente limitado y carece de poder efectivo como medida de presión posible de ser utilizada

² De ellos, un 8,5% ha pasado por un periodo de receso sindical en los últimos 4 años.

por los trabajadores. El modelo económico neoliberal desconfiguró la acción conjunta de los trabajadores en la negociación, intentando individualizar al máximo estos procesos, con el fin de disminuir los conflictos entre trabajadores y empleadores, disminuyendo la fuerza de los sindicatos para que la organización y dirección de la empresa quede en exclusivas manos del capital y los salarios sean regulados por el mercado. Así se ha posibilitado la existencia de múltiples sindicatos en una misma empresa, los cuales compiten entre ellos para la obtención de beneficios, lo que fragmenta aún más la acción colectiva de los asalariados.

Para Feres (2008), el proceso de debilitamiento progresivo del sindicato como actor social, incrementó las insatisfacciones en su interior, acabando con su política de colaboración, sin capacidad para transformarla en una de confrontación o de presión en función de sus demandas. Tampoco la hubo para procesar estas últimas en propuestas que le permitieran aglutinar y representar a un mundo laboral cada vez más precarizado, disperso y fragmentado. Así, se transita crecientemente hacia una posición meramente reivindicativa o defensiva, centrada - casi en forma exclusiva - en las eternamente postergadas reformas legislativas sustantivas a la negociación colectiva, y en el respeto efectivo a la libertad sindical.

Esto lleva a la pregunta de si el diálogo social mantiene su carácter de disolución de conflictos o si es más bien un campo de disputa por las condiciones de trabajo y remuneración. En el contexto actual, donde el empresariado son los detentores del poder, ¿existirá un real interés en promover el diálogo, establecer compromisos y acuerdos, y ceder parte de su patrimonio económico-político? ¿Quién promueve el diálogo entonces? Este nuevo paradigma ha llevado a reformularse las preguntas sobre **qué** se discute, **cómo** se discute, **quiénes** participan y/o son representados, y **dónde y cuándo** se produce el diálogo. A ello se le suma la problemática sobre los niveles en que se produce el diálogo social, por un lado, y la dimensión geográfica del diálogo, por el otro.

Vale la pena cuestionar sobre cuál es el nivel desde dónde se deben impulsar los intentos de diálogo social. En ese sentido, se piensa que si él no emerge desde las bases, es decir, desde el nivel de empresa, afectará la confianza del instrumento que busca lograr los acuerdos, perdiendo legitimidad, al igual que los representantes que participan de las negociaciones. Esto porque cuando los instrumentos y condiciones son definidos desde niveles superiores o centrales, supone una imposición, donde no participan directamente los actores representados. El diálogo social tiene un sentido de orientación hacia el entendimiento entre los grupos de interés, generando acuerdos sobre las condiciones y el contexto en que se desarrollará el diálogo.

Se detectan algunas experiencias o intentos de su realización en el mundo y en Chile específicamente, aunque el país solo acumule fracasos al respecto. Los Acuerdos Marco llevados a cabo en el gobierno de Aylwin son un ejemplo de ello a nivel nacional, donde representantes de trabajadores y empleadores y el Estado establecieron algunos acuerdos, principalmente sobre temas de salario mínimo y pensiones. Sin embargo, no se mantuvieron en el tiempo. Posteriormente hubo otros intentos de impulsarlo a nivel nacional por parte del ejecutivo, pero no fructificaron.

Ahora bien, en relación al escenario político-económico mundial descrito, es pertinente indagar sobre una de las industrias que más se ha desarrollado en este contexto en Chile: el retail. Es fiel representante de un modelo de empresa y gestión que busca el crecimiento y desarrollo económico mediante la externalización de los factores variables de producción, alta flexibilidad y atomización de las relaciones laborales, pero que -a pesar de ello- las negociaciones colectivas finalizan con un 92,9% de acuerdos según la ENCLA (2011). Esta cifra supone *a priori* un campo de negociaciones mediante consensos, pero que vale la pena indagar en su concertación, en especial en las que respectan a las negociaciones del esfuerzo. ¿Existen realmente las condiciones para un diálogo social en un sector con una historia sindical y de auge económico tan reciente?

El retail ha tenido una lógica expansiva vertiginosa desde sus inicios a comienzos de los '90 que lo ha instalado en una posición central dentro de la economía y la estructura productiva del país. Hoy representa cerca del 8% del PIB chileno y en el caso particular de los supermercados emplea alrededor de 150 mil trabajadores. Para el año 2008 ya se detectaban 950 establecimientos a lo largo del país, según datos de ASACH.

Los supermercados concentran diversos servicios en un solo lugar, ofreciendo una variedad de productos que antes sólo era posible encontrar en comercios especializados, por lo que se ha vuelto un centro de consumo primordial dentro de la sociedad actual. Hoy en día, los supermercados han vivido un grado importante de concentración, donde dos son las principales empresas que concentran más del 65% del mercado de ventas. Según Durán y Kremerman (2007), El holding D&S (hoy Walmart Chile) concentraba el 90% de sus ingresos totales en el negocio supermercadista.

Este sector económico ha tenido un fuerte crecimiento desde su irrupción, destacándose por su expansión, renovación y éxito en cuanto a beneficios y utilidades. Por ejemplo, la utilidad de Walmart Chile subió 58% en el segundo semestre del 2012.

“Los ingresos ordinarios en el primer semestre fueron \$1.363.681 millones (USD\$2.903 millones), lo que representó un crecimiento de un 12,9%. Ese incremento está dado principalmente, por el aumento de las ventas de locales comparables de 9,5% nominal, más la apertura de 10 locales durante el la primera parte de 2012” (Estrategia, 2012)

Los supermercados son grandes cadenas comerciales que caben en esta categoría, los que son dirigidos por grandes grupos económicos o holdings con cobertura nacional e internacional en algunos casos. Las políticas de expansión de los principales holdings corresponden a la adquisición de cadenas de supermercados más pequeñas, por un lado, y a la creación de nuevos establecimientos, por otro. Es por ello que el sector ha generado una gran cantidad de empleos, los que se estiman en 110 mil empleos directos y 55 mil indirectos, donde los dos mayores holdings concentran el 58% del mercado laboral. En D&S, el 70% de los trabajadores desempeñan sus labores en la sala de ventas. Por lo tanto, esta expansión ha atraído de manera vertiginosa la incorporación de trabajadores al sector comercio, dando como resultado una gran cantidad de nuevos establecimientos sin existencia de sindicatos o con escasa trayectoria sindical. ¿Cómo se adaptan los actores, frente a estas nuevas modalidades de empleo y marcos jurídicos de acción, para la organización y coordinación de acciones?

El sector comercio se caracteriza por presentar una muy baja afiliación sindical. Según la Encuesta Laboral (ENCLA) del 2011, la proporción de empresas con sindicatos activos en el sector comercio sobre el total de ramas productivas es del 3,1%. Ello puede explicarse por la alta flexibilidad, baja duración en los puestos de trabajo, factores estructurales que desincentivan la acción colectiva, etc. y con una, también, baja participación en negociaciones colectivas. Sin duda, es parte de la población de *supernumerarios* de la cual Castel (1997) hace alusión. Trabajadores con baja calificación, jóvenes y mujeres principalmente, que deambulan entre el empleo precario y el desempleo, sin poder integrarse. Durán y Kremerman (2007) afirman que D&S, uno de los mayores holding del sector, que será foco de la presente investigación concentraba el 4% de la fuerza de trabajo sindicalizada, según la US. Securities and Exchange Commission (SEC) (citando en

Durán y Kremerman, 2007) y basado en su sistema EDGAR³. Ahora bien, el éxito económico que ha vivido el sector en las últimas décadas no se ha materializado en una distribución de las utilidades al conjunto de los trabajadores.

Ahora bien, la expansión vivenciada por el sector puede ser analizada desde dos aristas respecto a las consecuencias que competen a las relaciones laborales. Por un lado, una expansión interna impulsada principalmente por la creación de nuevos establecimientos a lo largo del país, ampliando no sólo las faenas y la cobertura territorial, sino que también el conjunto de empleados contratados por estas grandes empresas. Los empleados que ocupan estos puestos de trabajos son por lo general jóvenes que consideran este trabajo como un primer empleo o de paso a otro mejor, por lo que sus experiencias laborales son escasas y sus expectativas de permanencia y de hacer carrera en la empresa no superan los tres años. Además existe una alta flexibilidad para contratar y despedir trabajadores. Todo ello afecta directamente a la acción sindical.

Por otro lado, los resultados obtenidos mediante negociaciones colectivas no mejoran significativamente las condiciones laborales de los afiliados, lo que deviene en un desincentivo para la sindicalización. Ciertamente es un fracaso para el diálogo social, ya que la negociación colectiva es un parte fundamental del proceso de interacción, sin ser el único. Las fuertes restricciones legales y los pobres resultados económicos de este tipo de negociaciones son otros factores que desincentivan la participación en las negociaciones. Según Gonzalo Durán (2009, p.14) en el periodo 1997-2007 el promedio del reajuste real obtenido en negociaciones colectivas fue de un 0,76% y en ningún caso fue superior al 1%. La gran mayoría de las negociaciones colectivas requieren de un gran esfuerzo por parte de los trabajadores para defender su reajustabilidad futura según el IPC y el incremento real promedio de los salarios es mínimo. Por si fuera poco, el cumplimiento de las cláusulas de los instrumentos colectivos es otro tema en disputa. Según la ENCLA 2011 el 62,4% de los dirigentes sindicales manifestaron tener que exigir a las empresas que cumpla dichas cláusulas. *“El entorpecimiento y/o mala disposición para negociar colectivamente”* y *“obstaculizar la afiliación sindical”* son prácticas antisindicales que los dirigentes declararon más recurrentes, con el 30,8% y 30,1% respectivamente, en el mismo instrumento. Además, son restringidas las materias posibles de ser negociadas, lo que asegura aún más el control del proceso productivo por parte del empleador.

³ Se debe recordar que la SEC de Estados Unidos recoge una vasta información de aquellas empresas extranjeras que transan ADR's. Un documento clave es la "Forma 20" (F-20) donde suelen publicarse mayor cantidad de información que en las memorias clásicas exigidas por la SVS en Chile.

Por ello, hoy en día, las tasas de participación en negociaciones colectivas son menores que las de afiliación sindical. Ello se agrava aún más considerando que los mejores resultados económicos obtenidos mediante negociación colectiva la logran los sindicatos, mientras que los grupos negociadores no logran suplir la pérdida de negociación colectiva en empresas donde no existen sindicatos.

Ante lo anteriormente señalado, resulta plausible indagar sobre las formas de interacción entre trabajadores y empleadores en el sector de supermercados, a modo de observar cuáles son las orientaciones de acción que guían las relaciones laborales y que posibilitan o entorpecen el desarrollo del diálogo social a nivel de empresa. En ese sentido, es pertinente realizar el análisis mediante el foco de la teoría de la acción comunicativa, ya que permite evaluar cuáles son los nodos o pretensiones de validez que tienen un mal desempeño en la interacción. La investigación no se propone definir el alcance que tiene el diálogo social sobre las condiciones de trabajo y retribución en la empresa, sino sobre la posibilidad de establecer acuerdos en base al entendimiento. Por lo tanto, se enfoca principalmente en los aspectos comunicativos de la interacción social, donde la interrogante que guía a la investigación se divide en dos artistas. Por un lado, pregunta por la forma y estructura del diálogo y, por otro, sobre la dinámica con que se desempeña la validez de los enunciados y la legitimidad de los actores y el proceso.

Se busca evaluar el desarrollo y eficiencia del diálogo social por ser un concepto central dentro de las actividades de la OIT en su búsqueda de promoción de la democratización de las relaciones laborales. No obstante, se está consciente del marco socio-histórico en que se desarrolla el diálogo y de la relación de dominación en que se está inserto. El diálogo, en ese sentido, no es la herramienta que logrará acabar con las contradicciones fundamentales del capitalismo ni termine con la relación de dominación en las organizaciones laborales, sino que busca la mayor participación de las partes en el proceso productivo y en las condiciones de trabajo, mediante la concertación de acuerdos.

III. Problema de Investigación

Analizar el desarrollo del diálogo social en una empresa de supermercados, según su estructura formal, por un lado; y por otro, las orientaciones de acción, la constitución y la legitimidad de los actores en la interacción; y el desempeño de las pretensiones de validez.

Para tal análisis, primero, se describirá la estructura del diálogo de acuerdo a la teoría elaborada por Ishikawa. Luego se utilizará la teoría de la acción comunicativa de Habermas, ya que es la más pertinente para realizar una investigación pragmática del diálogo que se efectúa entre trabajadores y empleadores socialmente representados. Con ella se podrá indagar en el sentido que orienta la acción y permitirá observar el desempeño de las pretensiones de validez para cada uno de los mundos, evaluando si favorecen o entorpecen al desarrollo del diálogo social, facilitando o dificultando la concertación de acuerdos.

IV. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la estructura formal en que se desenvuelve el diálogo social entre organizaciones de trabajadores y empleadores en una empresa de supermercados?

¿Cómo se desempeñan las pretensiones de validez para cada uno de los mundos en el marco de la relación entre empleadores y organizaciones de trabajadores en una empresa de supermercados?

¿Cuáles son los nodos que entorpecen el entendimiento comunicativo entre organizaciones de trabajadores y empleadores en una empresa de supermercados?

V. Objetivos

Objetivo General

Describir y analizar los procesos de interacción comunicativa en que se desarrolla el diálogo social entre empleador y organizaciones de trabajadores en una empresa de supermercado, en tanto estructura formal y el desempeño de las pretensiones de validez.

Objetivo Específico

- Describir la estructura con que se desarrolla el diálogo social en una empresa de supermercados.
- Analizar el desempeño de las pretensiones de validez para cada uno de los mundos en instancias de diálogo social en una empresa de supermercados.
- Analizar los factores que facilitan o entorpecen el entendimiento comunicativo en empresas de supermercados.

VI. Hipótesis

- La simetría de poder es una condición para un diálogo social fructífero.
- Las pretensiones de validez sobre el mundo objetivo son las que tienen un peor desempeño.
- La acción se orienta estratégicamente en las relaciones laborales.

VII. METODOLOGÍA

El presente estudio posee un carácter exploratorio, por lo que se desarrollará una metodología cualitativa para abordar el problema de investigación. La metodología cualitativa se caracteriza por captar la subjetividad de los individuos, comprendiendo la realidad social desde la mirada particular que poseen de ella los sujetos.

El objetivo principal del enfoque cualitativo es estudiar el fenómeno social desde la mirada de individuos que son representativos de una realidad concreta, quienes desde el propio papel que juegan son capaces de dar a conocer significados de prácticas y acciones que realizan no sólo desde el punto de vista individual, sino que desde el grupo, desde el actor colectivo del que forman parte. Esto último es posible gracias al entrecruzamiento que el investigador puede hacer de las miradas e interpretaciones de los individuos. El enfoque cualitativo *“entraña una forma de aproximación empírica a la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación motivacional profunda de la conducta de los actores sociales en su orientación interna. -creencias, valores, deseos, imágenes preconcientes, movimientos afectivos...”* (Ortí, 1986, p.203)

Es en este sentido que para poder describir las orientaciones de acción que guían a los actores sociales de los supermercados y el desempeño de las pretensiones de validez en la relación laboral, es necesario un análisis pragmático de la comunicación, por lo que el enfoque de tipo cualitativo se aproxima como la forma más óptima de abordar el objeto de estudio de esta investigación.

Por ende, se optó por utilizar para esta investigación la entrevista cualitativa en profundidad, la que se entiende como *“reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como la expresan con sus propias palabras.”* (Taylor y Bogdan, 1992, p.101).

Las entrevistas en profundidad son flexibles y dinámicas, ya que no son totalmente estructuradas y se constituyen generalmente de preguntas abiertas, es más una conversación entre iguales y no una serie de preguntas fijas a las que el entrevistado debe responder. Se utiliza generalmente una pauta semi-estructurada de preguntas, las que permiten poco a poco al investigador -de acuerdo a

lo que va diciendo el informante- ir enfocando la entrevista hacia ciertas temáticas y percepciones que para el entrevistado son y han sido relevantes en cuanto a su experiencia; las que serán clave para elaborar el entramado de percepciones interrelacionadas que configuraran los resultados la investigación.

Es importante entender a los sujetos informantes como agentes que se producen a sí mismo y sus entornos por medio de las interacciones sociales en las que se ven envueltos.

A partir de esto se realizará un tipo de entrevista en profundidad basado en entrevistas individuales y preguntas abiertas semi-estructuradas a trabajadores de los supermercados, seleccionándolos por criterios opináticos, de modo tal que se vean representados agentes que tengan distintas posiciones o representen a distintos sectores en la interacción. Es decir, que la muestra cubra a dirigentes de las distintas federaciones sindicales para que aporten con una mirada más global del asunto y a dirigentes de sindicatos inter-empresa. Para seleccionar a los distintos trabajadores se tomará contacto con algunos dirigentes sindicales de las empresas y a partir de ellos se tomará contacto con los dirigentes que sean pertinentes para cumplir con los criterios de representatividad. Por tanto, el levantamiento de datos responde a criterios opináticos en un primer momento.

A partir de los resultados que se obtendrán de la entrevista en profundidad, se hará necesaria la realización de un análisis de contenido de las respuestas dadas por los entrevistados. El análisis de contenido cualitativo se caracteriza por ser una técnica que permite inferir resultados a partir de ciertos datos formulados por los entrevistados, ya que a partir de las temáticas a las que más recurren los individuos entrevistados es posible determinar las significaciones y valoraciones que poseen tanto de sí mismos como de los demás en el contexto social en el que se encuentra inmersos.

VIII. MUESTRA

A continuación se presenta la selección de la muestra a utilizar para esta investigación, la que comprende la caracterización de la población, el tamaño de la muestra y los criterios de selección para los casos.

Caracterización de la Población

Universo

La población o universo corresponde para esta investigación a los trabajadores de Walmart Chile de la ciudad de Santiago, particularmente a los de los formatos Híper y Express.

Población Objetivo

La población objetivo no posee en este caso un número definido debido a su carácter cualitativo, por lo que corresponde a una muestra opinática, es decir, no tiene representatividad probabilística. Este tipo de muestreo propone la selección de todos los casos que concuerden con algún criterio, asegurando la representatividad de la muestra (Di Silvestre, 1999). Los criterios para la selección de los sujetos pertinentes para integrar la muestra está determinada por la cantidad de organizaciones de representación laboral que existan en el supermercado y que tengan más de mil trabajadores afiliados en la ciudad de Santiago. Esto excluye a los sindicatos pequeños que no están bajo federaciones o sindicatos inter-empresa, ya que generalmente no logran interactuar con las gerencias de relaciones laborales. Sin embargo, los dirigentes de federaciones y delegados representan a sus locales de trabajo en la organización mayor, por lo que poseen conocimiento de los distintos niveles de la orgánica. En el caso particular, se detectaron tres federaciones y un sindicato inter-empresa, sin embargo, una de las federaciones solo tiene representación 5 locales a lo largo de Chile y solo una en Santiago, por lo que quedó excluida de la muestra.

Además, si bien no fue posible acceder a representantes de la empresa para poder realizar una entrevista, se decidió reemplazar esos datos con la revisión del reporte de sostenibilidad y del código de ética de la empresa, ya que son documentos oficiales que definen el actuar de la compañía.

El tamaño de la muestra se determinó según el criterio de saturación y las necesidades de información para responder a los objetivos del estudio. El criterio para definir el número de entrevistados responde a una saturación teórica, es decir, cuando el investigador considere que nuevas entrevistas no van a aportar nuevos datos, producto de la continua repetición de los existentes, careciendo de novedad.

IX. Antecedentes

1. La negociación colectiva en Chile

La negociación colectiva en Chile está sumamente restringida. El cuerpo jurídico que define el marco en que se desarrollan las relaciones laborales está escrito acorde al modelo neoliberal en el cual se privilegia las relaciones individuales por sobre las colectivas. Este hecho busca asegurarle al capital el control sobre el proceso productivo y los medios de producción, confiriéndole el poder de acción y determinación en el actuar de la empresa. Las limitaciones a la acción colectiva y el debilitamiento del sindicalismo han tenido como consecuencia magros resultados en las negociaciones, sometiendo a los trabajadores a condiciones precarias de trabajo y a una condición de absoluta dominación, pero que a pesar de ello se considera como una instancia de diálogo social por la interrelación que se produce y por la obtención de acuerdos. A continuación se presentan algunas cifras.

El porcentaje de trabajadores cubiertos por contratos colectivos o convenios es muy bajo. Como lo describe Diego López (2009), para el año 2008 sólo el 12% de los trabajadores asalariados del sector privado estaban cubiertos por alguno de los instrumentos colectivos, y el aumento de los trabajadores cubiertos por ellos desde 1991 hasta el 2008 no ha sido proporcional al aumento de la fuerza de trabajo en el sector privado. Aún peor, el incremento real promedio de salario que se negocia es ínfimo y es necesario un gran esfuerzo por parte de los trabajadores para defender su reajustabilidad futura de acuerdo al IPC. Según datos de la Dirección del Trabajo, entre 1997 y 2007 el reajuste real promedio obtenido vía negociaciones colectivas fue del 0,9%, y en ningún año superó el 1%. En ese sentido, la individualización de las remuneraciones está valorada por sobre las colectivas. Existen muchos casos de prácticas empresariales donde se le ofrece a los trabajadores mejoras salariales por sobre las acordadas en negociaciones colectivas. Con ello se ataca directamente la utilidad de los acuerdos colectivos. *“El derecho a negociar colectivamente no puede inhibir la facultad individual de mejorar lo pactado colectivamente”* (López, 2009, p.62) Cabe preguntar, entonces, por las causas de la baja cobertura de la negociación colectiva en Chile aún con el regreso a la democracia.

Una primera causa es la inestabilidad laboral. La ENCLA (2011) muestra que el 75,5% de los asalariados privados tiene contrato indefinido, pero de ellos el 44,6% no alcanza una duración mayor a los tres años y el 20,3% termina su contrato durante el primer año de vigencia. Además, la

ley vigente aumenta la descoordinación del tiempo de vigencia de los contratos colectivos y la inestabilidad laboral, ya que ordena que los contratos y convenios colectivos no tengan una vigencia menor a dos años, cifra mayor que el periodo de duración del empleo de una parte significativa de los trabajadores. Esto va también en desmedro del sindicalismo, porque, al ser tan corta la estadía promedio en los empleos, pierden el interés por afiliarse a los sindicatos, debido a que probablemente no durarán mucho en la empresa.

Un segundo factor que influye es que la ley combate frontalmente a la negociación colectiva, inhibiéndola, restringiéndola y llenándola de prohibiciones.

“Se trata de una regulación legal excesiva, compleja y restrictiva, que expresamente prohíbe a ciertos trabajadores negociar colectivamente, establece procedimientos largos y engorrosos de negociación, no promueve instancias efectivas de debate y diálogo entre las partes ni acuerdos laborales dinámicos sino sólo trámites procedimentales que deben cumplirse a riesgo de perder el derecho a negociar o a efectuar una huelga” (López, 2009, p.51)

Otro factor a considerar es el hecho que la ley limita severamente el derecho a huelga. Los trabajadores no tienen libertad para declarar huelga, ella sólo puede ocurrir en periodo de negociación, previo paso por un proceso burocrático y que permite al empleador la previsión de los efectos de la paralización. Una vez en huelga, el empleador puede contratar a reemplazantes que ocupen las plazas de los trabajadores paralizados con el fin de no tener que suspender las actividades. Una vez transcurrido 30 días de huelga, cada trabajador tiene el derecho de desistir a la paralización y negociar su contrato de manera individual para luego volver a su puesto de trabajo, sin previa consulta al sindicato o grupo negociador. Además, transcurrido 60 días de la huelga, si no se ha logrado un acuerdo, los trabajadores deben volver a su puesto de trabajo, de lo contrario se considera que han renunciado al mismo y se ven privados de recibir indemnizaciones.

“Para nuestra ley la huelga es una amenaza a la libertad de empresa y como tal, es duramente sometida, garantizándole al empleador potentes medios legales de defensa contra ella que, en la práctica, logran desanimarla y quitarle gran parte de su eficacia.” (López, 2009, p.51).

Para Jorge Salinero (2006), el Plan Laboral estableció de manera implícita y/o explícitamente para la negociación colectiva cuatro áreas de protección de incidencia económica para la empresa y una quinta que refuerza la propiedad en el control productivo. El primero de ellos, corresponde a la

exclusión de la negociación colectiva a importantes sectores de trabajadores, como es el caso del personal de la administración pública y trabajadores de faenas transitorias o de temporada, además a los trabajadores de empresas pequeñas donde sus empleados no son capaces de cumplir con el quórum mínimo exigido por la ley para negociar colectivamente (8 trabajadores).

Una segunda área corresponde a la intervención de los límites en los rangos salariales susceptibles de negociación. Esto producto de la alta flexibilidad para contratar y despedir trabajadores por las empresas, que produce una menor expectativa de mejoras salariales en las negociaciones colectiva, ya que el “salario techo” se fija por el precio en el mercado de los trabajadores de reemplazo.

Una tercera área de protección empresarial corresponde al debilitamiento que se hace al sindicalismo en dos dimensiones. La primera, al prohibir la negociación agregada, sea por rama productiva o área geográfica. La segunda, al nivel de empresa, producto de la segmentación que se hace de los trabajadores al permitir la negociación colectiva por más de un sindicato al interior de ella o por una coalición de trabajadores, además de la ineficacia de los contratos colectivos en relación a su cobertura, donde solo cubre a los trabajadores que participaron directamente en el proceso de negociación.

La cuarta área es la desnaturalización de la huelga, transformándola en una amenaza para los trabajadores, en tanto ellos pueden ser reemplazados y despedidos luego de haber transcurrido un periodo determinado de paralización.

Finalmente, el Plan laboral protege a la propiedad en el proceso productivo al establecer las materias negociables en los procesos de negociación colectiva. Estos son los sistemas de remuneraciones u otros beneficios en dinero y condiciones derivadas del contrato de trabajo.

También margina del proceso de negociación colectiva a trabajadores que ocupan puestos de trabajo donde el cese de sus funciones puede generar daños importantes para el bienestar y el orden de la sociedad y trabajadores estatales y del poder judicial.

Este conjunto de restricciones ignora el fin último de las negociaciones colectivas, que es democratizar las relaciones laborales. Esto tiene un trasfondo ideológico importante, ya que garantiza al capital no sólo la propiedad sobre los medios de producción, sino también el total control sobre ellos y la autonomía en la toma de decisiones en la organización del trabajo y en la

innovación tecnológica, lo que agudiza aún más las diferencias de clases. A continuación se analizan las principales vías para negociar colectivamente.

“A través del modelo del Plan Laboral, el legislador estableció por primera vez un procedimiento de negociación colectiva.” (Rojas, 2009, p.96) La actual normativa dispone de dos vías para que los trabajadores y empleadores negocien. La primera es de carácter formal que define los pasos a seguir en el proceso de negociación colectiva, fijando plazos de respuesta, castigos por incumplimientos, forma de proceder, etc. y que concluye con la celebración de un contrato colectivo. También establece derechos para la parte laboral, que son el deber de negociar por la parte patronal y el derecho a huelga como parte del procedimiento, aunque estipula ciertas restricciones que limitan la capacidad de presión que se puede ejercer.

La segunda corresponde a la negociación por la vía no reglada, que posee un carácter informal o directa, en tanto no es regida por las normas legales establecidas para los procesos de negociación y, por lo tanto, las partes son libres para convenir, de la manera que quieran, acuerdos colectivos, y que origina un convenio colectivo. La principal diferencia que sostiene en relación con la negociación colectiva reglada es que el convenio no está regido por las normas procedimentales, de manera que los derechos, prerrogativas y obligaciones no están garantizados. *“El convenio colectivo es un instrumento de negociación equivalente al contrato colectivo en la medida en que su objetivo es fijar, de común acuerdo, las condiciones de trabajo y remuneraciones por un tiempo determinado.”*(Asesorías Estratégicas, 2000, p.24) Si bien ambos instrumentos –contrato colectivo y convenio colectivo- están en igualdad de obligatoriedad de ser cumplidos frente a la ley una vez acordados, existen grandes diferencias entre uno y otro en el procedimiento que se debe seguir para su celebración y en las condiciones que se enfrentan empleadores y trabajadores.

“Es necesario recalcar que la flexibilidad que permite el convenio es sólo de carácter procedimental, porque luego de suscrito y notificado un convenio tiene la misma validez legal que un contrato, quedando ambas partes obligadas a cumplir con lo estipulado en el instrumento, sin que pese el haber utilizado uno u otro procedimiento (art.349).” (Asesorías Estratégicas, 2000, p.24)

El convenio colectivo es un dispositivo legal que favorece aún más al empresariado. Si bien, tiene la ventaja para los trabajadores de no necesitar el quórum mínimo exigido por la ley, desde el punto de vista de los derechos colectivos, al no establecer normas, tampoco tienen vigencia los derechos de los trabajadores durante el proceso negociador. Para Asesorías Estratégicas (2007), las principales consecuencias de este procedimiento son que el empleador no tiene la obligación

de negociar. Una tercera característica de los convenios hace referencia a que los trabajadores no poseen derecho a huelga e inhibe la posibilidad de llevar procesos de negociación colectiva reglada a futuro.

En síntesis, mediante la vía no reglada o por convenios colectivos, la empresa excluye la probabilidad de un conflicto con el actor laboral, eliminando la posibilidad de tener que administrar una situación de desacuerdo. En ese sentido, en el caso que los sindicatos que sean débiles, las negociaciones también lo serán, ya que la fórmula del convenio colectivo permite a los empleadores establecer unilateralmente los beneficios que desea entregar. Por ello, *“el convenio permite a los empleadores imponer más fácilmente sus condiciones, desmejorando la posición negociadora de los trabajadores para tomar la iniciativa en la exigencia de mejoras en sus remuneraciones, beneficios y condiciones laborales.”* (Asesorías Estratégicas, 2000, p.28) Por tanto, la relación entre capital y trabajo se enmarca en una asimetría de poder muy desigual.

2. Caracterización del Sector Comercio y Retail

La industria del retail vinculada a los grandes holdings y empresas ha tenido un gran desarrollo, sobre todo a partir de los '90, debido a la proliferación de centros comerciales y la profundización del negocio del crédito. *“En 1975 se inaugura el primer Jumbo y a comienzos de los 80' se inicia incipientemente el boom de los centros comerciales con la creación del Apumanque y el Parque Arauco, tendencia que se extiende a regiones a partir de los '90”* (Durán y Kremerman, 2007, p.9)

El Retail se define como “Comercialización al por menor” o “venta al detalle”, aunque se utiliza generalmente para hacer referencia al rubro de los supermercados y tiendas por departamentos. En estricto rigor, abarca desde el almacén de barrio o “el quiosco de la esquina” hasta el mayor hipermercado. Este sector en la industria chilena ha experimentado gran dinamismo en los últimos años y una fuerte expansión tanto dentro como fuera del país, llegando en el año 2006 a representar el 22% del PIB. Para el mismo año se detectaron 113.515 locales, tiendas o puntos de venta asociados a este sector, entre los cuales 689 correspondían a supermercados, que representa al 26% del sector, y dentro de ellos 52 eran hipermercados.

De acuerdo a los distintos a los distintos formatos o canales de venta, el retail podría clasificarse, según Durán y Kremerman (2007), en: i) supermercados; ii) Grandes tiendas; iii) Ferreterías; iv) Farmacias y perfumerías; v) Comercio tradicional; vi) consumo local; y vii) otros formatos. Los autores argumentan que *“en los años recientes, se observa una creciente tendencia a pasar del*

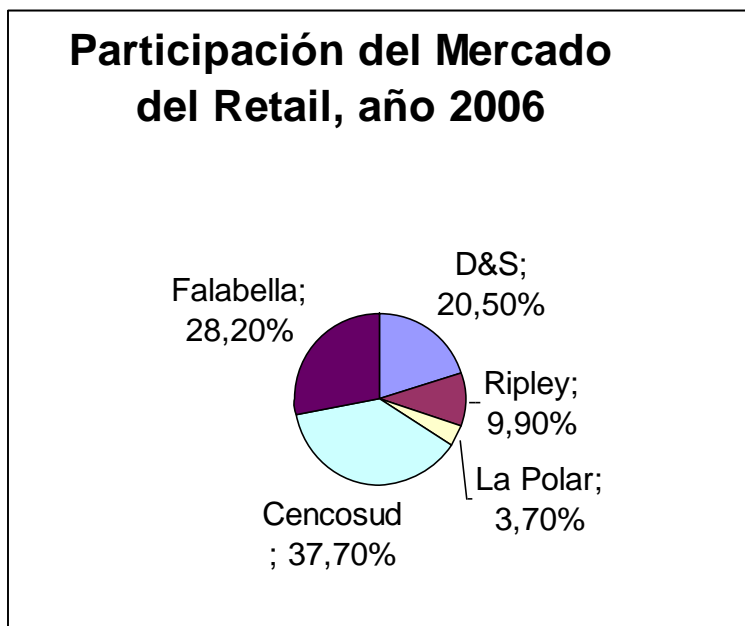
comercio especializado al no especializado, presentándose canales de venta como los supermercados, en donde las personas pueden adquirir un gran porcentaje de los bienes que necesitan” (2007, p.6)

Además el sector del retail genera un gran número de empleos, donde, según datos manejados por Durán y Kremerman (2007) haciendo comparación entre la Encuesta de Nacional de Empleo del Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN), el universo de empleo es un poco menos de 1,3 millones de ocupados, lo que representa entre un 19,7% y 19,8% del total de ocupados totales.

“Sin embargo, en términos más específicos, el retail se asocia con el Comercio al por menor, el cual representa cerca de un 15% de las personas ocupadas en Chile, lo que equivale a casi 1 millón de trabajadores/as. Al menos la mitad de este universo son mujeres.” (Durán y Kremerman, 2007, p. 8)

Además, prácticamente el 90% o más de las personas ocupadas en el sector corresponden a trabajadores por cuenta propia y asalariados o empleados del sector privado.

A continuación se presenta un gráfico extraído de la investigación de Durán y Kremerman (2007) que representa la participación en el mercado para el año 2006 de los principales Holding del sector:

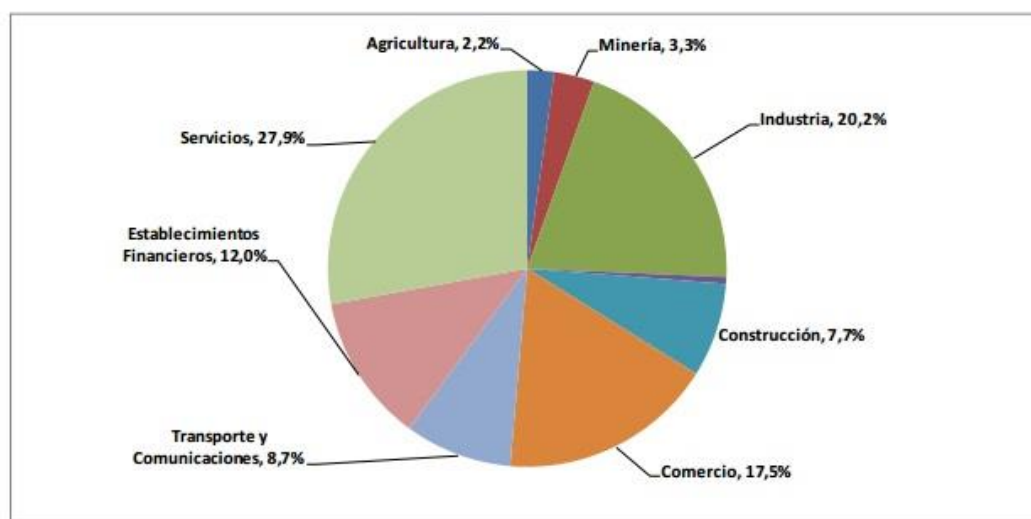


Fuente: BCI, Corredor de Bolsa S.A. en Durán y Kremerman, 2007, p.10

3. Conflictividad en el sector comercio

Ahora bien, se procederá a describir el panorama conflictual en el sector comercio, basándose en datos del Anuario Estadístico (2011) del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo, específicamente en el capítulo sobre huelgas legales⁴, y en la ENCLA (2011).

Gráfico N°10: Distribución porcentual de huelgas legales efectuadas, por rama de actividad económica. Año 2011



Fuente: Dirección del Trabajo

Elaboración: Unidad de Análisis Estadístico, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo

Por otro lado, al observar la cantidad de huelgas aprobadas en el sector en el año 2011 (cuadro 1), se detecta un alto porcentaje de ellas en las que se solicitó Buenos Oficios, lo que significa que se pidió la intervención del Estado, mediante un inspector laboral competente para facilitar la negociación. Este mecanismo busca facilitar la consecución de acuerdos a través de un procedimiento flexible, basado en la buena fe de las partes y que promueve la activa participación de las partes en la búsqueda de soluciones.

⁴ <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-propertyvalue-76577.html>

Cantidad de huelgas legales aprobadas, solicitudes de buenos oficios y trabajadores involucrados, según rama de actividad económica. Año 2011

Actividad económica	Huelgas legales aprobadas		solicitudes de buenos oficios	
	cantidad de huelgas	trabajadores involucrados	cantidad de huelgas	trabajadores involucrados
Comercio	145	31235	131	29784

Fuente: Dirección del Trabajo

Elaboración: Unidad de Análisis Estadístico, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo.

Asimismo, los instrumentos colectivos que iniciaron vigencia en el año 2011 se concertaron en su gran mayoría en base a acuerdos.

Distribución porcentual de instrumentos colectivos que iniciaron vigencia durante el año 2011, según tipo de término y rama de actividad económica.

Rama de Act. Econ.	Acuerdo	Art.369	Servicio Mediación	Buenos Oficios	Proyecto no contestado dentro de plazo	última oferta
Comercio	92,9%	2,9%	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%

Fuente: Dirección del Trabajo

Elaboración: Unidad de Análisis Estadístico, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo.

Estos datos muestran un panorama a priori fructífero en cuanto al diálogo social en el sector. Sin embargo, ocultan la forma en que se logran tales acuerdos y su contenido. Además hay que considerar que los trabajadores involucrados en las negociaciones colectivas son un porcentaje menor del total del sector, considerando la tasa de afiliación sindical. Pero los datos permiten afirmar la existencia un tipo de diálogo social en el sector. La investigación busca clarificar las características de esta interacción para el caso en particular.

4. Caracterización de los supermercados

Como ya se ha dicho con anterioridad, la información existente en cuanto a las relaciones laborales en supermercados es escasa y prácticamente nula. Lo que sí existe son estudios económicos del sector comercio y en algunos casos en relación a los supermercados en particular. De todas maneras, son por lo general datos de ventas, ganancias de la empresa, etc.

Los supermercados son recintos comerciales que pertenecen al sector comercio y que han experimentado una expansión muy fuerte en los últimos años, a través de la creación de múltiples sucursales a lo largo y ancho del país. A la vez se han convertido en el principal centro comercial de abastecimiento, ya que concentran una amplia diversidad de productos en su stock, brindando mayor comodidad a los usuarios en cuanto traslado para conseguir los bienes que estimen necesarios.

“En los últimos años, a nivel de comercio minorista, se han registrado importantes cambios en las formas de comercialización de bienes, desplazándose la operación de pequeños negocios por la utilización de grandes tiendas de departamentos (multitiendas), tiendas pequeñas concentradas en centros comerciales o malls y supermercados o megamercados, prefigurándose así una tendencia dominante del comercio menor hacia el futuro.” (Díaz, Ruiz Tagle, Aguilar & Frías, 2000, p.28)

Ello les ha permitido tener un control importante del precio de los productos, hecho que ha perjudicado considerablemente al mercado de negocios minoristas especializados, los que han tendido a desaparecer. Además, los supermercados son fuertes generadores de empleos y que concentran un porcentaje importante de fuerza de trabajo en el sector comercial del país. *“Las grandes tiendas y supermercados, corresponden a establecimientos comerciales con alto nivel de complejidad estructural y diversidad de funciones. Cuentan con gran número de empleados, que en general desempeñan funciones específicas y acotadas.”* (Díaz et al., 2000, P.28)

Para el presente estudio, se considerará a los supermercados con el mismo criterio que establece el INE para referirse a ellos. Éste es el de un establecimiento comercial que disponga de tres o más cajas registradoras, *“destinado, principalmente, a la distribución minorista de productos de alimentación, artículos del hogar y no alimenticios, de consumo corriente”* (INE, 2009, p.52) Se reconocen principalmente dos tipos de estos establecimientos:

- **Supermercados:** Corresponden a los establecimiento que poseen dimensiones físicas que fluctúan entre 500 y 4.000 mts² de espacio de ventas.
- **Hipermercados:** Corresponden a los establecimientos más espaciosos, con dimensiones físicas que superan los 4.000 mts² y en ocasiones superan los 10.000 mts².

“A través de los años, la actividad supermercadista ha sufrido transformaciones. Desde los hipermercados que proliferaron la última década, hasta los formatos actuales como grandes hipermercados, hipermercados más pequeños, supermercados tradicionales y supermercados por conveniencia, clasificados de acuerdo a la superficie y cantidad de ítems que manejan.” (INE, 2009: 52)

“Algunas grandes tiendas y supermercados, pertenecen a holding de empresas que tienen inversiones en distintos rubros de la economía” (Díaz et al. 2000, p.29) Hoy en día, los supermercados han vivido un grado importante de concentración, donde dos son las principales empresas que concentran más del 65% del mercado de ventas. Se trata de Cencosud y D&S. El primero pertenece a capitales chilenos y han experimentado una expansión a nivel internacional, mientras que el segundo fue comprado por la transnacional Walmart el año 2008. Este último será el objeto de estudio de la presente investigación. Al cierre del 2012, la empresa contaba con 45 mil trabajadores en todos sus formatos. Para el estudio se centrará en los formatos Líder y Express. Según el reporte de sostenibilidad (Líder, 2009), el primero posee salas de venta de 10.000 metros cuadrado promedio y contaba para el año 2009 con 67 locales, mientras que el segundo tiene un tamaño promedio de 1.500 metros cuadrados con 47 locales. El 86,7% de los trabajadores cuentan con un contrato indefinido y el 57,1% trabaja en jornada completa. El 55,1% de los trabajadores del área retail tiene menos de 30 años. Reconoce la existencia de 54 sindicatos con un total de 18.346 beneficiarios, lo que corresponde al 51% de fuerza de trabajo sindicalizada.

“El número de supermercados, que en diciembre de 2009 registraba 1047 establecimientos, lo cual representa un aumento de 135 establecimientos con respecto a diciembre del 2008. Se destacó la Región Metropolitana con 93 nuevos establecimientos.” (INE, 2009, p.10) La Asociación Gremial de Supermercados de Chile (ASACH) informó a la Comisión especial investigadora de supermercados de la cámara de diputados que el sector provee de 110 mil empleos directos y genera otros 55 mil indirectos. *“Cencosud aporta con el 25% de los empleos directos, mientras que D&S con 33%. Es decir, ambos concentran al menos el 58% del mercado laboral.” (Durán y Kremerman, 2008, p.13)* Se prioriza la contratación de cajeros y reponedores subcontratados y/o de temporadas, ya que les significa menores costos, la posibilidad de no negociar con ellos, abastecerse de capital humano en periodos de mayores ventas, etc. Por lo mismo, esto significa condiciones laborales más precarias para los trabajadores indirectos *“en términos de estabilidad, monto de remuneraciones, derecho a bonos y beneficios” (Díaz et al., 2000, p.36)*

Según el estudio realizado por Díaz et al.(2000), se constata que los supermercados son por lo general establecimientos comerciales que contratan directamente a personal a tiempo completo y a tiempo parcial y a personal que cumple funciones de “promoción”. Los trabajos parecieran no requerir grandes niveles de calificación y en el caso que se utilice algún tipo de tecnología (cajas computarizadas, red de stock, distintas fórmulas de ventas) las empresas brindan a sus trabajadores cursos de capacitación de aproximadamente 20 horas. Principalmente, en relación con el tema de las remuneraciones, predominan los sueldos fijos en los trabajadores contratados directamente por la empresa. En los supermercados existen tres tipos de jornadas: full time (45 horas semanales), part time (30 horas semanales) y peak time (20 horas semanales). La remuneración mínima -según ASACH- para los trabajadores full time fluctúa entre los 200.000 y 220.000 pesos mensuales⁵.

Otra característica del sector es la presencia de una gran cantidad de razones sociales en la compañía. *“En ocasiones cada establecimiento cuenta con una razón social diferente, es decir, las empresas son administradas por diferentes empresas. En otros casos, la administración de las tiendas es más concentrada y se organiza por zonas.”* (INE, 2007, p.57) El caso más emblemático de este tipo en los supermercados es el de D&S, que cuenta con más de un centenar de RUT de empresas (105 razones sociales distintas para hipermercados Líder Express, Vecino e Hipermercados), inclusive teniendo más de una dentro de un mismo local, diferenciando por funciones dentro de él. *“Una consecuencia directa de esta política es la división sindical y el debilitamiento de cualquier organización sindical”* (Durán y Kremerman, 2008, p.16), ya que al tratarse de razones sociales diferentes, no posibilita la unificación de trabajadores entre sucursales distintas. *“Decenas de sindicatos (la mayoría pequeños y sin fuerza), decenas de instrumentos colectivos (contratos y convenios) y, por lo tanto, trabajadores que hacen lo mismo pueden percibir beneficios distintos o sencillamente negociar por nada.”* (Durán y Kremerman, 2007, p.5) Según datos manejados por ASACH, para el año 2007 el total de trabajadores sindicalizados del sector supermercados era de 76.605 que representa al 26,79% y a 20.915 trabajadores cubiertos por instrumentos colectivos, que corresponde al 27,30% de los afiliados.

⁵ La ASACH, en su exposición ante el Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad, entregó un perfil de sus trabajadores, donde 18% de ellos son ingreso único familiar, 35% son el principal ingreso familiar, 47% son el segundo ingreso familiar, 52% son mujeres y 55% son menores a 30 años.

Además dificulta la adquisición de parte de los trabajadores de información financiera y contable para elaborar sus propuestas de negociación colectiva.

“Otra complicación que se añade a esta realidad, es el hecho que la razón social que contrata a los trabajadores/as en la mayoría de los casos (más del 60%) no es la misma que la razón social que genera las ventas (la que aparece en las boletas comerciales). Esto genera crecientes complicaciones al momento de obtener información financiera y contable necesaria para negociar colectivamente.” (Durán y Kremerman, 2008, p.17)

Consecuencia de lo anterior, las negociaciones colectivas han sufrido transformaciones estructurales, ya que la realidad económica de las grandes cadenas (Cencosud y D&S) son más favorables que las de sus competidores, lo que ha permitido obtener logros en negociaciones, pero principalmente en cuanto a gratificaciones. Esto evidencia lo limitada que es la negociación colectiva por las razones antes expuestas. Aún más, en cuanto al tiempo de duración de los instrumentos colectivos, la empresa Cencosud generalmente los “amarran” a más de tres años, que, tal como se expuso más arriba, no permite acomodar los contratos colectivos a la realidad económica y social del contexto empresarial y a nivel país.

Resumiendo, es un rubro que es relativamente nuevo, pero con una expansión vertiginosa a partir de los '90, donde las principales marcas han puesto sus capitales en el extranjero y, en el caso de D&S, es propiedad de capitales transnacionales. El sindicalismo del sector del retail está altamente fragmentado y las tasas de afiliación son muy bajas. Sin embargo, se detecta la presencia de contratos colectivos, lo que da cuenta de que la existencia de negociaciones dentro del sector.

X. Marco teórico

La investigación consta de dos etapas. La primera de ella tiene un carácter descriptivo, donde se abordará el diálogo social desde su estructura formal, es decir, se estudiarán los canales de comunicación y el contexto en que se desarrolla la interacción social. Para ello se utilizará la teoría elaborada por la OIT, que tiene un carácter práctico y que define las directrices sobre las que se debiese llevar a cabo el diálogo para lograr acuerdos y concertaciones fructíferas. Por tanto, se comenzará describiendo los principales enfoques teóricos con que son estudiadas las relaciones laborales para precisar la perspectiva con la que ha sido trabajado el concepto y, a la vez, definir la manera en que será considerado en la presente investigación. Posteriormente, se plantearán las principales definiciones del diálogo con que labora la orgánica tripartita para finalmente utilizar la teoría de Junko Ishikawa, que es la que establece las condiciones para un diálogo social exitoso, para describir forma en que se desarrolla la comunicación.

La segunda etapa tiene un carácter analítico, el cual se ocupará del contenido de la interacción social. Para lograrlo se usará la teoría de la acción comunicativa de Habermas, con la que se estudiará el desempeño de las pretensiones de validez de los enunciados de los actores sociales. Se indagarán las categorías propuestas por Ishikawa para cada uno de los tipos de mundo, lo que significa un cruce entre ambas teorías, de manera tal que se evidencien los nodos que producen interferencia y que impiden el entendimiento comunicativo. En ese sentido, se detallará la teoría habermasiana y se propondrá el marco del análisis en una tabla de doble entrada.

1. Enfoques teóricos de las relaciones laborales, conflicto y diálogo social

Diversos autores (Cató (2007), Gil (2012), Yanguas (1999), Edwards (1990)) describen los principales enfoques teóricos con que se han analizado las relaciones laborales en la empresa desde la post-guerra, donde destacan los enfoques unitarista-consensualista, el enfoque pluralista, el enfoque radical y enfoques neomarxistas. Sus diferencias radican en la forma en que perciben el conflicto, en tanto anomalía del sistema de relaciones laborales o inherente a ellas, o bien si centra el foco del análisis en los canales normativos, en expresiones manifiestas o latentes. Para Cató (2007) Los espacios de trabajo y más precisamente las relaciones laborales, están condicionadas por el modo en que se configura el control y la disciplina. El autor contradice los postulados que afirman que las tecnologías informáticas conducirían al final de la resistencia obrera al quedar desarmados ante el poder de la automatización y frente a las herramientas de

management participativo, a partir de tres elementos: sobre los modos de expresión del conflicto obrero; que la inexistencia de expresiones colectivas del conflicto no es indicativo de ausencia de la conflictividad; y que más allá de expresiones que adopte la resistencia, el conflicto es un elemento estructurante de las relaciones por remitir a la contradicción básica entre capital y trabajo.

A continuación se describirán a grandes rasgos estos enfoques, centrándose en aquellos que expliquen la función del diálogo social como mecanismo de resolución de conflictos.

El primero corresponde al enfoque unitarista-consensualista. Para Dithurbide Yanguas (1999) este enfoque nace a fines de la segunda posguerra bajo el supuesto que el capitalismo había vencido y superado sus contradicciones, por lo que solo era necesario corregir fallas del mercado en la asignación de recursos. Su núcleo conceptual son las teorías sistémicas y funcionalistas, y considera al sistema de relaciones laborales de forma autónoma e independiente del sistema económico y político. Supone que el declive de las luchas ideológicas y políticas son reemplazadas por luchas de orden pragmático, por lo que se concentra en los medios y no en los fines, desplazando el debate desde lo político hacia lo técnico. *“Esto significa que las diferencias de poder y los conflictos de intereses entre los agentes sociales quedan fuera del sistema laboral, situando la problemática de la distribución del poder en la sociedad en general”* (Dithurbide, 1999: 158).

La autoridad se presenta como natural, inevitable y legítima; está justificada por la necesidad técnica: existe una sola fuente legítima de poder. El sindicato, por consiguiente, es percibido como un elemento que cuestiona y amenaza la unidad de la organización económica y con ello el libre ejercicio de la actividad empresarial. De este modo, el conflicto se entiende como innecesario y transitorio; es el resultado de la falta de información y comunicación en el interior de la organización. Köhler y Martín (en Gil, 2012) resumen las características de esta perspectiva: 1) consideración del conflicto como una cuestión patológica o disfuncional y externo a la empresa; 2) las relaciones humanas en la empresa se presentan como una alternativa al sindicalismo; y 3) los grupos informales de trabajo pueden complementar los vacíos y las deficiencias de la organización jerárquica y formal de la empresa.

El enfoque unitarista-consensualista presenta una serie de deficiencias. Desde un punto de vista teórico, la explicación que ofrece esta perspectiva es considerada simplista. Algunas críticas a este enfoque plantean que proyecta una visión orgánica de los actores sociales a través del cual son

considerados como roles vacíos y sólo representan funciones dentro de un sistema que los trasciende. Hyman (en Cató, 2007) agrega que el enfoque sobrevalora la capacidad de autoregulación del sistema al entender que existe una convergencia ideológica en los actores, lo que no implica que no existan tensiones, pero son efecto de escasos o inadecuados canales de comunicación. Esto niega el carácter intrínsecamente contradictorio de las relaciones de producción. El conflicto adquiere un carácter individual, por lo que es tratado solo en su dimensión psicológica. Precisamente es retomada por la *Escuela de Relaciones Humanas*.

A fines de los '70 y principios de los ochenta se producen luchas obreras que ponen en cuestión la "paz social" de la empresa y marcaron el límite de la interpretación unitarista. De ello nacerá la corriente pluralista, siendo los principales exponentes los ingleses de la Universidad de Oxford, los que consideran que el enfoque de "democracia industrial" es más explicativo para analizar los espacios de trabajo. Mantiene la orientación funcionalista, pero no comparten la idea de la convergencia ideológica, sino que la estabilización del sistema se logra gracias a la interiorización de valores morales basados en normas éticas codificadas que, en conjunto con la división del trabajo, generan y extienden una solidaridad. Acepta que los intereses de los trabajadores y empresarios son divergentes, por lo que su oposición se da por supuesta. Sin embargo, las relaciones laborales deben ocuparse de las reglas que rigen el empleo, por lo que definen a las relaciones industriales "*como el conjunto de normas que regulan el empleo de los trabajadores, así como los diversos métodos (por ejemplo la negociación colectiva y las normativas legales) a través de los cuales se establecen, se aplican y se modifican tales normas.*" (Cató, 2007, p.11) Sin embargo, los intereses no son lo suficientemente amplios y fundamentales para que no permitan arribar a compromisos que posibiliten la colaboración permanente de las partes. En ese sentido, los conflictos pueden ser contenidos y canalizados recurriendo a medios institucionales adecuados de negociación.

Köhler y Martín (en Gil, 2012) consideran que los principales aportes teóricos del enfoque son: 1) existe un imperativo moral como obligación a comprometerse en la negociación; 2) se concibe la negociación colectiva como un método que permite la formulación de normas y reglamentos de las sociedades modernas, democráticas y pluralistas; 3) la negociación colectiva se piensa como un procedimiento de participación asociado a la idea de democracia industrial, a la par que un método dinámico de adaptación de las instituciones sociales y de las empresas a un entorno cambiante; 4) se postula la libertad de acción de los grupos de intereses y la corrección de la asimetría de poder entre capital y trabajo; 5) se procuran los medios y procedimientos que

garantizan la libertad y el contrapeso de poderes; y 6) se subraya la importancia de la ética y la moral laicas como una condición necesaria para conseguir la cohesión social.

En este enfoque se enmarca el diálogo social como mecanismo de coordinación de acciones en el proceso de trabajo, el que supone ser el método que democratiza las relaciones laborales, canalizando el conflicto por vías normativas y reduciendo las asimetrías de poder. Para Ishikawa (2004), el diálogo social presenta múltiples ventajas que dejan en evidencia el enfoque con que es considerado el concepto desde la OIT. Algunas estas características son:

- a. **Democratiza la formulación de políticas económicas y sociales:** Es un instrumento integrador y democrático para formular políticas y tomar decisiones.
- b. **Legitimación y sentido de la propiedad:** Las políticas formuladas mediante diálogo social son más legítimas, porque los actores sociales participan de los procesos de decisión y sus puntos de vista se reflejan en los resultados. Así, las acaban sintiendo como propias y las aceptan más fácilmente.
- c. **Reduce los conflictos sociales facilitando la cooperación y una actitud proclive a la solución de conflictos:** Reemplaza las relaciones de enfrentamiento entre los interlocutores sociales por otras relaciones de cooperación. Es deseable para minimizar el conflicto y fomentar la paz social.
- d. **Alivia las tensiones sociales durante los períodos de transición o de crisis económica:** Los procesos de diálogo social deben mantenerse una vez superado la fase severa de ajuste económico, con tal de garantizar la viabilidad de los resultados positivos.

Para Edwards (1990), el problema reside en pasar de la valoración del conflicto desde su base material a la valoración de cómo organizarlo y encauzarlo. Este enfoque ha derivado en dos tendencias: a) concentrar la mirada más en los posibles medios que canalicen el conflicto que en su propia naturaleza y b) sobreestimar el valor de la negociación colectiva de trabajo como instrumento de resolución y dejar de lado otros recursos de poder puestos en juego en las relaciones de trabajo, como por ejemplo la acción en el campo político. Por su parte, Dithurbide (1999) apunta tres características fundamentales del enfoque pluralista: 1) insistencia en la centralidad de la negociación colectiva como forma de regulación y reequilibrio de las relaciones del empleo en las democracias; 2) aceptación de que los intereses de los trabajadores y empresarios son divergentes y que, por consiguiente, existe conflicto, que es entendido como un fenómeno colectivo, endógeno, inevitable y natural que puede ser canalizado institucionalmente;

y 3) consideración de que el conflicto tiene su origen en el choque de organizaciones (sindicatos, empresarios) que poseen su propia fuente de poder y autoridad. En tanto, Köhler y Martín (en Gil, 2012) resumen las críticas a este enfoque en dos cuestiones básicas: en el excesivo énfasis en la idea de estabilidad y contención del conflicto a través de las normas; y en el excesivo apego a las normas de procedimiento, mientras que ha relegado a un segundo plano temas como el control del trabajo y la subordinación de este al capital y a los derechos de propiedad. La igualdad lógica se confunde con la igualdad sociológica, al igualar lo desigual. Esto es posible a partir de la neutralización del conflicto de clase, presentándolo como simple conflicto de intereses agregados y externos que refleja la desigualdad institucionalizada. El problema surge cuando no se tienen en cuenta las distintas posiciones de los actores, históricamente determinadas en el sistema económico, sus distintas capacidades de poder y, por tanto, su capacidad de incidencia política, tanto en el proceso de trabajo como en el resto de la sociedad.

Un tercer enfoque corresponde al radicalismo, el cual procura una explicación material o sociológica del conflicto laboral en la realidad misma del trabajo y que analiza las formas concretas en que el conflicto laboral se expresa en la práctica. Para la perspectiva radical, las instituciones son incapaces de encauzar el conflicto, toda vez que determinadas fuentes del conflicto laboral están al margen del marco de las relaciones institucionales.

Para Edwards (1990) los principales aportes de este enfoque son que el conflicto laboral está asociado con la desigualdad de poder en la estructura social; el conflicto de intereses entre capital y trabajo es un antagonismo estructural; atiende a la diversidad de formas de expresión del conflicto laboral que se llevan a cabo durante el proceso de producción; y pretende la elaboración de una teoría que explique la cuestión del conflicto latente, apoyándose para ello en la observación empírica de las prácticas concretas, y el desarrollo de conceptos analíticos sobre las bases del conflicto.

De esta corriente se rescatará el concepto de *negociación del esfuerzo* del Baldamus. El autor considera que en el contrato de trabajo no se explicitan todos los elementos que intervienen en las relaciones de trabajo, es decir *“la determinación de la cantidad y la clase de trabajo ha de hacerse en cada momento y de qué manera para lograr determinado salario no puede especificarse antes de la realización efectiva de dicho trabajo”* (Edwards, 1990, p. 18). Será a lo largo del proceso de producción cuando surjan las eventualidades que pueden propiciar el conflicto. Existe, por consiguiente, una incertidumbre sobre la manera en que se va a transformar la capacidad y clase de trabajo en trabajo efectivo o esfuerzo. La indeterminación que se refiere

genera un proceso dialéctico de control y resistencia entre capital y trabajo que se traduce en conflictos latentes o manifiestos. Según Baldamus (en Edwards, 1990), la disparidad entre el salario y el esfuerzo constituye el epicentro del conflicto laboral. La dinámica de control y resistencia exige la negociación continua del conflicto durante la realización efectiva del trabajo. Desde este planteamiento se recuerda que el empresario compra la capacidad de trabajo, lo que le faculta para poder organizar el esfuerzo que permitirá la transformación del trabajo potencial en trabajo efectivo. El trabajador expresará su resistencia a ese control sobre su esfuerzo al parecerle excesivo.

El motivo por cuál se hace alusión a este concepto es para dar cuenta de dos preceptos que es necesario considerar al momento de estudiar el diálogo social. El primero corresponde a la relación de poder en que se enmarca el diálogo. Al estudiarlo desde una perspectiva comunicativa se corre el riesgo de suponer que la desigual distribución de capitales es producto de deficiencias en los canales de comunicación, del acceso a la información disponible o a la capacidad comprensiva de los actores, considerando al conflicto como una anomalía dentro de la relación, tal como ocurre con el enfoque unitarista. En consecuencia, podría centrar la problemática de las relaciones laborales en aspectos normativos, con un carácter técnico más que político o sociológico. En segundo lugar, La negociación del esfuerzo se ocupa de las situaciones cotidianas de coordinación de acciones que no están establecidas en un marco regulatorio formal, lo que justamente pretende dar cuenta ésta investigación. Se optó por utilizar el diálogo social por sobre la negociación colectiva, por el hecho que comprende tanto interacciones extranormativas como canales formales y predeterminados de comunicación, es decir, considera tanto la negociación del esfuerzo como a los mecanismos de resolución de conflictos legalmente definidos.

Una vez hechas estas aprensiones y haber determinado el enfoque con que se considerará al diálogo social en el marco de las relaciones laborales, se procede a describir las principales definiciones con que lo aborda la OIT y a precisar la forma en qué será percibido en la presente investigación. Posteriormente, se relacionará con el concepto de acción comunicativa para proceder al análisis.

2. Diálogo

El constructo “diálogo” se ha venido desarrollando como producto de diferentes tendencias y aportes. Etimológicamente, diálogo viene de dos partículas griegas: el prefijo *dia*, que indica división o separación (a través de), y el sustantivo *logos*, que atañe a la palabra: se trata de la

creación de un ámbito intermedio en el que los *logoi* (discursos) se entrecruzan. Se trata, pues, de un acontecimiento relacional que procura la comprensión de aquello sobre lo que se conversa y de aquel con quien se conversa; de allí, sus aspectos fundamentales: es un acontecimiento, que implica la comprensión de algo comunicado, y la comprensión de alguien comunicante.

El *diálogo* es entendido por un amplio rango de autores como charla, discusión o conversación entre grupos con diferentes perspectivas acerca de un mismo asunto. Adicionalmente, el diálogo es estudiado como un medio para resolver problemas, negociar, tomar decisiones y reflexionar acerca de un determinado problema. *“De esta manera, la noción de diálogo se asocia estrechamente con el concepto de acción colectiva: “en la cual los miembros de una comunidad toman acciones grupales para resolver un problema común.” (Figueroa et al., 2006, p. 589).”* (Botero y Obregón, 2011, p. 197) Ciertamente esta es la visión de la OIT al ser una organización tripartita de cooperación y deliberación consensuada.

“La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la única agencia de las Naciones Unidas cuyos mandantes son representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores. Esta estructura tripartita hace de la OIT un foro singular en el cual los gobiernos y los interlocutores sociales de la economía de sus 185 Estados Miembros pueden libre y abiertamente confrontar experiencias y comparar políticas nacionales.” (OIT, s/f)

Muchos autores han empleado las ideas de Habermas para argumentar la importancia del consenso dialógico entre los actores en el escenario de comunicación. Esto hace pertinente analizar el diálogo social –entendido desde el foco de la OIT- en base a la teoría de la acción comunicativa, ya que permite establecer su eficiencia y eficacia en la resolución de conflictos en una relación social que busca ser más democrática y participativa. *“Debido a esta conexión entre diálogo y resolución de conflictos, algunos autores también lo definen como una herramienta intrínseca a la democracia. (...) El diálogo, en este sentido, es una conversación entre grupos de personas cuyas visiones del mundo están en conflicto.”* (Botero y Obregón, 2011, p. 198) En esa misma línea, los autores se hacen la pregunta: *“¿hasta qué punto es posible equiparar todos estos procesos a interacciones tan dinámicas con una conversación?”* (2011, p. 200) Es, en cierta medida, lo que se busca responder con la presente investigación.

Para Botero y Obregón (2011), al igual que para la OIT, el diálogo es en sí mismo una herramienta valiosa como alternativa a las acciones violentas y a cualquier tipo de totalitarismo; más aún, es indispensable para lograr el cambio social.

“Sin embargo, el diálogo no es el único elemento por ser considerado al pensar en cambio social. Como señala Sonderling: “los modelos simplistas de diálogo representan equivocadamente la complejidad y el carácter social de la comunicación y el desarrollo. Los problemas del subdesarrollo están arraigados tanto en factores externos a la comunicación como en factores relacionados con la información” (2006, p. 553).” (Botero y Obregón, 2011, p.201)

Una visión romántica del diálogo puede hacer obviar que se encuentra en un contexto social, político y económico, por lo que está sujeto a relaciones de poder. *“el concepto de comunicación como un diálogo platónico es estático y no captura la lógica de la comunicación como práctica social agonística y la complejidad de la interacción entre los actores involucrados en la implementación del desarrollo desde la raíz (2006, p. 554).” (Botero y Obregón, 2011, p. 201)* Plantea desafíos que permitan usar el diálogo en su sentido verdadero, definir claramente cómo se entiende y se utiliza el diálogo en un proceso particular de “Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social”; e integrar el diálogo a un sistema más amplio.

3. Dialogo social

A pesar de su popularidad, el diálogo social es un concepto amplio y poco preciso. Para algunos en ello radica su riqueza. Sin embargo, se podría decir que existe un tipo de consenso en que el concepto implica a una diversidad de relaciones entre sindicatos, empresarios y poderes públicos, como contactos, encuentros, intercambios de informaciones que no tienen necesariamente que devenir en actos jurídicos concretos.

Para la OIT, el Diálogo Social forma parte de uno de los cuatro objetivos estratégicos que promueve y lo define como todo proceso de intercambio de información, consulta y negociación entre los representantes del Estado, los empleadores y los trabajadores, sobre cuestiones de interés común relativas a las políticas económicas y sociales. En la misma línea, el diálogo social laboral se refiere a cuestiones relativas a políticas económicas y sociales en el trabajo.

Otra definición del diálogo social la da Ermida Ugarte (2009), que afirma que la noción de Diálogo Social apunta fundamentalmente a definir experiencias de la realidad laboral, ya que considera que incluye *“a todas las formas de relación entre actores, distintas del conflicto abierto”*.

Una tercera definición es la de Jelle Visser (1992) que sostiene que el diálogo social es una etapa previa a la negociación que define un marco de referencia común que apunta a esclarecer o determinar los problemas y sus soluciones alternativas, con un carácter más comprensivo.

La investigación se desarrollará en base a la definición entregada por la OIT, ya que es la más utilizada y- a juicio del investigador- la definición del Diálogo Social debe contemplar a la negociación, debido a que es un tipo de diálogo donde los representantes de los actores involucrados discuten en busca de acuerdos. Además que los resultados obtenidos mediante negociación colectiva en Chile se refieren principal y casi exclusivamente a temas de salarios y otros beneficios monetarios, por lo que resulta también interesante conocer las temáticas que se dan en la cotidianeidad de la relación laboral y que estén fuera del marco regulatorio.

Por otro lado, se discrepa de la definición entregada por Ermida Uriarte, porque se considera que conflicto es una parte inherente del diálogo. No requeriría mayor verificación que, de ordinario, el diálogo social es fuente de órganos de Diálogo Social, con independencia de su institucionalización. Por ello mismo, una conflictividad laboral de tono alto no es evidencia del fracaso del diálogo; muy al contrario, es precisamente en un escenario tal cuando más convendría, por obvias razones, contar con el recurso de una instancia orgánica de Diálogo Social que sea el símbolo de su institucionalización.

La definición es precisada por la OIT incorporando algunos requisitos.

En primer lugar, todo diálogo social requiere de reglas del juego que canalicen las demandas y definan el desempeño de los actores. En segundo lugar, el diálogo supone actores sólidamente conformados y con capacidad para interactuar, en tercer lugar, la necesaria comprensión del interlocutor, en cuarto lugar, el diálogo requiere de actores reconocidos y con capacidad de liderazgo y, por último, la existencia de temas o agenda a negociar. (Baltera, 2010, p.11)

Se denomina diálogo social bi partido a aquel diálogo efectuado por los interlocutores sociales; y diálogo social tripartito al que tiene lugar entre los interlocutores sociales y el gobierno. Cuando se amplía el diálogo a otros interlocutores social no habituales se denomina diálogo social tripartito plus.

4. Clasificación del Diálogo Social

Una primera forma de clasificar al diálogo es según las formas de relación entre los actores, distintas al conflicto abierto: mecanismos de información y consulta –institucionalizados o no-,

negociación colectiva, a los medios participativos y voluntarios de solución de conflictos del trabajo, a la participación - orgánica o inorgánica, en la empresa o en instancias sectoriales y nacionales- concertación social, incluidos los pactos sociales o acuerdos marco sean bi o tripartitos (Ermida Uriarte, 2009).

Una segunda clasificación de tipos de diálogo social posibles de distinguir en el marco de relaciones laborales corresponde a las modalidades formales o informales de diálogo social, dependiendo de si están institucionalizadas mediante normas jurídicas o si son iniciativas más o menos espontáneas y no reglamentadas, aunque devenga en un convenio formal.

Otra categorización hace referencia a si se atiende a formas orgánicas o inorgánicas de diálogo social. Las primeras son las interacciones que los actores sociales llevan a cabo por vía de órganos expresamente creados para ello o en los cuales dichos actores estén representados. Las formas inorgánicas de diálogo social son aquellas que se desenvuelven espontáneamente, al margen de la existencia de algún órgano especial.

Una cuarta clasificación corresponde a la temporalidad del diálogo. Él puede ser permanente o continuo, intermitente, o puede ser accidental y esporádico. Se intuye que los diálogos de carácter permanente responden a una mayor madurez de la relación y a cierto grado de consenso. Otra clasificación distingue diferentes niveles de diálogo social. Se encuentra el nivel centralizado o de alto nivel (nacional o supranacional), el medianamente centralizado (por rama o sector productivo), y el descentralizado o a nivel de empresa⁶. La investigación se centrará solo en el nivel descentralizado, estudiando las interacciones en los supermercados Líder.

Para Junko Ishikawa (2004), es posible también clasificar el diálogo social según su intensidad. Un primer nivel o etapa corresponde al intercambio de información, que sería un nivel básico o de menor intensidad de diálogo. Se caracteriza por la ausencia de una discusión real y de acción en torno a los temas planteados por los actores. Un segundo nivel es la consulta, que requiere de un mayor grado de estructuración, ya que exige un mayor compromiso de los actores que devenga en un procedimiento de búsqueda de acuerdos sobre las cuestiones planteadas. En esta etapa los

⁶ Es cierto que las empresas multinacionales pueden generar instancias de diálogo social que ostentan, simultáneamente, la máxima centralización y la máxima descentralización, lo que dificultar su clasificación. Aquí se cae en el problema de qué se entiende por empresa, si es un holding, una marca o una razón social, pero que no es motivo de la presente investigación. Para el estudio se atenderá sólo a la marca LIDER en sus formatos Express e Híper.

actores no se encuentran revestidos de poder ni facultados para tomar decisiones. Un tercer nivel de diálogo social, el más alto, se representa por la negociación. Aquí se distingue a la negociación colectiva como una de las modalidades características del diálogo social.

Siguiendo con Ishikawa (2004), las formas de diálogo social difieren según el modelo de relaciones laborales de cada país, por lo que está arraigado en el contexto cultural, histórico, económico y político.

Los tipos de diálogo social tienen que ver con dos aspectos: la representación o quiénes son los interlocutores y los temas o problemas que motivan al diálogo. Para ambos casos, el Diálogo Social puede ser restringido, amplio o extendido.

El diálogo social restringido se caracteriza por la circunscripción de los participantes y de los temas a discutir en relación exclusivamente a las cuestiones laborales, por lo que asume la modalidad de consulta o negociación colectiva. En el Diálogo Social amplio son los representantes de los trabajadores y empresarios directamente interesados –los beneficiarios directos de los acuerdos– los que dialogan temas económicos y sociales de carácter general. También lo hacen sobre cuestiones que competen a los que no están representados en este proceso. Finalmente, el Diálogo Social extendido, es una modalidad tripartita que incorpora a otros grupos interesados en el debate de cuestiones económicas y sociales.

Sobre el contenido del diálogo, los temas susceptibles de someterse a diálogo se refieren a cuestiones de política social y económica de carácter general y los temas vinculados al trabajo y las relaciones laborales, como la fijación de salarios, jornadas, seguridad y salud, resolución de conflictos, etc.

Estas categorías serán las que se utilizarán para caracterizar la forma que adquiere el diálogo social en Líder. En el cuadro a continuación se resumen para que resulte más explicativo:

Clasificación	
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> a. Mecanismos de información y consulta b. Negociación colectiva c. Medios voluntarios de resolución de conflictos
Formalidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Formal b. Informal c. Formalidad mixto
Orgánica	<ul style="list-style-type: none"> a. Orgánica b. Inorgánica
Temporalidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Permanente o continuo b. Intermitente c. Accidental o esporádico
Intensidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Intercambio de información b. Consulta c. Negociación
Contenido y representación	<ul style="list-style-type: none"> a. Restringido b. Amplio c. Extendido

5. Las Condiciones para un Diálogo Social Constructivo

Existen algunas condiciones previas que son necesarias de cumplir para que el diálogo sea fructífero, verdadero, sustantivo y fluido, de modo que no devenga en diálogos sin contenido real o desequilibrios que encubran la voluntad de uno de los actores sobre otros. Estos presupuestos se identifican con los principios de libertad sindical, autonomía colectiva y autotutela. América Latina siempre ha mostrado déficit en alguno o todos estos aspectos, producto de las políticas económicas y circunstancias análogas –además de la globalización– que han concatenado en el debilitamiento de los actores.

Para Baltera (2010), es necesario distinguir entre las condicionantes que hacen posible el diálogo social y las que lo hacen efectivo, para su mejor comprensión. Sobre las primeras, la OIT enumera las siguientes: la existencia de organizaciones de trabajadores y empleadores sólidas e independientes, con amplia capacidad técnica y acceso a la información; la voluntad política y el

compromiso con el proceso por parte de todos los actores involucrados; el respeto a la libertad sindical y negociación colectiva; y un apoyo institucional adecuado.

Ishikawa (2004) enumera una serie de condiciones necesarias para llevar a cabo el diálogo social, pero siguiendo la línea de Baltera, consideraremos para esta investigación solo las condiciones que hacen más efectiva su realización. De ellas se pueden nombrar las siguientes:

- a. La legitimidad de los actores: es necesario que se reconozcan entre ellos y por sus representados como legítimos representantes.
- b. Transparencia: deben ser claros y precisos los procesos e instancias de discusión, la información, el proceso de toma de decisiones y las decisiones, y los participantes del diálogo deben ser públicos.
- c. Inclusividad: el diálogo debe incorporar a los grupos de interés directamente vinculados a los asuntos a discutir. Asimismo, a aquellos que se encuentran en la periferia de las organizaciones de trabajadores y empleadores.
- d. Representatividad: se precisa el respaldo de las organizaciones y grupos de interés representados, al proceso de diálogo, a las decisiones y a los acuerdos alcanzados, asegurando su sustentabilidad en el tiempo.
- e. Unidad: debe haber una organización unificada de las distintas representaciones, tanto de trabajadores como empleadores.
- f. Confianza, lealtad y compromiso: ello permitirá acordar qué tipo de empresas, de relaciones laborales y sociedad quieren tener los participantes.
- g. Capacidad técnica de los actores: acceso a la información y a la formación para fortalecer la capacidad técnica de los actores, para negociar en igualdad de condiciones, gestionar los conflictos y mejorar sus habilidades de comunicación.
- h. Legitimidad de diálogo: el éxito del diálogo se vincula directamente con la legitimidad y aceptación social que se tenga del mismo como mecanismo o instrumento válido para lograr consensos.

6. Diálogo Social y Teoría de la Acción Comunicativa

Para estudiar el contenido del diálogo social es necesario utilizar un foco que permita observar la comunicación en tanto medio de coordinación de acciones mediante el entendimiento, donde los actores busquen la consecución de un consenso. En ese sentido, la teoría de la acción

comunicativa de Habermas resulta ser la más pertinente, ya que ella se ocupa de la forma en que “los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones” (Habermas, 1989, p.124). El entendimiento lingüístico es el mecanismo de coordinación de la acción. Ajusta planes de acción y actividades teleológicas de los participantes para que puedan construir una interacción. Es por ello que el concepto central es la *interpretación*, que se refiere a la negociación de definiciones susceptibles de consenso.

El uso comunicativo del lenguaje permite generar vínculos entre sujetos. En su uso hay ciertas reglas, por ende los sujetos deben desarrollar competencias comunicativas. Cada vez que hablamos levantamos implícita o explícitamente **pretensiones de validez**: *verdadero, correcto, veraz*. La validez es lo que otorga el carácter intersubjetivo. Estas pretensiones de la validez se corresponden cada una con afirmaciones respecto a estado de cosas en el mundo, pero hacen referencia a cada uno de los distintos tipos de mundo que Popper distinguía (mundo objetivo, social y subjetivo):

- La pretensión de veracidad hace referencia al mundo objetivo. Ella es validada cuando se considera que el enunciado es verdadero.
- La pretensión de rectitud se refiere al mundo social. Se valida cuando se acepta que el enunciado es correcto, es decir, está acorde al marco normativo.
- La pretensión de verosimilitud se orienta al mundo subjetivo. El enunciado es validado cuando se considera verosímil.

A su vez, estos tres mundos se corresponden además con distintos modelos de acción presentes en la historia de la teoría sociológica, que Habermas agrupó en tres:

- El mundo objetivo corresponde a la acción teleológica. Es una decisión entre alternativas de acción. El concepto central es la decisión.
- El mundo social corresponde a la acción normativa. Los miembros de un grupo orientan su acción por valores comunes. El concepto de acción regulada por normas implica que el actor se vincula con dos mundos simultáneamente: el mundo objetivo y el mundo subjetivo; hay un actor que interviene en el mundo y se orienta normativamente. El concepto clave en este modelo es la observancia.

- El mundo subjetivo le corresponde la acción dramática, es decir, la estilización de la subjetividad. Significa expresar a los otros el propio mundo interior, atendiendo a las experiencias. Validar la pretensión de veracidad implica asumir que el otro está siendo sincero respecto a su propia experiencia. Su concepto central es la autoescenificación.

Pretensión de validez	Mundo al que refiere	Tipo de acción
Verdad	Mundo objetivo	Acción teleológica
Rectitud	Mundo social	Acción normativa
Veracidad	Mundo subjetivo	Acción dramática

Las pretensiones de validez no son reducibles la una a la otra, y cada una se vincula con conceptos de mundo que son irreducibles y que se rigen por su propia lógica interna. Sin embargo, Habermas, en su esfuerzo por producir un trabajo de síntesis teórica cree que cada uno de estos conceptos sociológicos de acción resulta insuficiente para entender como la sociedad se constituye a través de la capacidad de los sujetos de actuar comunicativamente. Entonces, distingue estos tres conceptos de acción del de Acción Comunicativa, concepto que sintetiza bien a los otros conceptos sociológicos de acción, pues cuando se actúa comunicativamente se está constatando hechos en conformidad con normas y expresa la subjetividad simultáneamente.

“Para el modelo de acción comunicativa, el lenguaje sólo es relevante desde el punto de vista pragmático de que los hablantes contraen relaciones con el mundo (...) de un modo reflexivo. Los hablantes integran en un sistema los tres mundos.” (Habermas, 1989, p.143)

Una acción comunicativa es una acción mediante la cual los individuos actúan orientados al entendimiento, es decir, a la búsqueda de un acuerdo entre hablante y oyente que permita obtener el reconocimiento de la validez intersubjetiva de las pretensiones que se levantan en cada emisión lingüística. Un acuerdo supone una aceptación de los participantes de la validez de lo que el hablante ha planteado. Al hacerlo levantan las tres pretensiones de validez y al mismo tiempo establecen, a través del acto de habla, una relación con los tres mundos.

A diferencia de la acción teleológica que supone una relación sujeto-objeto, el concepto de acción comunicativa es un concepto de acción social que supone una interacción, es decir, una relación sujeto-sujeto. La acción comunicativa no tiene sentido a partir de un actor solitario, pues no hay

comunicación entre el sujeto y el objeto. Por tanto la acción comunicativa implica la participación de al menos dos sujetos en un contexto de interacción que está mediada a través del lenguaje y coordinada a través del entendimiento. Es sólo una forma en que se plantea la coordinación de las acciones teleológicas, y lo hace como el entendimiento en el sentido de un proceso cooperativo de interpretación. *“El modelo comunicativo de la acción no equipara comunicación y acción” (...)* *“En ese sentido, la estructura teleológica es fundamental para todo modelo de acción”* (Habermas, 1989, p.145)

El concepto de acción estratégica recoge el sentido de la acción teleológica, pero también incorpora la interacción. A diferencia de la acción comunicativa, la acción estratégica tiene una racionalidad que considera a alter como medio más para la consecución de los fines. El actor se orienta al éxito, mientras que en el caso de la acción comunicativa el actor se orienta al entendimiento.

La acción comunicativa no se opone a la acción teleológica. La acción comunicativa es opuesta a la acción de estratégica y la diferencia entre éstas no radica en que una tenga componentes teleológicos y la otra no. La acción comunicativa sin duda tiene componentes teleológicos. Las formas de acción coordinadas a través del entendimiento son acciones que tienen una estructura de carácter teleológico. No se trata de someter a una crítica demoledora a la acción teleológica o a la racionalidad instrumental, ya que esto no significa intrínsecamente un problema. El problema está en la relación que se ha establecido a lo largo de una determinada trayectoria evolutiva entre las formas de racionalidad técnico-instrumental y las formas de racionalidad comunicativa.

El diálogo social es un tipo de acción comunicativa y pretende que la interacción que llevan a cabo los actores sociales (laborales en este caso) sea orientada hacia el entendimiento. Ciertamente cada una de las partes posee una racionalidad orientada hacia fines, por lo que actúa teleológicamente. Sin embargo, lo que se pretende es que no se considere a la contraparte como un medio para la satisfacción de sus fines, sino que se comuniquen haciendo explícitas sus pretensiones ilocucionarias para coordinar sus acciones teleológicas.

Por lo tanto, los actores laborales que negocian y que buscan consensos mediante el diálogo social deben hacer referencia a los tres tipos de mundo y deben validar las tres pretensiones de validez simultáneamente para que la comunicación orientada al entendimiento sea fructífera. Si vinculamos las condiciones necesarias para llevar a cabo el diálogo social que enuncia Ishikawa,

los actores deben hacer referencia al mundo objetivo aludiendo a las condiciones laborales que los contraponen, por ello es necesario que cuenten con una capacidad técnica que les permita reflejar y argumentar sus posiciones e intereses. Cuando lo hacen respecto del mundo social deben aludir a las relaciones laborales y representatividad, donde la legitimidad de los actores como representantes legítimos, reconocidos entre ellos y por sus representados resulta crucial. Deben aludir a la inclusividad, donde determinan quiénes son los grupos de interés que están participando en la interacción. Asimismo lo es la unidad y la legitimidad del diálogo como instrumento o mecanismo válido para lograr consensos. Finalmente, deben buscar la verosimilitud de su discurso, es decir, refiriéndose al mundo subjetivo, poniendo en claro su transparencia de su posición y demostrar lealtad y compromiso para generar un ambiente de confianza en la negociación. De esta manera estarán las condiciones para la existencia de un diálogo social constructivo, posible de conseguir acuerdos. En ese sentido,

Tipos de Mundo	Pretensiones de Validez	Condiciones para el DS
Mundo objetivo	Veracidad	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones salariales y laborales - Capacidad técnica de los actores
Mundo social	Rectitud	<ul style="list-style-type: none"> - relaciones laborales - representatividad - unidad - legitimidad del diálogo - legitimidad de los actores - Inclusividad
Mundo subjetivo	Verosimilitud	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia - Lealtad - Compromiso

Estos serán los indicadores que evaluarán si es que el Diálogo Social es fructífero o no. Cabe recordar que la acción comunicativa es la más frágil en comparación con la acción estratégica o teleológica, ya que para que se logre el éxito comunicativo deben ser aceptadas todas las pretensiones de validez. De no ser validada una, el entendimiento comunicativo fracasa.

La acción comunicativa que propone Habermas supone un nuevo tipo de racionalización, una racionalidad comunicativa, donde los actores argumentan sus posiciones refiriéndose a los tres tipos de mundo en forma simultánea para lograr coordinar acciones. Este concepto le permite *ampliar* el concepto de racionalidad derivada de los modelos de acción reducidos a la acción técnico instrumental o teleológica. Las razones aparecen directamente vinculadas con las pretensiones de validez, porque en la medida en que hablante y oyente se orienten al entendimiento, los oyentes pueden someter a crítica esas pretensiones en los tres ámbitos (verdad, rectitud, veracidad). Ello, Habermas lo denomina desempeño de esas pretensiones de validez. Que las pretensiones de validez sean desempeñadas significa que estas son respaldadas en razones que aporta el hablante a través de la argumentación. Cuando la discusión en torno a las pretensiones de validez pasa a un plano discursivo puede que se haga uso de:

- *Discurso teórico*: los argumentos son respaldados por razones científicas o técnicas.
- *Discurso práctico-moral*: se refieren al sentido último tras de una norma.
- *Discurso terapéutico*; Cuando la pretensión de veracidad es puesta en duda apela al principio de la consecuencia. También es posible pasar a una argumentación de carácter discursivo, que Habermas cree se encuentra en el discurso terapéutico (psiquiatra, psicólogo).

Habermas sostiene que una vez que el oyente conoce las razones que hacen aceptable el acto de habla, toma a nivel pragmático una postura, es decir, acepta o rechaza la oferta. Si efectivamente hay una orientación al entendimiento, y existen las condiciones de aceptabilidad, esta toma de postura no sería otra que la aceptación de la oferta comunicativa, pues no puede más que rendirse a las razones que el hablante ha aportado. Esto se debe a que hay un vínculo interno entre las *razones*, el *desempeño* y la *validez* de los actos de habla, ahí radica su fuerza ilocucionaria. Negarse ante la evidencia de las razones es actuar no comunicativamente y por tanto actuar de forma irracional.

XI. Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados elaborados en base a las entrevistas realizadas a representantes de los trabajadores de un sindicato Inter-empresa (SIL en adelante) y de las dos principales federaciones de la cadena de supermercados, además de información extraída del reporte de sostenibilidad de la empresa. Con motivo de conservar la confidencialidad de las organizaciones que colaboraron con el estudio, se denominará Federación 1 a la organización que cuenta con mayor cantidad de afiliados, mientras que se llamará Federación 2 a la de menos socios.

El análisis se realizará desde dos focos con el fin de abordar de manera acabada los objetivos específicos de la investigación. El primero indagará sobre los aspectos formales en que se desarrolla el diálogo en la empresa. Esta etapa tiene un carácter descriptivo-exploratorio, ya que examina los aspectos operativos donde se desarrolla la interacción. Para ello, se detallarán los espacios e instancias donde se produce y los canales por donde se comunican los actores en tanto su estructura, institucionalidad, formalidad, temporalidad, intensidad y algunas otras características.

En un segundo momento, se estudiará de manera analítica el contenido de la interacción. Para ello se hará uso de la teoría de la acción comunicativa de Habermas. Se evaluará el desempeño de las pretensiones de validez, referidas a cada uno de los tipos de mundo (objetivo, social y subjetivo), con el fin de indagar en cómo operan las condiciones del diálogo social propuestas por Ishikawa, y así detectar cuáles son nodos que entorpecen el entendimiento comunicativo. Además se propondrán otros aspectos necesarios para evaluar el diálogo social de manera más explicativa.

1. Características del Diálogo Social

Esta primera parte del análisis hace referencia al primer objetivo específico que indaga sobre la estructura formal. Su carácter es descriptivo y se abordará de acuerdo a las categorías expuestas en el apartado “clasificación del diálogo social” y a algunos elementos contextuales que permiten una mejor comprensión de los canales comunicativos.

a. Actores Involucrados

Este apartado caracteriza a los principales actores existentes en la empresa, es decir, a los representantes de los empleadores y a las organizaciones de trabajadores.

En el diálogo social que se establece en el supermercado participan trabajadores y empleadores, mientras que el Estado lo hace de manera esporádica y superficial. Cada actor social tiene una estructura interna de representación particular. En el caso del empleador, la figura más cercana a los trabajadores es el administrador y los encargados de recursos humanos de cada local. Se relaciona con trabajadores no sindicalizados, dirigentes de sindicatos del local y con los delegados del sindicato inter-empresa. Representa, entonces, un primer escalafón dentro de la escalera por donde viaja la información en la empresa.

Se detectan otros niveles dentro de la empresa como lo son las jefaturas zonales, pero generalmente no tiene una participación mayor en el diálogo cuando se trata de resolver problemáticas laborales, ya que si el problema posee una mayor complejidad, el actor que entra en juego son los gerentes generales de la empresa, particularmente el departamento de relaciones laborales. Estos últimos representan el mayor escalafón de la compañía a nivel nacional y en Líder existe uno para su formato Express e Híper. Ellos se relacionan con las mesas directivas de las federaciones y del sindicato inter-empresa y son los encargados de llevar a cabo las negociaciones colectivas. Hay un staff de abogados que los asesoran. Sin embargo, cuando se trata de temas financieros, las resoluciones se toman fuera de Chile.

Desde la trinchera laboral, podemos encontrar a trabajadores no sindicalizados y a organizaciones de trabajadores. Sobre los primeros representan un gran número del universo, *“pero son básicamente los trabajadores a contrata o a plazo y que son... que no tienen contrato indefinido.”* (Dirigente SIL) Ellos participan del diálogo sólo en el nivel más bajo, es decir, a nivel de local y con el administrador como contraparte.

Sobre las organizaciones de trabajadores, encontramos a sindicatos de primer nivel, con una organización que opera solo en el local o faena. A ellos los llamaremos sindicatos autónomos, porque tienen un control directo sobre su organización y acción, y no se supeditan a las decisiones de organizaciones superiores.

En un segundo nivel, existen de dos tipos⁷: federaciones y el sindicato inter-empresa. Ellas son transversales y tienen una cobertura de toda la compañía. Ambos tienen distintas formas de gestión, lo que genera diferencias en la forma de representación de cada una, lo que se tratará más adelante. Las federaciones agrupan a sindicatos autónomos de los locales comerciales. Poseen un cuerpo ejecutivo que se relaciona con el departamento de relaciones laborales y que opera como directiva de la federación. Aquí se encuentran tres federaciones: La Federación 1, que es más grande y concentra a más de 13 mil trabajadores; la Federación 2, que es una federación más pequeña con menos de 3 mil; y otra pequeña con 4 o 5 locales a nivel nacional y solo dos en Santiago. En el estudio solo se investigó a las dos primeras por contar con más de mil trabajadores en la región metropolitana.

“(…) en Líder existen tres Federaciones grandes… grandes entre comillas. Una que posee cinco sindicatos, la cual trabaja básicamente en la quinta región y creo que en dos locales de Santiago que son hacia el sector de Quilicura, Huechuraba; y la otra Federación que agrupa cerca de ocho o diez sindicatos, que son los que tenemos más disputas.” (Dirigente de Federación 1)

En el sindicato inter-empresa, cada uno de los locales está representado por delegados sindicales, los que son los encargados de la relación con la administración del local. Además, el sindicato cuenta con su propia directiva que es la que negocia con el departamento de relaciones laborales, donde *“(…) hay trece directores los cuales manejan la organización y cada uno de los locales tiene un delegado o un representante de los trabajadores de su establecimiento.” (Dirigentes SIL)*

Si bien en la investigación se optó por estudiar a federaciones y sindicatos interempresas, es muy probable que existan sindicatos autónomos en algunos locales que no estén adscritos a federaciones. Esto fragmenta más al movimiento sindical y genera una heterogeneidad de formas de asociación de trabajadores e identidades. Al respecto, la labor que realizan las federaciones es ayudar a conformar nuevos sindicatos autónomos en los locales y captar a organizaciones que no están afiliadas a ninguna federación. *“Entonces, nosotros decidimos que cada uno de los*

⁷ Si bien en la investigación se optó por estudiar a federaciones y sindicatos interempresas, es muy probable que existan sindicatos autónomos en algunos locales que no estén adscritos a federaciones. Esto fragmenta más al movimiento sindical y genera una heterogeneidad de formas de asociación de trabajadores e identidades. Al respecto, la labor que realizan las federaciones es ayudar a conformar nuevos sindicatos autónomos y captar a organizaciones que no están afiliadas a ninguna federación. Esto plantea una disputa entre federaciones por la captación de socios.

supermercados creara su propio sindicato. En ese entonces bajo la fórmula de sindicatos de empresa, hoy en día bajo la fórmula de sindicatos de establecimiento.” (Dirigente de Federación 1).

El tercer actor es el Estado. Su figura se hace presente solamente a través de la inspección del trabajo en casos excepcionales: para dirimir demandas legales y como mediador en negociaciones solo cuando se le solicitan los buenos oficios. *“Lo único que hace el inspector del trabajo se sienta ahí. Tú discutes con la empresa, tratas de llegar a un acuerdo y él interviene. Nada más que eso. No es una mayor participación.” (Dirigente de Federación 2)* En ese sentido, se infiere que el tipo de diálogo que se produce es bipartito.

Otro actor que parece cumplir un rol fundamental son los asesores sindicales. Ellos son por lo general abogados y economistas que apoyan a las organizaciones sindicales en las negociaciones y en temáticas legales. Pueden ser externos o internos. *“(…), nosotros tenemos un staff de abogados que nos...que nosotros podemos derivar ese problema y que ellos lo puedan resolver a través de las vías legales.” (Delegada SIL)*

En ese sentido, para graficar cómo se relacionan en los distintos niveles:

Empresa	Federaciones	SIL
Administración de local	Dirigente del sindicato autónomo	Delegado sindical
Gerencia de Relaciones Laborales	Directorio y directiva de la federación	Directiva del sindicato

b. Triada Instituciones, formalidad e intensidad del diálogo

A continuación se comienza a describir la estructura formal en que se relacionan los actores. Para empezar, se detalla la estrecha relación que existe entre las instituciones en que se desarrolla el diálogo, su grado de formalidad y la intensidad de la interacción. Hay que considerar que los niveles descritos por Ishikawa son prácticamente equivalentes en los conceptos de estructura e intensidad, donde la única diferencia es que el primero considera mecanismos de voluntarios de resolución de conflictos, por lo que se homologarán para su descripción.

La institución más básica corresponde a los mecanismos de información y consulta. En ella se aprecian distintas instancias o escalafones donde se desarrolla el diálogo en la empresa, por lo que se puede dar cuenta de una burocracia comunicacional por donde viaja la información al

momento de presentarse alguna problemática en el trabajo. Ella es equivalente a los cargos jerárquicos propios del modelo de gestión de la empresa, es decir, ante un problema el trabajador debe dirigirse a los capataces, luego a los mandos medios, gerencias y así sucesivamente.

“Mira, como trabajador el canal de comunicación es primero con su jefe directo, luego con el encargado de personal y luego con el gerente. Mientras no te dé resultado, una buena respuesta en esto, se pasa a la gerente de recursos humanos zonal o al gerente de recursos laborales zonal, de relaciones laborales de mercado, el que ve todo lo que son ventas y cosas así. (...)Esos son los canales de comunicación que tiene el trabajador “normal”.” (Dirigente Federación 1)

El intercambio de información por parte de la empresa es cotidiano, principalmente mediante reuniones previas a cada jornada de trabajo y se realiza dos veces al día para acaparar los distintos turnos, siendo el nivel más bajo de intensidad del diálogo. En él se coordinan las labores que deben realizar los trabajadores. También se informa a través medios como *“intranet corporativa, diario mensual de 24 planas, canal de TV interno con 2 emisiones mensuales, pannelería, newsletter digital semanal, tarjetones guías para aperturas y reunión mensual de colaboradores.”* (D&S, 2009, p. 61)

El segundo nivel de intensidad corresponde al nivel de consulta, donde se presencia una formalidad mixta. La compañía tiene una política denominada “puertas abiertas”, la que se refiere a la obligatoriedad de atender a los trabajadores por parte de los jefes de establecimientos. Según la empresa, *“La Política de Puertas Abiertas es la manera más directa de expresar cualquier inquietud a un gerente. Si consideras que tu gerente inmediato está involucrado en el problema, discute el asunto con el siguiente nivel de administración que no esté involucrado.”* (D&S, 2009, p.9)

Ahora bien, la empresa no acredita poseer políticas establecidas de informar o consultar a los trabajadores en un periodo establecido previo sobre cambios organizativos. En el reporte de sostenibilidad afirma que *“D&S no cuenta con este tipo de especificaciones en contratos ni convenios colectivos, pero sí cuenta con instancias de comunicación”* (D&S, 2009, p. 109), las que corresponderían a las puertas abiertas y los canales de información previamente descritos. Aún así, han existido instancias donde la empresa ha consultado a los trabajadores sobre temáticas determinadas. Un caso importante es el de una encuesta que realiza una consultoría externa, denominada *Great Place to Work (GPTW)* que es una *“encuesta es un poco más tomada en cuenta*

que es para evaluar a las jefaturas y a las instalaciones de la empresa.” (Dirigente de Federación 1). Sin embargo, los dirigentes sindicales afirman que por lo general la empresa no consulta a los trabajadores antes de impulsar una política y las veces que lo ha hecho no han tenido una real incidencia en las decisiones. “(...) La consulta que se realiza al trabajador podríamos decir que es un poco más en el sentido de placebo (...), pero son opiniones que quedan solamente en el papel.” (Dirigente de federación 1)

Ante conflictos, el escalafón donde se resuelve va a depender de la complejidad de la problemática. Además determina la intensidad del diálogo. Si se trata de un problema de menor complejidad es posible que tenga una solución rápida a niveles de jefaturas administrativas del local, pero si es se trata de problemas más graves como incumplimientos de contratos colectivos o de pagos, la discusión subirá hasta las gerencias generales de la compañía. De no resolverse en esa instancia, el diálogo se quiebra y el tema pasa a instancias judiciales. *“Sí, ahí se van subiendo las escalas, pero por lo general hay que llegar al último escalón, (...) Entre ellos se van cubriendo las decisiones que van tomando.” (Dirigente Federación 1).*

Este hecho es propio de la gestión transnacional, ya que con los dueños anteriores cada uno de los locales funcionaba de forma autónoma y los administradores de cada uno concentraban mayor poder y tenía la facultad de tomar determinaciones y administrar la sucursal con más independencia. Con la nueva gerencia deben consultar constantemente a sus superiores.

“(...) lo malo es que son más cuadrados, por decirlo, así los gringos. Antiguamente, cuando era D&S, las gerencias eran más autónomos. Ahora al ser una empresa multinacional, todo tienen que preguntarlo hacia afuera. Ya no pueden tomar resoluciones en el mismo local o en la misma gerencia.” (Delegado SIL)

Esta institucionalidad burocrática está en relación directa con la formalidad, ya que a medida que la problemática sube escalafones, el diálogo se torna más formal. En ese sentido, existe una formalidad mixta en la comunicación en la empresa.

“Informales. Son todos canales informales. En cambio el sindicato tiene otros canales de comunicación muy parecidos, pero a su vez podríamos decir como híbridos, con una mezcla entre formalidad e informalidad. Partimos también dentro del local, tomando al administrador como primera instancia, (...) al no tener respuesta con el gerente acudimos a los gerentes zonales, si no son los zonales, relaciones laborales de la compañía. Todo

esto se hace a través de teléfonos o correo y cuando son problemas un poquito más graves y que se vayan presentando en el tiempo, se programan reuniones.” (Dirigente de Federación 1)

De esta manera, la confrontación a niveles de locales se produce de acuerdo a situaciones cotidianas, incapaces de ser previstas en los contratos de trabajo, por lo que es posible apreciar *negociaciones de esfuerzo*, las que se abordan con un carácter informal.

Sobre la negociación, los actores partícipes de este nivel por el lado de la empresa son las gerencias generales de la compañía, mientras que por el lado de los trabajadores encontramos a las directivas de las organizaciones. Algunas federaciones cuentan en su orgánica con un cuerpo ejecutivo encargado de llevar a cabo las reuniones y preparar las propuestas y respuestas. La máxima expresión de este nivel de intensidad es la negociación colectiva.

Los mecanismos que se siguen son los que establece el código laboral: negociaciones regladas y negociaciones no regladas. Sobre las primeras, las encontramos en las federaciones sindicales, mientras que la segunda en el sindicato inter-empresa. Ello infiere una relación fraternal diferente entre las distintas organizaciones sindicales respecto con el empleador, ya que para que exista una negociación no reglada el empleador debe estar de acuerdo en realizar el proceso.

El SIL logró firmar un contrato colectivo producto de la potencialidad alcanzada por sus negociaciones y su relación con la empresa, la que, al momento de expirar, se negociará de manera reglada.

“El principal éxito fue que logramos unir a todos los formatos en una sola negociación, porque en las negociaciones anteriores negociábamos por formato y en fechas distintas y ahora se negoció en una sola fecha y para todos los formatos. Entonces la próxima negociación va a ser reglada y con derecho a huelga.” (Dirigente del SIL)

Sobre los medios voluntarios para la resolución de conflicto, pareciesen no existir, ya que las problemáticas se resuelven mediante los mecanismos descritos anteriormente. Por lo tanto, las interacciones se realizan mediante formas orgánicas del diálogo social, ya que son medios o vías creadas expresamente para ello, como las reuniones a nivel de local o el proceso reglado de negociación colectiva.

En este apartado, la teoría que propone Ishikawa tiene la utilidad de dar cuenta de la existencia

canales institucionales de comunicación establecidos a nivel legislativo que conviven con otros internos, determinados por la empresa, pero que de facto se ven sobrepasados por la acción sindical y por las negociaciones de esfuerzo. También permite comparar los niveles en que se lleva a cabo el diálogo con la variable formalidad, observando una gradación correlativa. Sin embargo, la teoría muestra su desprolijidad al categorizar las instituciones del diálogo y la intensidad, ya que no son excluyentes y en definitiva se refieren a lo mismo, por lo que sería correcto unificar las variables. Además, sería un buen aporte cambiar el término “consultas” por el concepto de “reclamos y demandas”, de forma que de los canales con que se resuelven los conflictos laborales. Los reclamos y demandas son una exigencia de una acción y no solamente una solicitud de información.

Resumiendo este apartado, la complejidad del problema funciona como variable independiente y determina a la formalidad del diálogo y a la intensidad que adquiera, a la vez que define el lugar o escalafón donde se desarrollará la discusión, que siempre es mediante una vía orgánica. La siguiente cita resume muy bien lo expuesto.

“Ehh... depende del problema, depende del problema, depende mucho del tipo de problema. Si el problema es menor o de carácter antojadizo, la informalidad de decir por teléfono mire que esto, que lo otro que hice, ah! No se preocupe don (...), eso no...y se soluciona. Ya, pero cuando hay temas más complicados en torno a la ley y que se yo y todo lo demás, ya requiere una formalidad de conversación.” (Dirigente de federación 1)

Complejidad del problema	formalidad	institución del diálogo social
-	informal	Administración
+/-	mixta	gerencia zonal
+	formal	gerencia de RRLL

De acuerdo a lo señalado, la empresa determina canales de comunicación internos de resolución de conflictos, los que buscan individualizar las demandas, suponiendo una cercanía entre el trabajador y la administración del local, aunque, como se verá más adelante, sin capacidad de determinación. En esta instancia se aprecia la *negociación del esfuerzo*. Para los casos en que las demandas son impulsadas por las federaciones, los canales se tornan burocráticos y engorrosos y entorpecen la comunicación entre las partes. Estos mecanismos buscan, por lo tanto, el control del conflicto y su aislación.

c. Tipo de negociación

A continuación, se describe más detalladamente los tipos de negociación colectiva que se encontraron en la empresa, entendidas como las reconoce la legislación. Su importancia radica en que es el espacio legitimado donde se debaten y confrontan las posiciones naturalmente adversas entre capital y trabajo. Es el campo de lucha *per se*.

Tal como se afirmó más arriba, se encontró tres tipos de negociación en la empresa: la negociación no reglada, la negociación reglada y la negociación complementaria. La primera es desarrollada por el sindicato inter-empresa de la compañía. Ello infiere una mejor relación entre el sindicato y el empleador, donde el producto de ella se plasma en un convenio colectivo, que ante la ley tiene el mismo carácter de obligatoriedad que un contrato colectivo, solo que se lleva a cabo mediante una vía más “amistosa”. Al no existir reglas que definan los pasos a seguir para la consecución del acuerdo, se caracteriza por una alta flexibilidad en su forma, pudiendo presentar propuestas en cualquier fecha o plazo. Además el empleador no tiene la obligatoriedad de negociar y puede desistir cuando lo desee. En ese sentido y a pesar que en general los sindicatos interempresas no negocian, esto no sería un exclusivamente un triunfo de los trabajadores, sino que es mecanismo que funciona como una herramienta de control por parte de la empresa que busca dividir y desempoderar a las federaciones.

“Pero la empresa tiene una herramienta adicional ahí, por si tú tienes un convenio colectivo y tú tienes un contrato, (...) Sin embargo, le da lo mismo al otro. ¿Para qué? Para que el trabajador diga “es lo mismo estar allá que acá”. No, en realidad no es lo mismo. Pero tiene que ver con las fórmulas, con las formas administrativas.” (Dirigente de Federación 1).

Las negociaciones colectivas regladas son la vía que utilizan por las federaciones. Si bien es un mecanismo sumamente restrictivo en la acción que pueden realizar los sindicatos y en las temáticas que pueden negociar, las federaciones se las han ingeniado para sortear tales obstáculos. Por ejemplo, el hecho que sólo se pueda negociar a un nivel de empresa –entendida como un RUT o razón social- fue superado, coordinando a la totalidad de sindicatos autónomos de los locales de Líder para hacer coincidir las fechas de vigencia de los contratos y así negociar en conjunto, representados por la federación. Como este hecho no es legal, la resolución del acuerdo quedo estipulado en un contrato colectivo, pero en el papel figura que cada sindicato de local

negoció de manera autónoma, aunque de facto no hubiese sido así, y se firmaron tantos contratos colectivos como sindicatos participaron. Esta experiencia corresponde a la apertura de un nuevo espacio de negociación y diálogo que se escapa de lo contemplado por la legislación. Es clave en este caso el poder que tiene la federación para coordinar acciones y ejercer presión, pero se ahondará en ello luego.

“era una negociación no reglada, pero bajo ciertas estrategias la logramos convertir en reglada, con derecho a huelga. A fines de Octubre más o menos iniciamos a presentar negociaciones en oleada. Armamos cuatro grupos y estos cuatro grupos los fuimos presentando a la inspección del trabajo como grupos negociadores y con eso logramos presionar a la empresa con una posible huelga en navidad.” (Dirigente de federación 1).

Otro aspecto importante de considerar fue la extensión de los beneficios a los trabajadores nuevos o que se incorporaron a sindicatos con contratos colectivos vigentes en fechas posteriores a la negociación. La ley estipula que es decisión del empleador si decide extender los beneficios o no. Sin embargo, existe un artículo que permite la realización de una negociación complementaria por parte de los grupos de trabajadores que quedaron excluidos del contrato colectivo por haberse incorporado a la empresa posteriormente a su celebración, a partir de los 6 meses de la firma del acuerdo. El contrato de dicha negociación tendría la misma fecha de vigencia que el contrato colectivo vigente. Una federación utilizó este resquicio legal para ejercer presión al empleador, amenazando este tipo de negociación para que extienda los beneficios. De mantener su postura, tendría que enfrentarse a un nuevo proceso de negociación, donde los trabajadores estarían apoyados por la federación y corriendo el riesgo de tener que pagar nuevamente bonos de término de conflicto, situación que deja en jaque a la empresa. Esto es posible gracias al poder alcanzado por la organización sindical.

“E iniciamos una nueva negociación colectiva de acuerdo al artículo 322, inciso segundo. Qué significa eso, que pueden negociar una negociación complementaria para darle los mismos beneficios de este instrumento colectivo a los demás, siendo con la garantía que estos nuevos van a tener la misma fecha de término del instrumento colectivo que los de diciembre, por lo tanto negocian todos juntos.” (Dirigente de Federación 1).

En federaciones más chicas se prefirió no llevar a cabo este proceso por el riesgo de perder lo alcanzado mediante la negociación, ya que no poseen la misma fuerza que organizaciones más

grandes y coordinadas.

“Nosotros negociamos ahora en noviembre del 2012 y ahora la empresa quiere negociar con nosotros por los nuevos, pero los nuevos son re pocos, ni siquiera los podi llevar a la huelga, no son más de 500 y por las condiciones de bajarnos el piso y el techo de la negociación que ya tuvimos, de quitarnos beneficios, de archivarnos toda la base que ya se formó con esas condiciones. Entonces con esas condiciones no podemos, entonces mejor esperamos con este poco de puñados hasta el 2015, (...)” (Dirigente de Federación 2).

Queda en evidencia cómo los canales establecidos jurídicamente permiten el control y fragmentación de la masa de trabajadores, donde distintas vías de negociación conducen al mismo resultado en términos materiales, pero produce diferencias dentro del sindicalismo, desgastando a las orgánicas que no comparten los valores empresariales. Por otro lado, las organizaciones de trabajadores han elaborado estrategias para negociar y extender los beneficios, que han logrado permear los inoperantes marcos normativos que conduce el proceso a través de acciones de resistencia. La fuerza que poseen las federaciones resulta determinante para establecer el alcance de dichas acciones. La teoría descriptiva de Ishikawa resulta útil para dar cuenta de estos fenómenos. Se volverá sobre ello más adelante.

d. Tipo de diálogo social y temporalidad

En este apartado se describe el tipo de diálogo social en tanto si los contenidos debatidos corresponden exclusivamente a asuntos laborales (diálogo restringido) o si se extienden a otras temáticas (extendido), a la vez que si involucra solamente a quienes participan directamente de él. También se analizará la temporalidad del diálogo de acuerdo a su carácter accidental, intermitente o permanente, según sea el caso.

Si bien los acuerdos pactados por los trabajadores y empleados se logran por la vía de la negociación colectiva y la consulta, no son estrictamente laborales –aunque se enmarcan en el contexto del trabajo- y en algunos casos involucra a otros grupos que no están incorporados en el debate. Esto es destacable por el hecho que la legislación limita fuertemente los temas posibles de negociar. En ese sentido, es posible hablar de un diálogo social ampliado. Los temas que aquí se han tocado son, por ejemplo, la calidad de la dieta alimenticia, seguridad de los vehículos, uso de estacionamientos, vida familiar y convivencia, celebraciones de cumpleaños, arriendos de

gimnasios para los trabajadores, adaptación de infraestructura para personas con discapacidad física, etc.

“Tenemos en la negociación colectiva que la empresa tiene que disponer de un espacio físico y tener que responder de las bicicletas de los trabajadores (...). Tenemos el tema de la colación también, que la empresa se tiene que encargar cada cierto tiempo de hacer control de calidad a la comida. Los horarios de los almuerzos, de las colaciones se mejoraron también.” (Dirigente Federación 1)

Sobre la temporalidad del diálogo, posee un carácter accidentado. Si bien en los contratos colectivos vigentes se estipula que se deben realizar reuniones formales mensualmente entre gerentes de los locales y sindicatos, en la práctica no ocurre. Las reuniones que logran ser concertadas responden a motivos específicos, generalmente ante la aparición de un problema o conflicto.

“Como te decía dependiendo de las problemáticas es lo que te puedes juntar. O sea, no hay una... nosotros como sindicato tenemos un contrato donde dice que tenemos que juntarnos una vez al mes con el empleador, pero del cual si nosotros no le decimos a la empresa <<nos queremos juntar este mes>>, la empresa le da lo mismo y no se junta aunque pasen los meses.” (Dirigente Federación 2)

Sin embargo, en el sindicato inter-empresa se produce una temporalidad permanente en todos los niveles, tanto entre los delegados y los administradores como con los dirigentes y los gerentes de relaciones laborales.

“Mira, súper bueno, porque el administrador de cada uno de los locales se reúne una o dos veces al mes con el delegado que tenga cada uno de los locales a conversar problemáticas que se vayan suscitando durante los días.” (Delegado SIL)

Estos hechos dan cuenta de la fraternalidad de la relación que tiene el sindicato inter-empresa en comparación con las federaciones. Además de la capacidad de las organizaciones de trabajadores de insertar temáticas que no tienen una relación directa con el trabajo, cuestión que es destacable considerando las limitaciones que la ley impone sobre los temas posibles de tratar. También queda en evidencia la negociación del esfuerzo que se produce al tratar temáticas cotidianas e imprevistas en los contratos.

La descripción de la estructura en que se desarrolla el diálogo social devela algunos de los mecanismos de control que configura el empleador sobre la acción sindical, a la vez que los trabajadores elaboran acciones de resistencia para hacer frente a tales ataques. De esa manera el conflicto se desarrolla no solamente a través de los canales de negociación establecidos, sino que también fuera de ellos, inclusive abordando temáticas no relacionadas directamente con el mundo del trabajo. Esto último da cuenta de las negociaciones de esfuerzo que se producen en la empresa. Por ello, la teoría elaborada por Ishikawa resulta pertinente para describir la estructura formal en que se desarrolla la comunicación, aunque con algunos ajustes ya mencionados.

2. Desempeño de las pretensiones de validez

Esta segunda parte tiene un carácter analítico. En ella se evaluará el desempeño de las pretensiones de validez en base a las condiciones para un diálogo social fructífero propuesto por Ishikawa, es decir, se considerarán como categorías analíticas agrupadas en cada uno de los tipos de mundo. Se busca, por tanto, responder a la pregunta sobre cómo se desempeñan las pretensiones de validez en cada uno de los tipos de mundo, a la vez que detectar los nodos que impiden o facilitan una comunicación orientada al entendimiento. Esto nos dará luces para definir si la interacción presente en la empresa corresponde a una acción estratégica o a una acción comunicativa.

A. Mundo Objetivo

Este tipo de mundo es el más controvertido, ya que se discuten las condiciones laborales y de remuneración del trabajo. Aquí, el diálogo transita por una línea muy delgada entre una negociación que concluya finalmente en un acuerdo y en la ruptura del diálogo, trasladando el debate a instancias judiciales. Otro aspecto que se evalúa es la capacidad técnica de los actores.

a. Condiciones de trabajo y remuneración

Las condiciones de trabajo y remuneración son el centro de la disputa entre capital y trabajo, por lo que argumentos sobre estas temáticas deben ser muy bien fundamentados, coherentes y congruentes para ser validados. Las condiciones quedan estipuladas en gran medida en los contratos colectivos y define las pautas bajo las que se producirá la relación laboral. En ese sentido, los conflictos que se producen al respecto remontan constantemente al acuerdo firmado.

Sin embargo, muchas veces se discute en base a condiciones no contractuales, como los malos tratos de las jefaturas, cambios de turnos para casos excepcionales, etc. *“Mira, como sindicato los temas que más se abordan por lo general son mallas horarias, abusos de jefaturas e infraestructura, como sindicatos dentro de los locales, son los más comunes.”* (Dirigente de federación 1).

Los conflictos que se presentan en la empresa están relacionados generalmente a los incumplimientos contractuales o a la contraposición de interpretaciones de algunos puntos. Este tipo de disputas son las que presentan una mayor complejidad y a la postre son las que terminan siendo discutidos entre los mandos gerenciales de la empresa y las federaciones. Cuando no logran resolverse en este nivel, el diálogo se quiebra y el conflicto se traslada a tribunales.

Las negociaciones colectivas han permitido avanzar en la resolución de los conflictos relacionados con las condiciones laborales. Desde que comenzaron a crearse los primeros sindicatos en la empresa, las negociaciones han sido su principal arma de batalla. Sin embargo, en muchas ocasiones los contratos se ven incumplidos, lo que afecta a la legitimación de los acuerdos alcanzados y del diálogo como medio de resolución de conflictos. A la vez deslegitima los aspectos subjetivos de la interacción, invalidando la verosimilitud de la argumentación de la parte empresarial y su intención comunicativa. Esto entorpece el desarrollo de nuevos acuerdos que puedan alcanzar empleadores y trabajadores, ya que se debe volver reiteradamente a la discusión sobre las mismas temáticas. Más aún, la empresa termina gastando importantes sumas de dineros en pagos de multas por incumplimientos de contrato a tal punto que ha debido crear una nueva gerencia relacionada con la fiscalización sobre el cumplimiento de los contratos y la búsqueda de acuerdos para no seguir incurriendo en dichos gastos.

“O sea, yo no necesito acuerdo para interpretar un texto de instrumento colectivo vigente. Ahora si la empresa le da una interpretación distinta y no estamos de acuerdo, no necesitamos conversar con nadie más. Ya tenemos interpretaciones distintas. Por lo tanto, como nosotros sabemos que tenemos la razón, los demandamos de inmediato. La compañía paga alrededor de 350 millones de pesos en demandas de distinto tipo.” (Dirigente Federación 1)

En los contratos colectivos las principales temáticas que se discuten son el sueldo base y retribuciones variables como bonos por vacaciones, bonos de asistencia, bono de marcación, de locomoción, gratificaciones, reconocimientos a los trabajadores por sus años de servicio,

asignaciones de caja; pero también condiciones no salariales como mallas horarias, infraestructura, colaciones y dieta alimenticia, *“uniformes, condiciones de higiene y seguridad, beneficios para las familias también. Todo eso.”* (Delegado SIL) Sin duda, lo que más es perseguido por parte de las organizaciones laborales son los aumentos salariales, por lo que las negociaciones se centran principalmente en eso. *“La principal conquista fue el aumento de sueldo de los trabajadores. Es un aumento de sueldo que fue, dentro de todo, es bueno, porque hace muchos años los trabajadores no nos subían un sueldo como lo que ganamos en esta negociación...”* (Dirigente Federación 1)

También se han tocado otras temáticas no vinculadas directamente al mundo del trabajo como flexibilidad horaria para compatibilizar el trabajo con el estudio, seguridad de vehículos y uso de estacionamiento. *“¿Qué más? Bueno, lo otro es un gimnasio para los trabajadores, la torta de cumpleaños también se logró. No es monetario, pero tú recibes una torta a elección.”* (Dirigente de federación 2) Considerando que en el retail hay predominancia de mujeres, hay demandas particulares de género, aunque no muchas. Algunos son los bonos de sala cuna y la posibilidad de elegir el establecimiento donde matricular al hijo, becas escolares para madres con hijos con discapacidad. *“Se aumentaron los montos de salas cunas y un objetivo muy bueno que se alcanzó, lograron un reconocimiento con una beca escolar para todas aquellas madres de hijos con discapacidad.”* (Dirigente de Federación 1). También se han acordado temas de sexualidad, como la ampliación de la definición de pareja.

Si bien éste tipo de temas son los más controversiales en la relación capital/trabajo, su confrontación no conduce necesariamente a la ruptura del diálogo, ya que las negociaciones se han mantenido y se han logrado acuerdos. La acción sindical ha logrado poco a poco insertar temáticas distintas a las condiciones de trabajo y remuneración, evadiendo los procedimientos normativos establecidos.

b. Capacidad técnica de los actores

En este punto se trata la capacidad técnica de los actores en tanto su nivel de capacitación y conocimientos pertinentes para elaborar argumentos consistentes para el debate y/o la negociación.

Ciertamente, ésta es una temática que no es cuestionada por parte de los trabajadores hacia la empresa. Sin embargo, a medida que las federaciones han logrado hacer expresas sus demandas y

haberse legitimado como un interlocutor válido en la parte laboral, la empresa *“se vio con la responsabilidad de empezar a preparar a sus ejecutivos no solamente con la relación laboral, sino en Derechos Fundamentales. (...) Antes no existían.”* (Dirigente Federación 1)

Las asesorías han jugado un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, ya que las han empoderado mediante el asesoramiento técnico, aumentando su capacidad de acción. La capacidad técnica ha sido determinante en la legitimidad que han adquirido como actores. Las asesorías sindicales y la capacitación en formación sindical han permitido mejorar la capacidad argumentativa de los dirigentes, dotándolos de fundamentos contundentes que ayuden a dar un mayor peso a las propuestas y exigencias de sus demandas. Esto le permite calcular mejor las estrategias para disputar parte de las utilidades producidas por la empresa.

“Entonces ahí también fue una pelea bien dura con la empresa, porque ellos hasta por un peso peleaban. Si tú pedías un peso te decían que no, tienes que argumentar con base porqué pedías el peso y de dónde iba a salir el peso...entonces tenías que tener muchos argumentos para pelearles los puntos a la empresa. Si nos tienes argumentos te comen.”
(Dirigente de federación 1)

En todas las organizaciones se aprecia la existencia de abogados encargados de los temas legales, los que juegan un rol de protección de los derechos fundamentales de los trabajadores y velan por que los contratos colectivos sean respetados. En caso de no serlo, guían el curso de las denuncias a la inspección del trabajo. *“(...) Ellos manejan la parte legal y la parte económica, cosa que nosotros no manejamos, entonces ellos saben los plazos legales, cómo se maneja el tema económico, cómo se manejan las lucas, (...) su rol es fundamental, sin ellos no se puede negociar.”* (Dirigente del SIL) Su importancia radica en que su labor mejora la capacidad técnica del actor colectivo, confiriéndoles más poder argumentativo.

Para el caso de la Federación 1, los dirigentes destacan la labor realizada por los asesores sindicales en el proceso de negociación, orientándolos en cuanto a las estrategias que debían llevar a cabo. *“Mira, esto del proceso de negociación de nuestra empresa... uno de los puntos más importantes fue la asesoría. Es destacable el trabajo que hizo la asesoría en nuestro caso.”* (Dirigente de Federación 1) Sin embargo se suele cuestionar el alcance que los asesores deben tener en el sindicato. ¿Dónde está el límite de su incidencia? Esa es una disputa que existe dentro del movimiento de trabajadores y que lo fracciona, haciendo irreconciliable las posturas entre las distintas organizaciones sindicales. Hay quienes se apoyan fuertemente en el trabajo que realiza la

asesoría sindical y destacan su participación en los logros obtenidos; mientras que otros aseguran que ellos no deben incidir en las decisiones que tome el sindicato ni dirigir su acción, sino que solo se deben limitar a prestar sus servicios ante casos que ameriten una evaluación técnica y que sea pertinente denunciar ante la inspección. *“En lo personal creo que ellos hacen un papel muy bueno, porque ellos solamente son asesores, no manejan el sindicato. Sin embargo hay otros sindicatos que los manejan los asesores.”* (Dirigente SIL)

Las capacitaciones en formación sindical han ayudado a los dirigentes a actuar de mejor manera en las negociaciones. También les permite tener una mejor noción del trasfondo y de las consecuencias que pueden tener los puntos que son discutidos y pactados. *“Cuando yo empecé a estudiar, me empecé a capacitar en la misma Universidad de Chile, a hacer cursos, me di cuenta que lo que habíamos firmado no era para los trabajadores, sino que era como pro-empresa.”* (Dirigente de federación 2) La educación sindical fortalece la representatividad del dirigente, ya que deben ser los interlocutores del pensamiento e intereses de los trabajadores que representa.

“Es complicado. Con mayor capacitación. Con mayor capacitación. Por qué. Porque como te digo ya no es decir lo que tú piensas. (...), pero cuando me siento con la compañía no tengo que ser yo. (...), pero lo que digo no tiene que ser lo que yo pienso, tiene que ser lo que todos los que están atrás mío piensan.” (Dirigente de federación 1)

También incide en el alcance que tengan los dirigentes para resolver los problemas de manera veloz y eficaz. Si bien se considera que la posibilidad de llegar a consenso con las administraciones de los locales depende de la disposición que ellos tengan, también es determinante la experiencia del dirigente y su preparación, el manejo de las leyes, los contratos y de las situaciones a que está expuesto. Un dirigente con mayor preparación está más empoderado y la contraparte lo legitima como un interlocutor válido. *“Depende del poder del dirigente. Depende del poder del dirigente. Hay locales donde los dirigentes son muy preparados, se han capacitado y todo lo demás y tienen la fuerza como para disputar una decisión. En otros locales no.”* (Dirigente de federación 1)

En síntesis, las asesorías y las capacitaciones aumentan la capacidad técnica de los dirigentes, dotándolos de poder para disputar sus demandas y parte de las utilidades de la empresa. Una mayor preparación y educación ayuda a legitimar a las organizaciones como interlocutor válidos, fortaleciendo su capacidad de negociación. Esto fortalece al diálogo social en la resolución de conflictos. Por lo tanto, es pertinente agrupar esta variable en la dimensión del mundo social.

B. Mundo Social

Las temáticas vinculadas al mundo social hacen referencia a la acción normativa, es decir, al contexto donde se desarrolla la interacción. En ese sentido, es en este campo donde se gesta la disputa por el poder. Los aspectos que se considerarán para el análisis corresponden, por un lado, a la legitimidad del diálogo como mecanismo válido para la resolución de conflictos; y por otro, a la legitimidad de los actores en tanto representativos, inclusivos y/o técnicamente capacitados para dirimir sobre los puntos en disputa y los canales normativos de la interacción.

a. Relaciones Laborales en la interacción

Se comenzará a analizar el desempeño de las pretensiones de validez respecto al mundo social según la forma en que se establecen las relaciones laborales en la interacción⁸. Aquí se ahondará en cómo los distintos actores perciben la relación con la contraparte. Como se verá más adelante, esta percepción tiene una estrecha relación con otros aspectos como la legitimidad de los actores y la legitimación del diálogo.

Según el reporte de sostenibilidad, D&S reconoce solamente al sindicato inter-empresa Líder⁹, pero no explicita la existencia de otras organizaciones dentro de la compañía. Sobre su relación con él afirma que *“en 2009 se profundizó la política de trabajo directo con todos los sindicatos de la empresa, incrementándose la interrelación con los mismos. Los convenios colectivos son pactados directamente con los sindicatos (...)”* (2009, p.61) Esto da cuenta de la relación cercana entre la empresa y el SIL.

Ahora bien, la gestión de la compañía entorpece la relación en el nivel más cotidiano. Si bien tiene una política de “puertas abiertas”, donde los administradores deben atender las demandas de la parte laboral, no cuentan con la facultad de decidir sobre la mayoría de ellas. Además, la permanencia de las administradoras en un mismo local no sobrepasa en ningún caso los dos años, lo que no permite una relación más fraternal con los dirigentes del local o delegados y dificulta la posibilidad de promoción de los trabajadores.

⁸ Se hace la aclaración debido a que son diversas las variables que determinan la relación laboral y que no operan exclusivamente en el plano comunicacional (mecanismos de control y vigilancia, por ejemplo). Para el estudio sólo se centrará en los aspectos comunicativos de la relación social.

⁹ También reconoce al Sindicato LTS, pero corresponde a otra marca del holding.

“Hemos detectado que una administradora no pasa más de dos años en un local. Dos años ha sido el tope que han estado ellos y en el promedio de la compañía podríamos decir que es un año. (...) Pueden haber diversos motivos: 1. Que es lo que explica la compañía, es para que tengan distintos puntos de vista, porque no todos los sectores tienen el mismo tipo de venta, (...); pero nosotros vemos que es para que no exista una mayor afinidad con el trabajador y puedan tomar decisiones más tajantemente. (...) Antiguamente no. Como el administrador se mantenía en el local, veía quienes trabajaban mejor y les iba mejorando la condición.” (Dirigente de federación 1)

Es notorio que no existe un trato igualitario entre las distintas organizaciones de trabajadores y la empresa, lo cual se evidencia en la génesis misma de cada una. Hasta la segunda mitad de la década del 2000, D&S se caracterizaba por sus prácticas antisindicales, pero en su objetivo de salir a capitalizar al extranjero se vieron ante la necesidad de tener organizaciones sindicales o de representación de los trabajadores en la empresa por exigencias de las normas internacionales.

“Y fijate que la compañía toma una herramienta respecto de esto y a fines del año 2007 la compañía ve que esto es necesario, porque necesitaban salir a capitalizar afuera también, en otros países y era determinante que ellos tuvieran sindicatos dentro de las normativas que se les pedía para hacer negocios en otros países. Entonces la compañía no encontró nada mejor decir “mmm...necesitamos sindicatos, hagamos uno y lo contratamos nosotros” y de ahí nace el Sindicato Interempresa.” (Dirigente de federación 1)

Este actuar es un mecanismo de control empresarial, ya que prefieren mantener un sindicato controlado que comparta sus valores. Sin embargo, ante malas prácticas sindicales, muchos dirigentes decidieron separarse de la organización y formar sindicatos autónomos dentro de los locales, los cuales después se agruparían en las federaciones sindicales que hoy existen, las que realizan acciones de resistencia contra el control patronal. Esto genera diferencias entre las organizaciones respecto a su postura frente al diálogo.

“No tenemos relación con la empresa más allá de ver y resolver problemas que muchas veces son denunciados ante los organismos pertinentes como la inspección del trabajo, (...); pero una relación así de acuerdo, de que nos sentemos, arreglemos esto, no existe.” (Dirigente de Federación 2)

En síntesis, la empresa no solo ejerce su poder a través de un control directo sobre el proceso productivo y las organizaciones de trabajadores, sino que también utiliza herramientas más sutiles, que buscan subsumir las relaciones bajo nuevos esquemas disciplinarios y de control de la fuerza de trabajo y a su vez, encorsetar las acciones de los sindicatos al quitarles base de poder y capacidad de llevar adelante acciones colectivas reivindicativas, ensayando formas de “implicación en el trabajo”, “empoderamiento” e “involucramiento”. Ante estos hechos, los trabajadores han debido reagruparse y encontrar nuevas estrategias de resistencia.

b. Legitimidad de los actores

En este apartado se analiza la legitimidad de los actores, es decir, si son considerados como interlocutores válidos para la discusión sobre las temáticas laborales. Se verá como está estrechamente relacionado con otros conceptos como la representatividad, la capacidad técnica y la unidad.

Si bien desde el discurso de los dirigentes sindicales no se cuestiona la legitimidad de la parte empresarial como contraparte válida, se tiene en consideración el alcance de las resoluciones que es posible obtener en cada uno de los escalafones. En ese sentido, los administradores y jefes de personal están legitimados como interlocutores válidos al interior de los locales, pero saben que no poseen la facultad de tomar determinación en la mayoría de los casos. Es por ello que ante problemáticas que sean más engorrosas, deben hacerlo a través de las gerencias generales y departamento de relaciones laborales de la compañía. Antiguamente, cuando la compañía pertenecía a D&S, los administradores tenían mayor poder resolutivo y tenían un carácter más operativo. Con la compra del holding por parte de la multinacional, este carácter cambió por uno más ejecutivo, perdiendo así legitimidad.

“Es que ahora todo es corporativo, entonces todo lo tienen que preguntar. Antes no era así. Tal como dice (...), si había un tema puntual en un local, se tomaban decisiones al tiro. Ahora no se puede. Todo es corporativo.” (Dirigente SIL)

Ahora bien, entre federaciones y el sindicato inter-empresa también existen diferencias. El sindicato inter-empresa mantiene una relación más fraternal o amistosa con la parte empresarial, por lo que tiene un reconocimiento mayor que las otras organizaciones sindicales. Esto se ve

reflejado en la distinta forma de negociar, que no es solo producto de la figura legal que representa cada orgánica. Los convenios colectivos suponen una buena relación entre la empresa y el sindicato, ya que se debe estar de acuerdo en realizar el proceso, donde la empresa tiene la posibilidad de dimitir de él con todas las facultades legales. Eso no ha ocurrido e incluso fue la propia empresa que invitó al sindicato a adelantar las negociaciones incluyendo a otros formatos que no tenían un contrato colectivo vigente y haciéndolos coincidir en las fechas de término. Ello empodera aún más al sindicato y es una acción que no se ha repetido con las otras organizaciones.

“Tú puedes negociar si es que hay un consenso entre la empresa y el sindicato pueden negociar y gracias a eso tenemos tres negociaciones ya con la empresa, por lo tanto ya no nos pueden decir que no a una negociación, porque llevamos tres fuertes.” (Dirigente SIL)

Además, a nivel de local, los delegados sindicales reconocen un trato más ameno y un reconocimiento por su labor. Tanto así que hasta la empresa suele traspasar la resolución de algunos problemas a la directiva del sindicato.

“La empresa ¿qué hace? Como no da una solución a los problemas de inmediato, ¿qué hace con esos problemas? Los deriva a nosotros como organización y nosotros como organización, al ser más autónomos, los podemos resolver de inmediato. Entonces la empresa descansa mucho ciertos problemas de los trabajadores en nosotros.” (Dirigente SIL)

Por su parte, las federaciones han tenido que legitimarse mediante su empoderamiento en tanto cantidad de representados, el uso de la fuerza, estrategias de negociación y sus resultados obtenidos. Ha significado un doble esfuerzo, porque no solo han tenido que lograr la legitimación por la contraparte, sino han tenido que validarse frente a los propios trabajadores. Ello se tratará más en profundidad en el apartado sobre la representatividad. De todas maneras, sienten un trato diferencial en comparación con el sindicato inter-empresa *“y cuando nosotros no estamos de acuerdo con su modus operandi como se llama...hay mucho...mucha presión.”* (Dirigente Federación 2)

Un actor que tiene una crisis de legitimación en la relación es el Estado, principalmente por su ausencia, pero también por la poca incidencia que tiene en sus intervenciones. Como se dijo antes, aparece en escena bajo la figura de la inspección del trabajo, encargado de multar a las partes que han caído en prácticas ilegales, y como mediador en las negociaciones cuando se le es requerido.

“La inspección del trabajo no es más que un puente para hacer las denuncias.” (Dirigente de Federación 2)

Concluyendo, la trayectoria de las organizaciones es fundamental en la legitimación como actores válidos. Ello se fundamenta en el poder que logran percibir en cuanto a número de afiliados y la capacidad técnica para disputar parte de las utilidades de la empresa. Desde el lado del capital, los actores se legitiman de acuerdo a la capacidad que ellos tengan de tomar decisiones sobre las situaciones conflictuales que se puedan dar en el trabajo. Por otra parte, el Estado ha brillado por su ausencia y solo cumple un rol punitivo ante las denuncias efectuadas, por lo que su función es muy limitada.

c. Legitimidad del Diálogo

Este punto indaga sobre la consideración que tienen los actores respecto al diálogo como un mecanismo válido de resolución de conflictos. Es posible diferenciar distintas posturas, lo que se traduce en estrategias en la relación con el empleador y en la forma en que se busca resolver los problemas. Sin embargo, estas diferencias no se plasman en condiciones contractuales disímiles, por lo que tiene más incidencias en los medios que en los fines.

“Entonces nosotros inventamos este contrato colectivo y entonces ellos no hicieron ninguna pega y pescaron el instrumento, porque nuestros instrumentos colectivos son públicos, y copiar pegar. Tenemos lo mismo. (...) ellos copian y pegan.” (Dirigente de federación 1)

En primer lugar, encontramos al sindicato inter-empresa, que es la organización que más legitima el diálogo para satisfacer sus demandas. Ello puede fundarse en su buena relación con la empresa, lo cual ha permitido un reconocimiento de la orgánica ante el empleador, invitándolo a participar de mesas de negociación en variadas oportunidades y a distintos niveles. En palabras de sus dirigentes, la confianza frente al diálogo se basa en torno a la tradición. *“Tú puedes negociar si es que hay un consenso entre la empresa y el sindicato, pueden negociar y gracias a eso tenemos tres negociaciones ya con la empresa, por lo tanto ya no nos pueden decir que no a una negociación, porque llevamos tres fuertes.”* (Dirigente de SIL) Este buen trato se reproduce también a nivel de local, donde los administradores mantienen un intercambio de información constante con los delegados de los locales y se les consulta sobre el estado de sus trabajadores.

“Pero en general...esa política es buena, porque ya si bien la empresa tiene interés, porque ellos te piden a ti: ¿sabes qué día nos podemos reunir para que veamos cómo está la cosa? ¿Qué te dicen los trabajadores? Porque si bien hay administrador de empresa, tú en el fondo eres como el administrador de los trabajadores. Ellos administran los recursos de la empresa, tú administras los recursos de los trabajadores, entonces somos como pares.”
(Delegado SIL)

Dentro de las federaciones existen también diferencias respecto al diálogo y que se correlaciona con su relación con el empleador. La Federación 1 es la que más legitima el diálogo y asegura que mediante él es posible encontrar soluciones a las problemáticas que se presentan, *“pero el diálogo tiene su principio y su fin. Cuando empezamos, todo el tema, tratamos de buscar los arreglos, que se yo, algunos acuerdos respecto a eso, pero cuando no tenemos acuerdos lisa y llanamente hacemos las demandas pertinentes.”* (Dirigente Federación 1)

La otra federación prácticamente no considera al diálogo como medio válido para satisfacer sus demandas, por lo que tiene una actitud confrontacional generalmente. Esta actitud se debe a dos motivos principalmente: la ineficiencia comunicativa y la violación de los acuerdos pactados. Ineficiencia en cuanto a lo lento que viaja la comunicación dentro de la empresa por el motivo de tener que recorrer varios escalafones antes de que se tomen decisiones, llegando incluso fuera del país, por lo que prefieren optar por la vía legal como medida de presión. *“No, porque sabemos que es como muy...como te dijera...es como muy lento el proceso. Entonces primera instancia, denuncia automáticamente para que con esa denuncia se apuren los procesos.”* (Dirigente de federación 2). Además, las veces que se logran pactar acuerdos, principalmente en temas de negociación colectiva, se acusa a la empresa de no cumplir con sus obligaciones, aun cuando tengan carácter de ley. *“No, muchos...algunos también se resuelven conversando. O sea igual hemos entablado conversaciones, hemos entablado.... no sé, algunos acuerdos, pero lamentablemente siempre cuando entablamos acuerdos con la empresa nosotros los respetamos, pero la empresa no los respeta.”* (Dirigente de federación 2).

Por otro lado, la empresa pareciera presentar un doble discurso en su disposición al diálogo, a los ojos de los dirigentes. Ella exhibe una política de apertura al diálogo, instruyendo a los administradores de los locales a escuchar las demandas de los trabajadores, pero sin poder tomar resoluciones sobre los conflictos que se le presentan, lo que produce la duda sobre la real actitud de la empresa.

“Por lo general la administración recibe con un no rotundo, antes de cruzar la puerta. Te reciben, te escuchan y te dicen no se puede, y eso es todo. Muchas veces con cosas tan simples como “tengo a mi hijo enfermo y necesito un permiso”, cosas mínimas. No hay muy buena disposición a tomarlo. Podríamos decir que solamente el 20% de las administraciones tienen una buena acogida.” (Dirigente de federación 1).

De todas maneras, los dirigentes reconocen una mejoría en las comunicaciones en los últimos años, pero ello se debe principalmente al fortalecimiento de las organizaciones sindicales.

“(…) cada vez avanzamos un poco más y hay muchos problemas que tienen resolución...no por la vía legal fíjate, sino más bien por la fuerza que uno demuestra. Yo creo que esa es una gran herramienta que tienen los trabajadores hoy día, la unión de todo lo que existe.”
(Dirigente de Federación 1)

La legitimidad frente al diálogo depende, por lo tanto, de la legitimidad de los actores, basada en la fuerza demostrada y trayectoria sindical. De esa manera se encuentran matices entre las organizaciones de trabajadores, donde el SIL está más abierto al diálogo por su relación fraternal, mientras que la federación más pequeña se encuentra en una actitud más confrontacional. En ese sentido, a medida que las organizaciones crecen y articulan de mejor medida sus acciones reivindicativas, obtienen mayor legitimación y sortean los dispositivos de control establecidos, mientras que el SIL lo logra apropiándose de los valores de la empresa, pero sin obtener resultados más favorables.

d. Representatividad

La representatividad se puede comparar entre los distintos actores desde la forma en que los representados canalizan sus demandas a través de una orgánica. En ese sentido, se deben evaluar los mecanismos de participación que posee cada una de las organizaciones de trabajadores y la empresa. De esa manera se evidencian las diferencias dentro de las federaciones y el sindicato.

De parte de la empresa, los representantes son los administradores y encargados de personal a nivel de local, mientras que a nivel de compañía son los gerentes de recursos humanos y equipos de abogados. Ellos son los representantes del capital extranjero, encargados de tomar las decisiones, pero sin total autonomía, ya que deben responder a mandos superiores que están

fuera de Chile. Por ejemplo, el departamento de finanzas de Walmart se encuentra en Costa Rica y es el encargado de emitir los pagos.

“Todo lo que es el sector económico de la compañía está en Costa Rica si no me equivoco y todas las transacciones las hacen desde allá. Entonces cualquier falencia que hay dentro de un pago demora por lo menos un mes en solucionarse.” (Dirigente de federación 1)

Desde la parte laboral, encontramos distintos mecanismos de participación de los trabajadores. El sindicato inter-empresa tiene cobertura nacional y cada uno de los locales está representado por un delegado, el cual es el encargado de canalizar las demandas dentro de la organización. Tiene un directorio compuesto por 13 dirigentes que manejan la orgánica, toman las decisiones y deciden cuáles temáticas se incluirán en las negociaciones. Dentro de esta mesa, la figura del presidente tiene un rol protagónico, ya que es el que concentra mayoritariamente el poder. En ese sentido, las asambleas que se convocan tienen un carácter informativo más que resolutivo.

“Claro. Se hacen asambleas regionales, (...) Así que se van organizando asambleas nacionales donde se convoca una o dos veces al año a las bases para entregar...no sé po, de qué forma se están gastando los recursos de sindicato, cuáles son los proyectos que tenemos más adelante sobre todo cuando se llevan los procesos de negociación colectiva. Ahí es cuando se convocan las asambleas.” (Delegado SIL)

Las federaciones presentan otra figura, ya que cada uno de los locales es un sindicato con una directiva propia, con autonomía en sus decisiones, tanto de sus políticas de acción como de establecer el monto de la cuotas sindical. Cada local tiene un representante que participa en el directorio de la federación que es donde se coordinan las acciones. Cuando la federación debe interactuar con los gerentes de la empresa lo hace a través de un cuerpo ejecutivo compuesto por 14 personas.

“(...) y en nuestro caso somos 14 los dirigentes que pertenecemos al cuerpo ejecutivo que le llamamos, donde está el secretario, el tesorero, el presidente...tenemos una encargada de comunicaciones, de bienestar, todo un cuerpo ejecutivo que podría ser una especie de directiva. El directorio nuestro de 150 dirigentes donde están representados todos los sindicatos. Esa es la mesa que toma decisiones, pero cuando hay que acercarse a la compañía, a grupos pequeños, somos estas 14 personas.” (Dirigente de Federación 1)

La asamblea adquiere un rol decisivo al momento de definir las políticas de acción y permite una participación más directa de los trabajadores sobre la acción de la organización, generando una retroalimentación por parte de la federación de las demandas y la información. Ello permite un control constante y una comunicación más fluida. *“Una vez al mes se hacen asambleas con los trabajadores, donde se ven todos los temas de conflicto que pueda haber con la empresa, (...), todo se consulta con ellos, porque la asamblea para nosotros es la autoridad máxima.”* (Dirigente Federación 1)

También se utilizan otros mecanismos consultivos para la canalización de demandas. *“Hacer un catastro y definir cuál eran los puntos más importantes y los menores, cosa que durante la negociación tuviéramos que botar algo, botáramos lo que menos le importaba a la gente.”* (Dirigente de Federación 1) En ese sentido, las redes sociales han sido un elemento importante a la hora de difundir el trabajo de la organización, lo que les permite una mayor difusión, mayor captación de socios y transparencia de la acción sindical. *“Nadie puede decir que estamos mintiendo, porque está todo en video. (...) Está todo con fecha y en eso ayudan bastante las redes sociales. Nadie nos puede dejar de mentirosos gracias a eso.”* (Dirigente Federación 1) Esto genera una sensación de confianza sobre la labor de los dirigentes.

“La empresa llegó a una instancia donde se vio sobrepasada, vio tanta fluidez en la gente de querer unirse y le gustó tanto la idea a la gente de crear un sindicato en su local, en su lugar de trabajo con trabajadores que ellos conocían, que ellos podían controlar, que ellos iban a tener información directa y lo más importante y que más le importaba a la gente era que había revisión de cuentas.” (Dirigente de Federación 1)

Resumiendo, existen dos sistemas de representación dentro de las organizaciones de trabajadores, donde el sistema de gestión por delegados concentra mayor poder en la mesa directiva y las asambleas tienen un carácter informativo; mientras que las federaciones operan en base a sindicatos autónomos con representación en el directorio, por lo que las asambleas son el núcleo del poder de acción de la organización.

e. Unidad

Básicamente, la unidad hace referencia a la capacidad de coordinar acciones conjuntas con los miembros de la organización. Esto tiene una estrecha relación con la representación y con la

efectividad y eficiencia con que viaja la comunicación, de manera que se responda de manera asertiva y veloz.

La unidad entre los trabajadores de Líder y sus sindicatos ha sido un tema complejo en los años que tiene el sindicalismo en la empresa. Si bien, todos los dirigentes sindicales parecieran estar de acuerdo con que la unidad empodera a la organización, los legitima como interlocutor válido, ayuda a mejorar los procesos y resultados de la organización; entonces, ¿por qué no agrupar a todos los trabajadores en un solo sindicato o federación?

El cuerpo legal que establece el código del trabajo tiene por objetivo debilitar la acción colectiva y fragmentar las organizaciones de trabajadores. Sin embargo, esto no es suficiente para explicar la división del sindicalismo en distintas federaciones y sindicatos inter-empresa. Para el caso particular del hipermercado, tiene relación directa con la historia del surgimiento del SIL. Tal como se relató previamente, este sindicato nace de la mano de la empresa, razón por lo que es considerado por sus detractores como un sindicato “amarillo” o pro-empresa. Eso marca una diferencia intransable con las demás federaciones, las que nacen a partir de la disidencia de algunos de sus dirigentes que cuestionaban la representatividad de esa organización. Hoy se duda incluso de la cantidad de afiliados que ella posee, pero sin duda el conflicto se centra en los dirigentes que comandan esa organización y particularmente en la figura del presidente, el cual es acusado de recibir bonificaciones por parte de la empresa para mantener un control sobre los trabajadores.

“Ellos no trabajan en sus locales, están agregados por planillas de sueldos, pero sueldos millonarios. O sea, es ridículo que, por ejemplo, un presidente de un sindicato inter-empresa gane 2 millones y medio. O sea, cómo voy a defender yo a otra persona sin poner en riesgo mis 2 millones y medio, digamos.” (Dirigente de federación 1)

Ahora bien, dentro del resto de las federaciones también existen conflictos, las que se traducen en diferencias personales de los principales dirigentes, los que trabajaron en conjunto alguna vez en el sindicato inter-empresa. Unos se acusan de seguir las estrategias del sindicato pro-empresa para buscar el beneficio propio, otros de estar supeditados a decisiones partidistas; pero determinar eso no es la intención de esta investigación. *“Lamentablemente aquí no hay... yo encuentro a (...) un gran dirigente, pero tenemos unas diferencias muy significativas, que no compartimos los partidos políticos.”* (Dirigente de federación 2) ¿Son reconciliables estas

diferencias? No es posible saberlo. Sin embargo, la autonomía de los sindicatos que pertenecen a las federaciones les da la posibilidad de adherirse a la orgánica de representación transversal que más le convenga.

En lo que sí están de acuerdo todos los dirigentes es en que la unidad dota de poder a la organización para ser considerados como un interlocutor válido, con una fuerte capacidad de acción y presión. Además, la unidad y el empoderamiento que adquieren tienen repercusiones en la calidad del diálogo que se produce en la empresa. Entonces, se produce la relación causal donde a mayor unidad, mayor poder y legitimidad del actor y, en consecuencia, la generación de un diálogo colaborativo más que confrontacional. *“Yo creo que el logro fue porque teníamos la fuerza de nuestras bases, si nosotros no hubiésemos tenido eso yo doy por seguro que la empresa no se hubiese sentado a negociar con nosotros”* (Dirigente de federación 1)

La unidad dentro de las organizaciones posibilita también mejores resultados en los procesos de negociación colectiva, logra estabilizar las huelgas en cuanto a su sostenibilidad y aumenta el impacto que pueden lograr.

“Lo que nosotros siempre le hemos hablado a las bases es para tener que una buena negociación y tener buenos logros hay que estar bien compenetrados con el sindicato, estemos todos unidos, (...). Tenemos que vernos todos como grupo, (...). ¿Qué conviene más a la empresa? Entre más sindicatos hay en una empresa es mejor para la empresa, porque tiene poder de negociación.” (Dirigente federación 1)

El principal mecanismo utilizado para reforzar la unidad en contextos de negociación colectiva es hacer coincidir las fechas de las negociaciones de todos los locales. En el caso de las negociaciones colectivas mediante la vía reglada, la federación presionó a tal punto que la empresa accedió a realizar una negociación de facto con la federación, pero que quedaba expresada como si cada una de los sindicatos autónomos hubiese tenido su propio proceso, coincidiendo las fechas de negociación y término del contrato.

“El año 2012 nosotros dijimos ya, somos hartos. Somos hartos, así que da lo mismo la fecha que termina, digámosle a la empresa de que ésta es la fecha y los que faltan... se hace una prórroga de la negociación o adelantan la negociación colectiva. Y los juntamos a todos.” (Dirigente de federación 1)

En el caso de los procesos mediante vías no regladas, la empresa ofreció al sindicato inter-empresa juntar todos los convenios colectivos de la empresa en una misma fecha. Para la negociación del 2015 pretenden lograr juntar los convenios colectivos de todas las empresas del holding.

“En la penúltima negociación que hicimos logramos juntar a todas...las del 2015, 2014 y meterlas a todos el 2012. (...) Para nosotros fue un gran hito esa cuestión, lo único que queríamos era juntar toda nuestra masa. Y eso lo logramos hacer ahí.” (Dirigente SIL)

En síntesis, se detecta una noción de fuerte unidad interna en cada una de las organizaciones, lo que les permite equiparar en alguna medida las asimetrías de poder en la relación laboral, obteniendo así mejores resultados en las negociaciones y legitimidad como interlocutor válido. Ella se construye en base a la cantidad de trabajadores afiliados de cada organización y en la acción coordinada del conjunto. Se presencia la existencia de dos modelos: uno que dota de autonomía a los locales, distribuyendo el poder en las bases, buscando así la unidad a través de una integración social en términos Habermasianos, basada en un tipo de solidaridad orgánica; mientras que el otro concentra el poder en la directiva del sindicato, respondiendo a un tipo de solidaridad mecánica para buscar la unidad, generando una integración sistémica. No es posible para los alcances de esta investigación determinar cuál de los modelos logra más cohesión social. Además, se observa la fragmentación del movimiento sindical en distintas organizaciones de trabajadores, donde el eje pro-empresa/pro-trabajador es el más determinante en la permeabilidad de la unión.

f. Inclusividad

La principal forma de analizar la inclusividad en las relaciones laborales es indagar en quiénes son los actores que participan de interacción social y cómo se incorporan los grupos de interés directamente vinculados a los asuntos a discutir. Al ser la negociación colectiva el campo de disputa de las relaciones laborales, hay que preguntar por quiénes son los que participan en ella. En ese sentido, la representación de las demandas de los afiliados es una arista de análisis, pero también lo es la extensión de los beneficios a los trabajadores nuevos y a los trabajadores que tienen contratos a plazo fijo, part-time o subcontratados.

Ciertamente los principales representados por las organizaciones son los trabajadores con contrato indefinido, ya que son los que están afiliados. La tasa de sindicalización para el universo

de este grupo es muy alta y excluye solo a los trabajadores nuevos, pero que son constantemente ofertados para formar parte de alguna de las organizaciones y así prontamente incorporados. *“son bastantes; pero son básicamente los trabajadores a contrata o a plazo y que son... que no tienen contrato indefinido. Eso es lo principal.”* (Delegado SIL)

El problema que se presenta es la extensión de los beneficios en los casos de los trabajadores que ingresan a trabajar en fechas posteriores a la firma del acuerdo colectivo, ya que su extensión queda al libre albedrío del empleador. La estrategia usada por las federaciones para que los nuevos afiliados puedan gozar de los beneficios es realizar una negociación complementaria según el inciso segundo del artículo 322. Así, la empresa debe optar por extender los beneficios o proceder a la negociación con el riesgo de tener que pagar bonos de término de conflicto.

“E iniciamos una nueva negociación colectiva de acuerdo al artículo 322, inciso segundo. Qué significa eso, que pueden negociar una negociación complementaria para darle los mismos beneficios de este instrumento colectivo a los demás, siendo con la garantía que estos nuevos van a tener la misma fecha de término del instrumento colectivo que los de diciembre, por lo tanto negocian todos juntos.” (Dirigente de federación 1)

Otro caso controversial es la inclusión de los trabajadores a plazo fijo y jefaturas. En la negociación colectiva realizada por la federación 1, una de las condiciones que ponía la empresa para agrupar a los trabajadores en una sola negociación era excluir a ambos grupos de los contratos colectivos. La federación se negó a las condiciones, presionó, amenazó con una huelga en navidad y logró incorporar a los trabajadores a plazo fijo.

“No quería que ingresaran los jefes al sindicato para negociar y logramos que ingresaran bajo la condición de que si ellos no querían que ingresaran los jefes nosotros denunciábamos por la jornada de trabajo de ellos. No querían que ingresara la gente nueva, con contrato a plazo fijo. Entraron los a plazo fijo.” (Dirigente federación 1)

En el caso del sindicato inter-empresa, la inclusión de los trabajadores bajo un mismo contrato colectivo estuvo impulsado desde la parte empresarial, ya que fue ella la que lo propuso, adelantando negociaciones no regladas en locales donde había convenios colectivos vigentes o retrasándolo en el caso de los convenios vencidos.

“Y ahora estamos plantando la gran negociación que sería el 2015 que ahí queremos

negociar con más de 20 mil trabajadores, agregando todos los formatos, (...) La idea de nosotros es que todos los que trabajamos en retail tengamos las mismas garantías para todos.” (Dirigente SIL)

Ahora bien, cabe la pregunta sobre si la acción sindical incluye a los trabajadores que no están afiliados a ningún sindicato. Para el caso de las negociaciones, si bien no son incorporados a la firma de los contratos colectivos, hay beneficios generales alcanzados de los que pueden gozar como la calidad del servicio de casinos, uso de estacionamiento, seguridad de bicicletas, etc. Por otro lado, en la cotidianidad, si al trabajador se le presenta algún problema, los dirigentes o delegados del local aconsejan al trabajador sobre cómo proceder, pero no facilitan sus herramientas como asesoría jurídica o staff de abogados para resolver la problemática.

“(…) en cuanto a los derechos laborales de las personas nosotros igual le prestamos los apoyos. Pero nosotros, ponte tú, como delegados o representantes no podemos elevarlos más allá si es algo grave, no podemos elevarlos más allá con los asesores o con los directores del sindicato, porque no es nuestro afiliado.” (Dirigente SIL)

Los trabajadores subcontratados o externos, como es el caso de los reponedores o parte del personal de seguridad, no están incluidos en ninguno de estos beneficios, ya que pertenecen a empresas externas. Además están sujetos a una constante rotación de faena. ¿Qué hacen las organizaciones sindicales en estos casos? No mucho, salvo una pequeña excepción en donde se les prestó apoyo a un grupo de trabajadores que estaban en huelga. La empresa tercera envió al local a trabajadores de reemplazo, pero los dirigentes del supermercado no permitieron el ingreso de dichos trabajadores como acto de apoyo a los que estaban movilizados. En ese sentido, estos trabajadores son los más desintegrados y vulnerables del sistema.

“Nosotros los protegemos igual. Cuando una compañía estuvo en huelga, por ejemplo Luchetti, cuando quedó todos los Luchetti, por ejemplo, nosotros no dejamos entrar trabajadores que no eran los que estaban en la planilla de ingreso, porque esos eran reemplazos de huelga los que venían y no los dejamos entrar.” (Dirigente de federación 1)

En relación a las temáticas abordadas, vale la pena mencionar la inclusión de demandas culturales. Una de ellas corresponde a los temas de género. Hay que tener en consideración que en el retail trabajan más mujeres que hombres, sin embargo, no son mayorías en los directorios de las organizaciones sindicales. De todas maneras en los contratos se pactaron acuerdos sobre algunos

temas que les competen, como son el pago de sala cuna por parte de la empresa y la posibilidad que la madre elija el establecimiento preescolar, bonos de maternidad, posibilidad de compatibilizar la vida familiar, becas para madres con hijos con discapacidad, etc. Incluso dentro de algunas orgánicas hay secciones que trabajan las temáticas del género.

“Sí, de hecho hay un área que está dedicada a ver el tema mujer. De hecho yo igual estoy involucrado en el tema del trance la menopausia de la mujer y el trabajo, porque igual es un tema que muchas veces los empleadores no lo manejan. Que una mujer en ese periodo tiene muchos cambios hormonales y cambios de ánimo sobre todo, entonces es algo que estamos viendo nosotros sobre cómo manejarlo o cómo plantearlo. Lo estamos viendo.”

(Delegado Sindicato Interempresa)

También hay acuerdos tácitos sobre la no discriminación a los homosexuales en tanto puedan mantener relaciones de pareja dentro del local, sin temor a represalias. Además de establecer en los contratos acuerdos sobre la posibilidad de asistir con la pareja homosexual a eventos de la empresa. También se incluyen en las negociaciones del esfuerzo demandas relativas a discapacidad.

Para sintetizar este punto, si bien la legislación y la acción empresarial busca fragmentar la acción sindical y, por tanto, que los contratos colectivos pactados incluyan a la menor cantidad posible de participantes, las organizaciones de trabajadores han logrado ingeniárselas para incluir a grupos de interés que estaban siendo excluidos de los acuerdos, generando actos de resistencia y presión de mayor impacto. Para alcanzar ese objetivo fue fundamental la capacidad técnica para resolver los conflictos, apoyados por asesorías sindicales y el fortalecimiento de los dirigentes en base a capacitaciones; pero también lo fue la unión de los trabajadores y la acción coordinada que les permitió ejercer presión para que la empresa cediese a sus demandas. Sin embargo, cuando se trata de trabajadores externos o subcontratados, quedan excluidos de estos beneficios, por lo que ahí se marcaría un límite, un filtro sobre la integración al sindicalismo de la empresa.

C. Mundo Subjetivo

En este apartado se decidió analizar por separado las categorías que en la teoría de Ishikawa estaban juntas, es decir, el compromiso, la lealtad y la transparencia. Esto porque se consideró que cada una hace referencia a una acción o actitud diferente. Por ejemplo, se puede considerar a la

contraparte como leal y transparente, pero sin mucho compromiso con la causa. Ello permitirá tener una noción más acada sobre cuáles son los aspectos subjetivos que tienen un desempeño eficiente o cuáles son validados; y así también, establecer relaciones entre ellos. Además, se decidió incluir la confianza que aunque sea similar a la lealtad, no se enmarca solamente al cumplimiento de las leyes, sino que a la presunción de que se va a actuar de forma correcta.

a. Compromiso

El compromiso frente al diálogo se refiere a la actitud propositiva orientada a la coordinación de acciones a través de consensos. Sobre ello, las organizaciones de trabajadores tienen una percepción similar. Ella se condice con la imagen que se tiene de Walmart a nivel mundial, la que se destaca por ser una empresa fuertemente antisindical. Ella pone más atención a la productividad de la empresa y sus trabajadores más que en las relaciones laborales y condiciones de trabajo. En ese sentido, los dirigentes sienten que la empresa los considera solo como un “número”, un factor productivo más. *“Para Walmart lo único que le importa es que el trabajador tenga salud para ir a trabajar, nada más. Si el trabajador se enferma no le sirve. O lo desvincula o empieza la estrategia de presión para que el trabajador pueda salir.”* (Dirigente SIL)

Si bien la empresa tiene aparentemente una buena disposición a escuchar a los trabajadores, ello no se traduce generalmente en acuerdos. Incluso termina por desconocerlos, debiendo pagar grandes cantidades de dinero en multas.

“La empresa es un verdadero cura Gatica, esa es la verdad. La empresa no demuestra con hechos lo que dice. (...) Incumple lo que son los acuerdos contractuales por contratos colectivos y qué más se puede esperar de los acuerdos verbales. Los desconoce después.”
(Dirigente de federación 1)

Como se dijo anteriormente, una política que tiene la empresa para entorpecer el diálogo y no generar una relación fraterna entre trabajadores y la parte empresarial es la rotación de las administradoras. Este hecho ha generado que se dude de la voluntad del administrador de cada local, considerando que la viabilidad de resolver los problemas que se les presentan a los trabajadores está determinada por,

“la disposición de los administradores de cada local. Ese es un tema que solamente pasa por ahí, porque muchos administradores son abiertos a escuchar y dar solución rápida. Sin embargo, hay otros que no quieren tener la comunicación con los trabajadores, también

están en esa posición del patrón y como de la jerarquía máxima” (Dirigente SIL)

En ese sentido, existe una sensación de falta de compromiso de la empresa. Tiene una posición inflexible en su manejo, donde no cede ni concede nada y las veces que lo hace, no cumple con lo pactado. Sin embargo, producto del modelo con que gestionan la comunicación y canalizan las demandas, la percepción de la falta de voluntad para buscar soluciones recae en los puestos ejecutivos. En resumen, hay un compromiso de la empresa hacia el diálogo, pero no hacia la resolución de los problemas. *“hay como un orgullo de la empresa por no ceder nada.”* (Dirigente de federación 2). Se desprende, por tanto, un mecanismo de control sobre la acción sindical, negándose a conceder beneficios mayores que los que se les ofrece a los trabajadores de manera individual, con el objetivo de desempoderarlos.

b. Lealtad

La lealtad hace referencia al actuar de acuerdo a las leyes y normas. Este concepto tiene una alta incidencia sobre la confianza.

“Respetando lo que la empresa tanto predica. Las puertas abiertas. Las políticas de puertas abiertas. Si a mí como dirigente me han sacado a empujones de la oficina del personal, ¿qué más se puede esperar de una persona que le niega darle una liquidación de sueldo para ir a votar?” (Dirigente de federación 2)

Tal como se indicó en el punto anterior, Walmart es conocida como una de las empresas más antisindicales del mundo. Innumerables veces se les ha acusado de este tipo de prácticas, teniendo que pagar altas sumas en multas. Sin embargo ese tipo de prácticas han persistido.

“¿Sabe lo que ellos hicieron? Agotarnos. La estrategia de ellos, agotarnos. Aparte que los dirigentes tenemos familia. Tenemos esposa, hijos. Y ese día simplemente íbamos a negociar durante el día y nos llegaron las 4 de la mañana. Entonces ahí todos los dirigentes, las familias te llaman, de que cómo vas a estar en una reunión si a esta hora nadie atiende. Imagínate las problemáticas que se llevaron todos los dirigentes.” (Dirigente de federación 2)

Es por ello que los trabajadores acusan una falta de lealtad de parte de la empresa, considerándola como hipócrita, ya que aparentan ser abiertos al diálogo y a escuchar a los trabajadores, pero en la práctica no se traduce en mejoras ni en decisiones vinculantes. En muchas

ocasiones falta a los acuerdos pactados, sobre todo si son de palabra. Por ello los trabajadores prefieren la formalidad a modo de tener un respaldo. *“... lo que pedimos y exigimos siempre nosotros es firmar el papelito, porque cuando haces acuerdos de palabra la empresa...mala memoria.”* (Dirigente de federación 2)

En definitiva, existe una muy mala percepción sobre la lealtad de la empresa producto de las prácticas antisindicales y el rompimiento de los acuerdos pactados. En ese sentido, ni siquiera la empresa actúa por las normativas definidas, sino que obra por sobre ellas. Esto evidencia nuevamente la ineficiencia de las normas, las que parecen establecer límites solamente a la acción sindical, es decir, solo función del control patronal. Ello genera una alta desconfianza de los dirigentes.

c. Transparencia

Este indicador se centra principalmente en los estados financieros que tiene la empresa. En general los dirigentes de las federaciones desconfían que la información que entrega la empresa para preparar las negociaciones sea fidedigna, salvo el sindicato inter-empresa. *“No, no. Generalmente te los pasan. (...) En cada una de las negociaciones nos ha estado facilitando los estados financieros.”* (Dirigente SIL) También se aprecia que a la Federación 1 se le entrega la información aunque desconfíen de ella, mientras que a la Federación 2 ni siquiera se la facilitan.

“Tú le vas a pedir el estado financiero y nunca te van a entregar el real. En eso estamos claros. Y siempre va a ser así. No existe esa transparencia que tú puedas decir: confío en la empresa. No existe ese punto. Yo creo que ningún sindicato lo va a lograr tener.”
(Dirigente de federación 1)

Dentro de las organizaciones existe una sistematización de los datos financieros que entrega cotidianamente la empresa, por lo que pueden contrastarlos con los que se entregan previamente a cada negociación. Ello permite determinar si los datos entregados son correctos o no. Sin embargo, en términos legales no pueden hacer uso de sus bases de datos. *“Entonces, cuál te entregan, el para mostrar que siempre es negativo. Pero nosotros sabemos cuáles son. (...) nosotros basamos nuestra negociación colectiva tomando esos datos igual, sabiendo que son falsos, (...)”* (Dirigente de federación 1)

En definitiva, desde la mirada de los trabajadores, la transparencia se expresa principalmente en

estados financieros, los cuales pueden ser modificados para que actúen dentro del marco de la ley, pero que no entrega cifras reales sobre las utilidades de la empresa, encontrando contradicciones entre los documentos entregados a los sindicatos y los estados reales.

d. Confianza

Sin duda el nivel de confianza en la institución está supeditado a la evaluación que se haga de los aspectos subjetivos anteriores, por lo que correspondería a un indicador que los concatena. Entonces, ¿qué puede aportar éste indicador que no hiciesen los otros?

En primer lugar la confianza da las luces de la percepción sobre la manera en que se predice que va a actuar la contraparte ante una acción determinada. Es el problema de la doble contingencia. En este caso, las organizaciones de trabajadores fundamenta sus predicciones de acuerdo a la tradición: si la empresa ha tenido prácticas antisindicales probablemente habrán represalias ante acciones que no les favorezca; o si la empresa ha tenido una buena relación con la organización, la seguirá manteniendo. *“Porque es heavy acá, o sea, tú hablas contra Walmart y te tiran matones. Así es el tema. Yo no sé si el día de mañana me pueda pasar lo mismo que al Juan Pablo Jiménez. (...), porque sí he sido perseguida.”* (Dirigente de federación 2) En ese sentido, las federaciones perciben una desconfianza hacia la parte empresarial por su trayectoria antisindical, mientras que los dirigentes del sindicato inter-empresa tienen confianza producto de la buena relación que han mantenido a lo largo de los años. *“Sí, sí, tiene una buena disposición y eso se demuestra en las negociaciones que hemos llevado a cabo que han sido muy buenas.”* (Dirigente de SIL)

Por otro lado, se considera que la empresa oculta información, además de entregar datos inverosímiles. Esta información no permite un empoderamiento del trabajador y busca asegurar el control del proceso productivo de la empresa. *“No, yo creo que oculta mucha información. Ellos informan lo que creen que es necesario que el trabajador maneje.”* (Dirigente de federación 1)

La desconfianza no sólo está en las prácticas antisindicales, sino también en las acciones desleales y que buscan engañar a los trabajadores. Por ello no siempre sirve la formalidad de los acuerdos, ya que no solamente son incumplidos, sino que se tiene como estrategia el engaño para sacar provecho de algún descuido. Es un ejemplo elocuente de como el mal desempeño de las pretensiones de validez sobre el mundo subjetivo hacen notar que se está frente a una acción estratégica y no frente a una acción orientada al entendimiento.

“(...) nos latearon, nos dieron vuelta no sé cuántos puntos, que iban, que arreglaban un punto, después volvían, cambiaban las palabras, después tenías que esperar media hora, porque nosotros... cada vez que volvían tenían que revisar el contrato entero, porque siempre cambiaban palabras de un punto que ya habías visto, lo transformaban a su pinta.” (Dirigente de federación 2)

En ese sentido, la confianza no solo se limita a interpretar la emisión de la contraparte como verosímil y evaluar el desempeño desde la perspectiva si es que lo que está diciendo es verdad o no, sino que también a anticipar la acción posterior de alter ante cualquier acto. Por ejemplo, se pretende realizar un reclamo formal a la empresa por alguna mala práctica laboral. Ella podría expresar sinceramente que va a hacer caso omiso de dicha demanda, lo que es un enunciado veraz; pero se puede desconfiar que producto de esa acción inicial se tomen represalias.

XII. Conclusiones

Tal como se ha indicado con anterioridad, las relaciones laborales se definen de acuerdo al patrón de acumulación capitalista vigente y su dinámica según se configuran los mecanismos de control y resistencia. En ese sentido, el modelo económico neoliberal y la forma en que se organiza la producción han repercutido en la desregulación de las relaciones individuales de trabajo y en un fuerte control sobre la acción colectiva. Lo que se pretende es que los trabajadores adopten en su conducta los objetivos estratégicos de la empresa y, con ese fin, se implementan una serie de dispositivos que apelan a factores materiales y simbólicos expresados en el diseño organizacional, en las políticas de mano de obra y en la adecuación del sistema normativo.

De esa manera, se busca eliminar el conflicto y definir mecanismos normativos que lo canalicen de forma controlada y atómica, en caso que se presente. Es así como en el supermercado estudiado se detecta una estructura burocrática que define los procedimientos en cada uno de los pasos de la interrelación. La política de las puertas abiertas supone, por tanto, la posibilidad de tramitar las demandas individuales de los trabajadores, suponiendo una política de consecución de acuerdos por parte de la empresa, sin poner en riesgo el desarrollo de la producción. La estructura comunicativa es ineficiente, lo que entorpece la comunicación fluida dentro de ella.

Sin embargo, si bien el marco legislativo y los mecanismos de control están orientados a la fragmentación de las organizaciones de trabajadores, los sindicatos mantienen su rol central en la canalización de las demandas. Los trabajadores individualizados están en una posición más vulnerable que los sindicalizados, ya que tienen menos opciones de satisfacer sus demandas o presionar mediante resistencias. En el supermercado estudiado, las orgánicas de segundo nivel juegan un rol central, es decir, las federaciones y el sindicato interempresa, ya que son las que realizan las negociaciones colectivas. Cabe consignar que este hecho es una excepción dentro del mundo sindical actual y en particular del retail, ya que se investigó a algunas de las organizaciones más grandes en cuanto a afiliados del comercio.

El Estado está ausente de las interacciones en este nivel y su participación se limita a una mediación ineficaz que es utilizada por las partes en disputa para ganar más tiempo de negociación. El inspector no tiene capacidad real de incidir ni obligar a ningún actor a realizar una acción. En ese sentido, el diálogo es bipartito.

Hay una estrecha relación entre las instancias institucionales donde se desarrolla el diálogo y su grado de formalidad, donde ésta última actúa como variable dependiente. Da cuenta de que el

diálogo no solo se inscribe en los canales y tiempos establecidos por la ley -en el marco de la negociación colectiva en particular- ni en las determinadas por la empresa –correspondientes al código de conducta-, sino que tiene expresiones cotidianas e informales. Ello confirma la presencia de negociaciones de esfuerzo, porque muchas problemáticas propias de la coyuntura (horarios de la jornada, flexibilización de los turnos, compatibilidad trabajo/vida familiar, etc.) no logran ser capturadas por los contratos y se resuelven a través de canales no definidos previamente.

Sin duda, la legislación contemplada en el marco laboral ha reprimido de tal manera al actor laborioso que ha debido mutar para encontrar formas alternativas de canalización de sus demandas. Así lo demuestra el hecho en donde las formas de negociación han sido llevadas a cabo por organizaciones sindicales de segundo nivel, como los sindicatos interempresas y federaciones, pero firmando contratos colectivos para cada sindicato de local en base a uno único y coincidentes en las fechas de vigencia. De la misma manera, han insertado temáticas nuevas que se extienden fuera de la producción, como son la seguridad de vehículos, dieta alimenticia, diversidad, etc. Sobre la cobertura, los sindicatos presionan para extender los beneficios a los trabajadores nuevos a través de negociaciones complementarias, aunque su éxito radica en el poder y fuerza que tenga la organización. Todo ello lleva a la pregunta de si aún tiene sentido la forma en que está concebido el código del trabajo, por su inoperancia.

A continuación se detallarán las principales conclusiones respecto a la interacción entre los actores presentes en el supermercado, de acuerdo a la validez de las pretensiones expresadas para cada tipo de mundo.

En relación al mundo objetivo, si bien las variables que lo conforman determinan la confrontación de los intereses contrapuestos de ambas clases sociales, no restringen la posibilidad de lograr acuerdos mediante el diálogo. Esto no quiere decir que la generación de medios institucionales adecuados de negociación sea la principal forma de solucionar el conflicto, como lo pensaban los pluralistas de la Universidad de Oxford. En muchas ocasiones estos consensos se logran mediante vías no institucionalizadas, donde la pugna entre el control y la resistencia determinan la posibilidad de alcanzarlos. Es justamente lo que explica el concepto de negociación del esfuerzo, donde muchas veces el diálogo se quiebra y pasa a instancias judiciales. Depende fundamentalmente de la fuerza que posea la organización de trabajadores.

A pesar de que la capacidad técnica fue considerada *a priori* como perteneciente al mundo objetivo, se detectó que existe una estrecha relación entre esta variable y la legitimidad de los

actores, lo que resulta ser una pretensión de validez más explicativa del mundo social. A continuación se describe ese tipo de mundo.

Una condición clave para que se produzca un diálogo social fructífero es equiparar las fuerzas entre los actores, es decir, disminuir las asimetrías de poder. Ello les permite una mayor legitimidad como contraparte válida. Este poder se fundamenta en la capacidad técnica de los actores, su unidad y su capacidad de coordinar acciones; por lo que es un poder que se basa en tanto en variables simbólicas como materiales o, en términos de Bourdieu, fundamentadas en un capital económico, social, cultural y simbólico.

En línea con lo anterior, existe una relación dialéctica entre la unidad, la capacidad técnica y la legitimación de los actores, ya que las primeras dos permiten una mayor legitimación de las organizaciones de trabajadores, a la vez que una mayor legitimidad fortalece a la unidad y la capacidad técnica, posibilitando acciones más coordinadas. La unidad se explica por la configuración entre el número de afiliados que posea la organización y por su actuar coordinado. De esa manera, organizaciones numerosas con alta capacidad de acción conjunta tienen mayor capacidad de presión y, junto con una capacidad técnica que valide a sus argumentos, son consideradas como contrapartes legítimas por parte de la empresa.

Sobre la acción coordinada, resulta determinante la representatividad que tenga la organización y la forma en que canaliza las demandas de sus representados, utilizando canales de comunicación múltiples, eficientes y dinámicos que sean capaces de retroalimentar rápidamente los intereses de los trabajadores e informar sobre la acción que está realizando el sindicato. Este punto está vinculado con la inclusividad en tanto cuáles son los grupos de interés que participan en la orgánica y en las negociaciones. Por lo general, las organizaciones representan a trabajadores con contrato indefinido, a plazo fijo e inclusive jefaturas, pero excluyendo a trabajadores terciarios. De vez en cuando apoyan a trabajadores no sindicalizados con orientación y entrega de información, pero sin facilitar las herramientas técnicas para que puedan resolver su problema.

Se encuentran diferencias dentro de las estructuras de representación y canalización de demandas de las organizaciones de trabajadores, pero no es posible determinar para el alcance del estudio cuál permite una mayor cohesión social. Por un lado, se encuentra al sindicato interempresa, el que posee una estructura que centra su poder en la mesa directiva, ocupada de tomar las decisiones y establecer las líneas de acción, donde las asambleas tienen un carácter informativo. Por el otro, las federaciones agrupan a sindicatos autónomos de cada local comercial. Ellos cuentan con dirigentes que los representan en el directorio de la federación y son encargados de

canalizar las demandas adoptadas en las asambleas de local. En ese sentido, el poder está descentralizado.

Ahora bien, en relación a la postura que tengan las organizaciones frente al diálogo, una mayor disposición a él por parte de los sindicatos y federaciones no se traduce en mejores situaciones contractuales ni de trabajo, ya que todas tienen más o menos las mismas. La diferencia radica en los medios en cómo logran tales acuerdos, es decir, según el tipo de negociación que se realice. Las organizaciones que mantienen una mejor relación con la empresa tienden a resolver sus problemas mediante el diálogo, mientras que las otras deben acudir a la justicia con mayor frecuencia. La disposición al diálogo y la legitimidad de los actores también se validan por la fraternalidad de la relación entre organizaciones y la patronal, donde los sindicatos que están más alineados con los valores e intereses de la empresa son más validados como contraparte y, por lo tanto, les es más fácil consensuar.

La empresa entorpece las interrelaciones entre los gerentes de locales y los dirigentes de base, impidiendo vínculos fraternales mediante la rotación de las administradoras. Este es claramente un mecanismo de control de parte del capital, el que busca que la interacción con los trabajadores esté fundamentada en aspectos estrictamente técnicos y no influyan variables afectivas. Este hecho pone en evidencia la postura de la empresa respecto a la consecución de acuerdos mediante el diálogo, por lo que no sólo hace alusión al mundo social en su pretensión de validez, sino que también al subjetivo al cuestionarse la confianza y compromiso en la búsqueda del entendimiento comunicativo. A continuación se exponen las principales conclusiones de la investigación de acuerdo a las pretensiones del mundo subjetivo.

Los aspectos subjetivos de la relación son los que mantienen peor desempeño en las pretensiones de validez en la compañía y se presentan como un estorbo o barrera para lograr coordinar acciones de manera fructífera mediante un diálogo social. En este punto se evaluó el nivel de confianza, el compromiso, la transparencia y la lealtad, en general con malos resultados.

El nivel de confianza no solo hace referencia a que la actitud que tiene al momento de dialogar o realizar el enunciado sea veraz, sino que la historia detrás del interlocutor también determina la percepción que se tenga sobre su actuar en el momento y posterior a él. Así, en el plano discursivo *terapéutico*, se apela al principio de consecuencia. En ese sentido, este indicador dota de historicidad a la relación social y considera las previsiones que realizan los actores sobre la

posible forma de actuar de la contraparte en el futuro. Además, esta variable mantiene una relación dialéctica con las otras. Incluso se puede afirmar que las concatena. En este aspecto se detecta una desconfianza fundamentada en la tradición y la fama de la empresa por sus prácticas antisindicales, a excepción del Sindicato Interempresa, con el que siempre ha tenido una relación fraterna. También se piensa que oculta información e intenta engañar a los trabajadores ante cualquier descuido. Esto último es una clara indicación de acción estratégica.

La transparencia es evaluada por los trabajadores principalmente a través de los estados financieros que entrega la empresa. En ella se observan contradicciones de acuerdo a los documentos que le son entregados para preparar sus negociaciones y los que expresan las reales utilidades de la compañía. Las organizaciones cuentan con mecanismos propios para calcular las utilidades, por lo que están conscientes de lo inverosímil de los datos, pero deben hacer uso de las planillas que se les entrega para negociar por motivos legales. Todas las organizaciones de trabajadores están de acuerdo con este punto.

En relación a la lealtad, lo que más aqueja a los trabajadores son las prácticas antisindicales de la empresa, las acciones que buscan fragmentar el movimiento sindical y el intento de controlar a los trabajadores. Además se reclama la violación de los compromisos pactados con la empresa, por lo que se opta por el acuerdo estipulado formalmente. Esta variable está estrechamente vinculada con el nivel de confianza.

El compromiso es otro elemento que obtiene un mal desempeño en su pretensión de validez. Los trabajadores consideran que la empresa no tiene una apertura real hacia el diálogo, sino que prefiere mantener una relación basada en aspectos estrictamente técnicos, considerándolos como un número. Para los dirigentes del sindicato interempresa, este hecho se radicalizó aún más con la llegada de la transnacional a la administración.

Otro aspecto relevante en este punto es que los acuerdos alcanzados por los trabajadores y la empresa son desconocidos por la compañía en sus prácticas. Hay un compromiso de la empresa hacia el diálogo, pero no a subscribir acuerdos o cumplir los pactados. Este hecho está muy relacionado con la lealtad.

En síntesis, los aspectos objetivos no entorpecen la interacción, pero reproducen el conflicto por los intereses inherentemente contrapuestos de las clases. Ellos siempre estarán presentes, pero no imposibilitan la consecución de acuerdos mediante el diálogo social. Por lo tanto, resultan más

determinantes las pretensiones realizadas respecto del mundo social y el subjetivo, lo que refuta la segunda hipótesis de la investigación.

La evaluación de los aspectos sociales depende principalmente del empoderamiento que tengan las organizaciones sindicales y su mayor legitimación como actor válido de negociar. Las orgánicas más empoderadas tienden a adoptar estrategias más proclives al diálogo y a resolver sus demandas mediante esa vía, mientras que las otras suelen recurrir a la justicia ordinaria. Por ello, la asimetría de poder es un factor clave que determina la posibilidad de coordinar acciones orientadas al entendimiento o al éxito, por lo tanto, la evaluación que hagan del diálogo social como medio de satisfacción de sus demandas también dependerá de esa variable. Esto confirma la primera hipótesis del estudio.

Sin duda, las pretensiones de validez respecto del mundo subjetivo son las peor evaluadas por los trabajadores. Ellos dudan de la lealtad, el compromiso y la transparencia de la empresa, lo que les genera desconfianza. Estos sentimientos se fundamentan principalmente en la trayectoria de la firma a nivel mundial, pero también en su experiencia con ella como empleador, sobre todo en cuanto a prácticas antisindicales, incumplimientos de compromisos y “maquillaje” de datos.

Por los datos anteriormente expuestos es posible afirmar que se está en presencia de una comunicación orientada al éxito más que al entendimiento, por lo que se trata de una acción estratégica en base a una racionalidad instrumental. Ello confirma la tercera hipótesis de investigación. Si bien existe una interacción entre los actores socialmente representados dentro de la empresa, su acción no se orienta a la búsqueda de consensos con una estrategia ganar-ganar, sino más bien cada uno se orienta por una estrategia competitiva (ganar-perder). Esto se hace evidente en la tensión entre los mecanismos de control y las resistencias que configuran a la relación laboral.

El uso de la teoría de la acción comunicativa pone en evidencia la integración sistémica que se produce en la empresa, dando cuenta de la colonización del mundo de la vida. Es útil para explicar las dificultades que presenta la coordinación de acciones mediante el entendimiento y que entorpecen las concertaciones de acuerdos a través de diálogos sociales. En ese sentido, su uso es fructífero, ya que permite detectar los actos de habla que no son validados comunicativamente por el actor laboral, en este caso. El reforzamiento de dichos nodos podría generar las condiciones

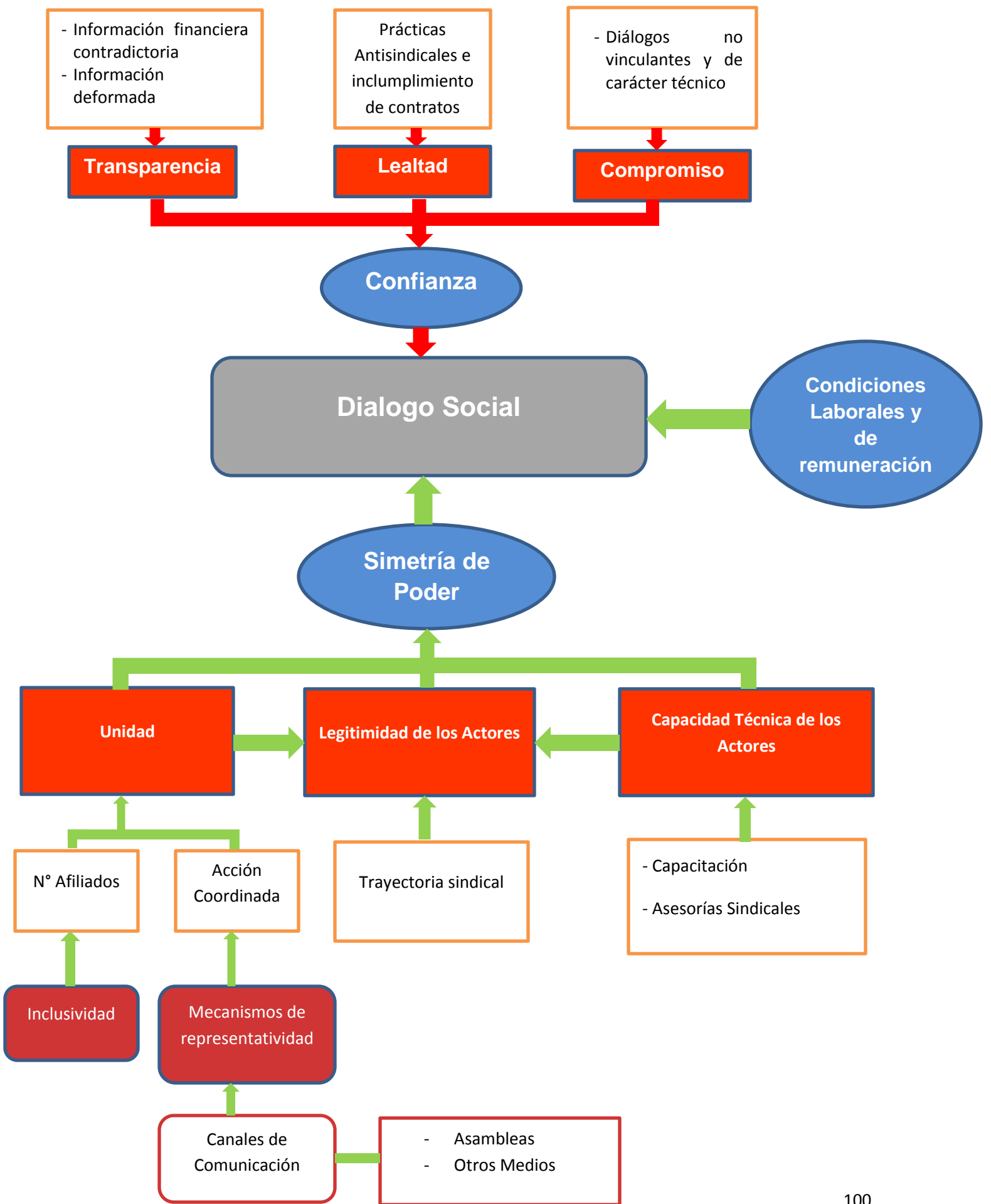
de posibilidad para el fortalecimiento del diálogo social como mecanismo de resolución de conflictos.

De acuerdo a los datos levantados en la presente investigación, el concepto de negociación del esfuerzo posee un carácter más explicativo de la dinámica con que se desarrolla la relación laboral en el supermercado Líder, ya que se presencian negociaciones cotidianas sobre temas que no han podido ser previstos o capturados en el contrato de trabajo. Ellas se han realizado mediante vías no establecidas previamente, por lo que el enfoque pluralista resulta insuficiente para aprehender tales sucesos. En ese sentido, el marco conceptual que propone Ishikawa permite dar cuenta de estos hechos, aunque se recomienda hacer unas correcciones: homologar las variables “instituciones donde se desarrolla el diálogo” con “instancias del diálogo”, porque aluden a las mismas categorías; y reemplazar el indicador “consultas” reemplazarlo por “reclamos y demandas”, ya que integra las exigencias que hacen los trabajadores.

Las investigaciones que se realizan sobre el diálogo social tienen que tener en consideración que él se efectúa dentro de una relación de poder, de lo contrario, corre el riesgo de centrarse en solo aspectos formales de la comunicación y perder de vista la asimetría que la enmarca, factor que el estudio ha dilucidado como fundamental para analizar su alcance.

En línea con lo anterior, los estudios sobre el Diálogo Social deben centrar su atención en los aspectos intersubjetivos de la relación laboral y no centrarse solamente en recopilaciones de experiencias nacionales. Su indagación debe traspasar todos los niveles de la estructura del trabajo, llegando inclusive al nivel de empresa. Seguramente por la poca precisión del concepto, las investigaciones hasta ahora realizadas son muy incipientes y poseen un carácter descriptivo más que analítico. Su potenciación depende del desarrollo de su estudio en todos los niveles. Aún así, el término es útil para descentrar la interacción social de los canales comunicativos formales, poniendo en evidencia la existencia de negociaciones del esfuerzo.

Los resultados presentados abren la puerta a preguntas sobre las nuevas formas del sindicalismo y la acción que realizan para canalizar y satisfacer sus demandas. Ciertamente el código del trabajo se ha visto permeado por estas nuevas expresiones de resistencia, donde su pertinencia se pone por lo menos en duda. Por ello, es un tema vigente y con un campo abierto por develar.



XIII. Referencias

- Abal, P. (2007). *Dispositivos de poder en empresas. Un estudio de la relación capital-trabajo en grandes cadenas de supermercados*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires: Tesis para optar a grado de maestría en Ciencias Sociales del Trabajo.
- Aguilar, O. (1998). *Trabajo e interacción: la crítica de Habermas a Marx*. *Revista de la Academia* (3), 77-105.
- Aldao-Zapiola, C. (2009). *La negociación: un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*. Montevideo: OIT/Cinterfor.
- Álvarez, V. (2008). *Los comités regionales de usuarios: el diálogo social desde la experiencia práctica de actores del mundo del trabajo y la institucionalidad laboral*. Universidad de Chile, Santiago: Tesis para optar al título de sociología.
- Alvear, F. (2007) *Presentación ante el Consejo Asesor Presidencial para el Trabajo y la Equidad*. Asociación de supermercados en Chile (ASACH), Santiago.
- Asesorías Estratégicas. (2000). *Tendencias emergentes en la negociación colectiva: El tránsito del contrato al convenio*. Dirección del Trabajo, Santiago: Cuaderno de Investigación N°11.
- Baltera, P. (2010) *Las Condiciones para el Diálogo Social en la Pequeña Empresa: La perspectiva de los actores. Un estudio de caso*. Dirección del Trabajo, Santiago: Cuaderno de Investigación N° 39.
- Barrera, M., Henríquez, H. & Selamé, T. (1985) *Sindicatos y Estado en el Chile Actual: La negociación colectiva como instrumento de participación popular*. Santiago: Ces.
- Botero, A. & Obregón, R. (2011) *Perspectivas de diálogo en la literatura sobre comunicación para el desarrollo y cambio social*. *Signo y Pensamiento*, 30 (58), 190-205.
- Caamaño, E. (2009) *La negociación colectiva en el Derecho del trabajo chileno: un triste escenario para la promoción de la libertad sindical*. *Seminario "A construir un nuevo trato laboral, libertad sindical, negociación colectiva y el Derecho a huelga en Chile"*. Santiago, Chile.
- Castel, R. (1997) *La metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.
- Cató, J. S. M. (2007). *Reflexiones teóricas en torno al estudio del conflicto laboral: los procesos de construcción social de la resistencia*. *Trabajo y sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 9 (9).
- Cerda, C. (2009). *Factores que configuran una cultura de diálogo social en el ámbito de las relaciones laborales. Estudio de caso*. Universidad de Chile, Santiago: Tesis para optar al grado de Magíster en Antropología y Desarrollo.
- Cohen, H. (1980). *Todo es negociable*. Barcelona: Editorial Planeta

- Coriat, B. (1982) *El Taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid. Siglo XXI Editores.
- Díaz, E., Ruiz Tagle, J., Aguilar, O. & Frías, P. (2000) *Jornada de Trabajo en el Sector Comercio: La experiencia en Grandes Tiendas Supermercados y Pequeñas Tiendas en Malls*. Dirección del Trabajo, Santiago: Cuaderno de Investigación N°12.
- D&S (2009) Memoria de sustentabilidad. Santiago.
- Dinamarca, C. (1996) *Reflexiones sobre la negociación colectiva en Chile*. Dirección del Trabajo, Santiago: Temas Laborales N°4.
- Dirección del Trabajo. (2011). *Informe de Resultados: Séptima Encuesta Laboral*. Santiago, Chile.
- Dithurbide Yanguas, G. (1999). Problemas en el análisis del conflicto laboral. En Castillo Mendoza, C.A. (coord.). *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico* (pp. 155-196). Madrid: Ed. Pirámide.
- Di Silvestre, M.C. (1999). *Cátedra de Métodos y Técnicas Cualitativas I*. Santiago: Universidad de Chile.
- Durán, G. & Kremerman, M. (2007) *Informe Retail - Capítulo Supermercados*. Fundación Sol, Informe preparado para el Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo, Santiago: Cuaderno de investigación N°1.
- Durán, G. & Kremerman, M. (2008). *Caracterización del Sector Comercio al por Menor– Retail: Una mirada general. Proyecto Araucaria*. Recuperado el 6 de mayo de 2010, de www.proyectoaraucaria.cl/documentos/20080205080816informe_retail.doc.
- Edwards, P. K. (1990). *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ermida Uriarte, O. (1999). El futuro del Derecho del Trabajo y las Relaciones Laborales. En Montero, C., Alburquerque, M. & Insignia, J. (Eds). *Trabajo y empresa: entre dos siglos* (pp.231-235).Santiago: Editorial Nueva Sociedad.
- Ermida Uriarte, O. (2009). Diálogo social: Teoría y praxis. En Ermida Uriarte, O. & Rodríguez Calderón (Eds.) *Conflicto de trabajo y crisis*. (381 – 397) Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.
- Estrategia. (2012). Recuperado el 28 de diciembre de 2013 de, http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=64367&sec=12
- Feres, M.E. (2007). El Trabajo y los Programas Laborales en los Programas de la Concertación, en Insignia, J. (Ed.) *Chile en la Globalización: Relaciones Laborales, Tratados de Libre Comercio y Cláusulas Sociales*. (pp. 163-346). Santiago: Friedrich Ebert Stiftung

- Feres, M. E. (2008) *Gobiernos progresistas y movimiento sindical: la experiencia chilena*. Fundación Friedrich Ebert Stiftung, Santiago.
- Figueroa, R. (2003). *Desempleo y precariedad en la sociedad de mercado*. Santiago: RIL Editores
- Gálvez, T. (2001). *Para reclasificar el empleo: Lo clásico y lo nuevo*. Dirección del Trabajo, Santiago: Cuaderno de investigación N°14.
- Garretón, M. (2000). *La sociedad en que vivi(re)mos: Introducción sociológica al cambio de siglo*. Santiago: LOM
- Gernigon, B., Odero, A. & Guido, H. (2000). *La negociación colectiva: Normas de la OIT y principios de los órganos de control*. Organización Internacional del Trabajo: Ginebra.
- Gil, J. (2012). Teorías analíticas e interpretativas sobre el conflicto en el centro del trabajo. *Revista Estudios*. 2, 34-48.
- Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa*. España: Taurus.
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2009). *Estudio de Grupos Empresariales: Sector Comercio y Servicios*. Santiago, Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2009). *Informe Anual: Supermercados*. Santiago, Chile.
- Ishikawa, J. (2004). Aspectos clave del diálogo social nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social. Organización Internacional del Trabajo: Ginebra.
- Jandt, F. & Gillette, P. (1987). *Ganar negociando: Cómo convertir el conflicto en acuerdo*. México: Compañía editorial Continental.
- Leite, M. (2009). El trabajo y sus reconfiguraciones: las nuevas condiciones de trabajo discutidas a partir de conceptos y realidades. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo [RELET]*, 14(21), 7-33.
- León XIII. (1981) *Rerum Novarum: Sobre la situación de los obreros*. Recuperado el 07 de Marzo del 2014, de http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_sp.html.
- López, D. (2009) La ineficiencia del Derecho a negociar colectivamente. En División de Estudios, Dirección del Trabajo (Eds). *Negociación Colectiva en Chile: La debilidad de un Derecho imprescindible* (pp.43-71). Santiago: Dirección del Trabajo.
- Montero, C. (1990). *La evolución del Empresariado Chileno: ¿Surge un Nuevo Actor?* Colección de Estudios CIEPLAN N° 30. Santiago, Chile.
- Morales, R., Zambrano, J., Figueroa, R. & Morales, P. (2007). Diálogo social en Chile: Una evaluación histórica (1990-2006). Fundación Instituto de Estudios Laborales: Santiago, Chile.

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (s.f.) *Quiénes Somos*. Recuperado el 22 de diciembre de 2013, de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/who-we-are/lang-es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (s.f.) *Misión y objetivos*. Recuperado el 22 de diciembre de 2013, de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang-es/index.htm>
- Ortí, A. (1986) La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta o semidirecta y la discusión de grupo. En García-Ferrando, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (Comp.) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, (153-185). Madrid: Alianza.
- Oxford Research, Miller, J. Cabrita, J. & Vargas, O.(2011). *Social dialogue and working condition*. Dublin. European Foundation for the improvement of Living and Working Condition.
- Quiñonez, M. (2005). Las nuevas dimensiones del diálogo social. *Séptimo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Rojas, I. (2007). Las reformas laborales al modelo normativo de negociación colectiva del Plan Laboral. *Ius et Praxis*, 13(2), 195-221.
- Rojas, I. (2009). La experiencia Histórica de Negociación Colectiva en Chile, en Negociación colectiva en Chile: La debilidad de un derecho imprescindible. En División de Estudios, Dirección del Trabajo (Eds). *Negociación Colectiva en Chile: La debilidad de un Derecho imprescindible* (pp.73-108). Santiago: Dirección del Trabajo.
- Salazar, G. & Pinto, J. (2012). *Historia contemporánea de Chile III. La economía: mercados, empresarios y trabajadores*. Santiago, Chile: LOM.
- Salinero, J. (2006). *Veinte años de afiliación sindical y negociación colectiva en Chile: Problemas y desafíos*. Santiago: Dirección del Trabajo, departamento de Estudios.
- Senra Biedma, R. (2007). Negociación colectiva y principio de igualdad. *IUSLabor*, (2), 1-7.
- Sitnisky, M. (1985). *De la negociación: Ensayo sobre los modos no violentos de transformación y cambio de la realidad*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Argonauta.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Básica.
- Tapia, F. (2009). El Reconocimiento Constitucional de la Libertad Sindical y el Derecho a Negociación Colectiva, en Negociación Colectiva en Chile: La Debilidad de un Derecho Imprescindible. En División de Estudios, Dirección del Trabajo (Eds). *Negociación Colectiva en Chile: La debilidad de un Derecho imprescindible* (pp.149-171). Santiago: Dirección del Trabajo.
- Velasco, A. & González, L. (2009) Una síntesis de la teoría del diálogo. *Argos*, 26 (50), 100-114.

Visser, J. (1992). La representación de los trabajadores en los centros de trabajo en Europa Occidental: Estructura, escala, alcance y estrategia, *Revista de Sociología del Trabajo*, (14), 3-44.

Walmart Chile (2013). Código de Ética. Estados Unidos. Recuperado el 22 de diciembre del 2013, de http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/89f92d0044657f2a88bdf0f635c/codigo_de_etica.pdf?MOD=AJPERES

Weber, M. (1944). *Economía y sociedad*. México DF: Fondo de Cultura Económica.