



**CRISIS DEL SINDICALISMO Y CULTURA SINDICAL:  
HACIA UNA COMPRENSIÓN DE LOS FACTORES ENDÓGENOS  
DE LA CRISIS**

Memoria para optar al título profesional de Antropóloga Social

**Autora: Trinidad del Río**

**Profesor Guía: Dimas Santibañez**

**Santiago, diciembre 2015**



## Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a la Federación de Sindicatos Walmart por abrirme sus puertas, a cada uno de los y las dirigentes que aportaron a la realización de esta tesis: espero que ésta sea un aporte al crecimiento de su organización y a que ésta esté orientada, cada vez más, a conseguir mejores condiciones de trabajo y vida para sus trabajadores y trabajadoras.

Agradezco también a quienes me ayudaron con transcripciones: Mamá, Ale, Ro, Nati y Karim, gracias infinitas por su solidaridad, espero poder darles una mano de vuelta cuando lo necesiten.

Además, quiero agradecer a mis papás por apoyarme en la decisión de estudiar esta incierta y hasta incomprensible carrera, y sumar también a mis hermanos, mi socia, y a Claudio y la Sylvia, por ser la mejor familia que podría pedir, por su apoyo permanente y constante. También a mi abuela por enseñarme tanto, por su cariño eterno e incondicional y por recordar a sus 92 años que estudio antropología. Siguiendo con la familia, agradezco a la Pao, por cada detalle de apoyo, por soportarme y acompañarme en todo este proceso, y abrazarme con el mismo cariño que mi mamá en cada caída, te estaré siempre agradecida.

A la gran Karlita Montero, por ser la más preocupada de mi titulación y por poner todo de su parte para hacerla posible. Gracias por el apoyo y cariño de siempre.

A mi Profesor Guía, Dimas Santibañez, por la paciencia y el apoyo, por las correcciones exhaustivas y por comprender y apoyar mis tiempos y urgencias.

A mis amigas de la vida, Pili, Coté y Frani, les doy gracias infinitas por su cariño y apoyo permanente, por entender lo que este proceso significa y acompañarme en él y por la certeza de que estarán siempre.

Al núcleo, por ser lo mejor que me llevo de estos años, por los pastos compartidos y su gran amistad: Geni, Kika, Karim, Mauro, Mota y Ana. Mención especial a las cabras, a la Kika por los audios de ida y vuelta, con recomendaciones de la tesis y la vida, a la Karim por haberme acogido en su hogar durante algunas semanas de intensidad tesística con el cariño de siempre, y a la Genito por incentivar me permanentemente a lograr esto y por escuchar/leer hasta el cansancio mis latas (tesísticas, y no tesísticas). Gracias amigos y amigas por su apañe incondicional.

A mis compañeros de carrera, por todo lo que construimos juntos, por la certeza de que no fue en vano, y por todos los aprendizajes que me llevo. A la Meli por ser la primera culpable de todas mis certezas y esperanzas, a las que dedicaré mi vida y esfuerzos, lo que aprendí dentro y fuera de las salas de clases.

A los cabros, mis amigos y compañeros, por hacer este proceso mucho más largo y lento de lo necesario, pero no importa, porque así le damos sentido a la vida, y porque al compartir mi vida con ustedes y gastarla en lo que hacemos, me llenan de esperanza de que la sociedad que queremos es más que posible y necesaria.



## Introducción

### Trabajo en el capitalismo neoliberal

El trabajador del estado actual del modo de producción capitalista, ha cambiado en comparación con la clásica imagen del trabajo fordista, preponderante en las décadas de los 60' y 70', el cual se caracterizaba por una jornada laboral limitada y claramente establecida, el trabajo normado y controlado, contrato indefinido y, por tanto, gran estabilidad. Las características del trabajo fordista se explican principalmente, en la alta división del trabajo de la época que obligaba al obrero a someterse a las instrucciones de su empleador, puesto que era fundamental que su tarea fuese cumplida en el lugar, modo, y momento correcto, por lo que la subordinación era una característica esencial de este tipo de empleo (Caamaño, 2005). Sin embargo, desde los 70 comienzan a configurarse una serie de cambios que transforman radicalmente las características de "trabajo típico". Uno de los cambios fundamentales será la mayor libertad y autonomía del trabajo, que si bien pareciera ser una característica positiva, tendrá consecuencias complejas para los trabajadores, pues, además de conllevar un nuevo control, ahora mucho más subjetivo, trae consigo un aumento en la flexibilidad y pérdida de la estabilidad laboral: *En la actualidad, la economía moderna parece llena de esta energía inestable, debida a la expansión mundial de la producción, los mercados y las finanzas y al auge de las nuevas tecnologías. Sin embargo, quienes están implicados en la producción de cambios sostienen que no estamos inmersos en más torbellinos, sino que nos hallamos más bien ante una nueva página de la historia.* (Sennett, 2006, pág. 20). Concretamente, la situación que describe Sennett se materializa en jornadas más difusas, funciones más diversas, cualificaciones necesarias cambiantes al ritmo de la tecnología. Si bien los cambios y avances a nivel de tecnología ya se venían dando desde la década de 1960 aproximadamente, en la década del 90 "adquieren una dimensión sin precedentes, pudiéndose rastrear, prácticamente en todos los textos, consejos para poner en práctica esta organización flexible y creativa que sabe "surfear"



*sobre todas las “olas”, adaptándose a todas las transformaciones”* (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 116). Todo lo anterior hace a los trabajadores más diversos y heterogéneos, el contrato indefinido se hace cada vez más escaso, y los contratos esporádicos se extienden, a la vez que los salarios pasan de ser por jornada, a basarse en productividad y rendimiento. Así, se configura una nueva forma de trabajo que se adapta a los avances en tecnología y a los nuevos ritmos de la producción, a partir de una serie de estrategias, como la flexibilización generalizada del trabajo en sus diversos planos, y el cambio en la relación laboral, pasando a relaciones intermediadas. En resumen, “la flexibilidad del trabajo como forma sería la capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción, pero esta forma puede tener varios contenidos según las concepciones que estén detrás, y sobre todo de las interacciones entre los actores, instituciones, normas y culturas dentro y fuera del trabajo” (De La Garza, 2000).

Los cambios en la organización del trabajo antes descritos, y estudiados ampliamente por diversos autores, son un fenómeno que se desarrolla de manera global, proceso en el cual Chile no estará ajeno, sino que por el contrario, su gran apertura económica al mercado global, hará de este un escenario altamente sensible a los cambios en la economía mundial.

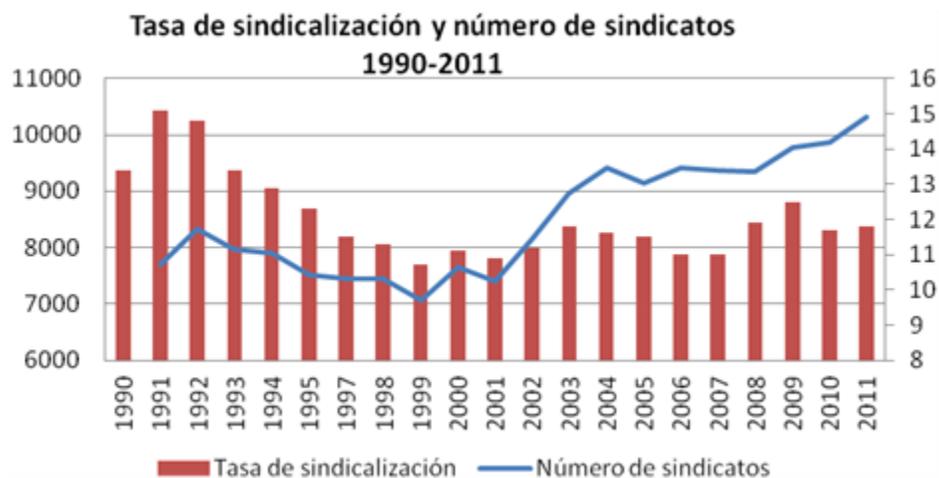
### **Crisis del Sindicalismo**

En la inserción que han tenido estos cambios en el mercado del trabajo en Chile, obviamente se han generado una serie de nuevos fenómenos, gatillados en mayor o menor medida por estas transformaciones, en adición a una serie de otros factores. En este contexto se genera lo que se denomina crisis del sindicalismo, cuyos efectos se dan en dos planos: el de la masividad de la organización sindical, y el de la efectividad de sus mecanismos de movilización (Frías, 2008).



Respecto a lo primero, es visible que la tasa de sindicalización en Chile es baja, y con una evidente tendencia decreciente (ver Gráfico 1), mientras el número de sindicatos va en aumento, lo que se relaciona directamente con el denominado Plan Laboral (en el cual profundizaremos más adelante), y su efecto negativo en la organización de los trabajadores, puesto que permite la creación de sindicatos con bajo número de socios (25), promoviendo el paralelismo sindical y la fragmentación de los trabajadores. Por tanto, la baja en la tasa de sindicalización se puede explicar en la baja efectividad de la acción sindical en la actualidad, ya sea por el bajo número de miembros, como por la pérdida de utilidad de las herramientas clásicas de movilización y presión de los trabajadores, como la huelga.

**Gráfico 1**



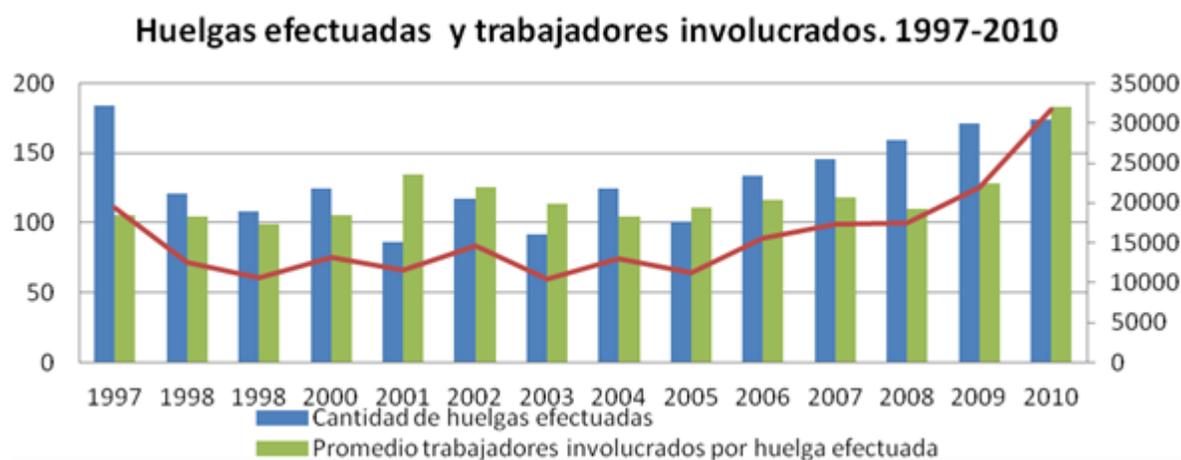
**Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección del Trabajo**

Sobre las huelgas (ver Gráfico 2), es posible apreciar dos momentos: uno que tiende a la baja en el número de éstas, y de los trabajadores que de ellas participan, entre 1997 y 2003, y otro que marca la recuperación de los niveles del inicio del período anterior, e incluso su superación. A pesar de la tendencia alentadora de los datos, es importante considerar que las huelgas que aquí se



exponen son las que efectivamente llegan a realizarse, pero estas son tan solo un 33% de las huelgas aprobadas, es decir, de todas las huelgas que se aprueban por desacuerdo en las instancias de negociación, solo un tercio llegan a realizarse efectivamente, dando cuenta de un importante desgaste de los mecanismos institucionales para la canalización del conflicto (Darocho, 2007).

Gráfico 2



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Dirección del Trabajo

En términos generales, entonces, lo que hemos visualizado a nivel de datos, es lo que se conoce como crisis del sindicalismo, con una fuerte tendencia a la baja tanto en masividad como en efectividad de sus mecanismos de lucha y presión, lo que además, se reproduce, puesto que a menor participación; menor efectividad, y a menor efectividad menor participación.

### Factores que explican la crisis del sindicalismo

Respecto a las explicaciones que desde las ciencias sociales se han dado a esta crisis sindical, las hay de dos tipos: exógenas y endógenas. Los factores exógenos son, como el nombre lo dice, aquellos que tienen efectos determinantes o influyentes en el sindicato desde fuera de éste. Por otro lado, los factores



endógenos son los que refieren al funcionamiento interno del sindicato, y a problemáticas o limitantes que se generan desde dentro de éste. Es importante explicitar que los factores de uno u otro tipo no son excluyentes, sino que son distintas formas de indagar en el tema, buscando hacerlo de manera integral.

### Factores exógenos

Diversos autores proponen los cambios implementados por la dictadura como el principal factor de debilitamiento del sindicalismo, seguidos de la posterior legitimación que hace la concertación de estas transformaciones (Aguiar, 2011). Este gran factor puede dividirse en tres factores más específicos, que revisaremos a continuación: 1. Dictadura, amedrentamiento y desarticulación sindical, 2. Plan laboral y los nuevos límites de la acción sindical y 3. Implantación del neoliberalismo y la transformación en la organización del trabajo.

#### a. *Dictadura, amedrentamiento y desarticulación sindical*

Al momento en que se realiza el Golpe Militar, en septiembre de 1973, el movimiento sindical era uno de los principales actores sociales que sostenía la Unidad Popular, y que había tenido la misma centralidad en la etapa histórica-social anterior (Campero, 1986), es decir, estábamos ante un sindicalismo de gran fuerza e influencia y de carácter clasista (Guzmán, 2002). En este contexto, el sindicalismo se vuelve un adversario a destruir para la dictadura militar, lo que llevan a cabo no solo desde la racionalidad política, como enemigo inconveniente, sino también a través de la transformación del modelo económico: *“De esta forma, el sindicalismo no sólo sufrió el hostigamiento represivo, sino que también vio bloqueados sus mecanismos históricos de expresión política (los partidos), desarticulados sus tradicionales recursos de acción institucional (la institucionalidad jurídico-laboral) y desintegradas progresivamente parte de las bases materiales sobre las que se había constituido históricamente en su fase contemporánea (la industria manufacturera y de mercado interno). Al mismo tiempo, se vio enfrentado a una persistente y unilateral campaña ideológica*



*de desprestigio de aquellas concepciones de sociedad que lo habían animado tradicionalmente (el socialismo en cualquiera de sus plurales manifestaciones).”* (Campero, 1986). Es así como el sindicalismo es atacado por todos los frentes, a modo de persecución explícita, represión, desarticulación y amedrentamiento, que lo obligó a pasar a la clandestinidad durante los primeros años de la dictadura, al igual que a los partidos políticos que sustentaban su fuerza política (Guzmán, 2002) a la vez que se veía afectado por cambios en el modelo económico y sus efectos en las relaciones laborales y la forma de organización del trabajo.

*b. Plan laboral y los nuevos límites de la acción sindical*

En el marco de las reformas neoliberales que se llevan a cabo durante la Dictadura Militar en Chile, están aquellas que atañen al ámbito del trabajo, las cuales se institucionalizan y hacen efectivas a través del Plan Laboral, implementado por José Piñera en 1978, transformando a través de éste el Código del Trabajo. El objetivo de la reforma era *“evitar que los sindicatos se reúnan con sus pares produciendo un aislamiento, donde cada cual se preocupa de lo suyo, atomizando y jibarizando al sindicalismo de manera que su fuerza se diluyera y el sindicalismo nacional dejara de tener el peso político que había alcanzado.”* (CUT, 2013).

Entre sus principales características encontramos las esbozadas por Malva Espinoza (2003):

- Cambios en el empleo, con una tendencia creciente a altas tasas de desempleo y precarización del mismo.
- Flexibilización en el mercado de trabajo, con una tendencia creciente a la inestabilidad del empleo y a altas tasas de rotación.
- Cambios en la normativa laboral, con una tendencia creciente a la desprotección de la parte laboral.



- Reestructuración de los sistemas de seguridad social (fondos de retiro, seguro de desempleo, prestaciones de salud), con una tendencia creciente a segmentar la oferta y la cobertura y a aumentar los niveles de exclusión.
- Debilitamiento del sindicalismo y de las negociaciones colectivas, con una tendencia creciente hacia la pérdida de derechos adquiridos y/o una disminución de las exigencias reivindicativas.
- Debilitamiento del rol del Estado como asignador de recursos y como agente redistributivo del ingreso, con una tendencia creciente a dejar que sea el mercado el que regule el empleo, los salarios y las prestaciones sociales.
- Fortalecimiento de la autonomía empresarial no sólo para la toma de decisiones económicas, sino también para definir unilateralmente las condiciones de trabajo y de salarios y los márgenes de rentabilidad que quieren alcanzar para sus negocios

Como consecuencia de ello, el rol del Estado se debilita, otorgando mayor autonomía a las empresas tanto en lo económico, como en lo que refiere a las relaciones con los trabajadores, quienes van quedando cada vez más desprotegidos, y ahora además encerrados en los límites de la empresa. A la vez, el sindicato, como mecanismo de los trabajadores para ejercer sus derechos, se ve despojado de su fuerza y sus herramientas de presión, a través de medidas como la disminución de la cantidad de socios necesarios para conformar un sindicato, promoviendo la fragmentación y paralelismo sindical, o la pérdida de efectividad de la huelga legal, a través de la posibilidad de los empleadores de reemplazar a los trabajadores en huelga (Campero, 1986), de manera tal que, si bien no se elimina el derecho a sindicalizarse, negociar, o hacer huelga, se ha indicado que este proceso ha tenido un efecto negativo en la sindicalización y participación, en tanto se ponen barreras a su realización efectiva (López, 2009).



*c. Implantación del neoliberalismo y la transformación en la organización del trabajo*

Como se planteó en un principio, sobre la configuración del nuevo trabajo post-fordista, se efectúan una serie de reformas en pos de la implementación del modelo neoliberal que tiene consecuencias en lo institucional, y también en cómo comienza a estructurarse el mundo de la producción y el trabajo, a fin de cambiar acorde a los ritmos de una economía mundializada. En este contexto se configura un nuevo escenario de relaciones laborales que generan lo que se conoce como “empleo atípico” con las características ya esbozadas: mayor fragmentación del espacio laboral, descentralización de la producción, relaciones laborales intermediadas, flexibilidad en las jornadas, espacio de trabajo, y salario, etc., lo que genera gran inestabilidad y vulnerabilidad en los trabajadores. Si bien se afirma una mayor autonomía de los trabajadores y menor supervisión directa, el control pasa a un plano más subjetivo, donde el trabajador se ve fuertemente presionado por las expectativas que se tienen sobre su desempeño, las cuales superan la jornada claramente establecida, ponen su salario supeditado a logros que no dependen estrictamente de la realización de sus labores, y lo ponen en relaciones laborales indirectas, haciendo más difusas las obligaciones de los empleadores (Caamaño, 2005). Esta serie de transformaciones, implican el debilitamiento del sindicalismo como consecuencia de la fragmentación del espacio laboral por un lado, y el cambio en las formas de dominación, que adquieren matices más subjetivos y pretenden acercar al trabajador a los objetivos de la empresa, a través de las nuevas estrategias de management utilizadas a nivel de recursos humanos.

### **Factores endógenos**

A la vez que existen factores exógenos para explicar la denominada crisis sindical, existen factores endógenos que influyen en esta, sin negar la importancia de los primeros. Dentro de los factores endógenos, consideramos la organización interna



del sindicato, la cultura sindical, la relación entre bases y dirigentes, entre otras, de las que distintos autores, en diversos momentos, han dado cuenta.

Un ejemplo de esto es la conformación de burocracias sindicales. El dirigente, por cuanto va acumulando una serie de saberes y conocimientos que le otorgan cierto nivel de experticia en el ámbito sindical, jugará un rol central en la conducción de la organización, tanto por saber más que el resto, como por conocer las dinámicas de negociación y relaciones con la patronal. Así, es capaz de recomendar ciertas líneas de acción que, estratégicamente, serían las adecuadas para el sindicato. Si a esto sumamos que, a mayor crecimiento de la organización, más compleja y difícil es la participación de las bases, será aún más necesaria la existencia de dirigentes especializados (Haidar, 2010), proceso que lleva a que diversos autores comprendan el sindicato como una organización incapaz de llevar a cabo los intereses de la clase obrera, por cuanto se ve sumida en la institucionalidad y las lógicas del capitalismo neoliberal, cuestión que será fomentada por la configuración de burocracias sindicales (Íbid.).

Michels (en Hyman, 1978) entiende la burocracia sindical como el proceso que se va dando a partir de la profesionalización del dirigente, que se ve incentivada por la protección de su puesto, por ser lo que determina su ingreso. En ese contexto, se genera una brecha de conocimientos con el resto de los trabajadores, cuestión que permitirá que los dirigentes se perpetúen en el poder y lo asuman como si sus puestos les perteneciesen de manera natural. Al mismo tiempo que se guardan para sí este conocimiento especializado, se van distanciando del resto de los trabajadores, por alejarse físicamente del ámbito de la producción y de la convivencia con el resto de los socios, lo que conlleva que paulatinamente deje de identificarse con los intereses de estos, y comience a velar por intereses propios. Del mismo modo lo describe Campione (2002) para el caso de Argentina, dando cuenta de una dirigencia sindical burocratizada que hace el papel de mediadora



entre el Estado y los trabajadores, y jugando un papel a favor del primero, y neutralizando a las minorías de mayor radicalidad con la colaboración de éste.

Por otro lado, un fenómeno que también se da en el plano de lo cultural dentro de los sindicatos, es el distanciamiento entre proyectos más políticos y globales de sindicalismo en relación a un proyecto de sociedad, y la lógica reivindicativa. Mientras en el sindicalismo previo a 1973, la lucha reivindicativa se daba en función de una comprensión global del sindicalismo, en relación a un proyecto de sociedad, luego de la dictadura y a partir de los cambios estructurales y políticos que ahí se promueven, se genera un distanciamiento y una tensión entre la lucha reivindicativa y el sentido más global y político del sindicalismo (Cortazar & Campero, 1986).

El vuelco del sindicalismo a lo reivindicativo y a la separación de un proyecto político, genera una visión acotada de las problemáticas, en tanto dejan de comprenderse a la luz de un proyecto global de sociedad, lo que implica una visión particularizada del conflicto. Esto mismo es lo que Beliera y Longo (2012) describen en su análisis del Sindicato de Empleados de Comercio, donde identifican las principales funciones del sindicato, que son tres: *“la prestación de servicios, la resolución de conflictos (principalmente problemas administrativos) través del diálogo con la empresa, y los aumentos salariales”* (Beliera & Longo, 2012, pág. 12). En este contexto, observan lo que Martuccelli y Svampa (1997) denominan como “cultura de la negociación”, la que se evidencia en la estrecha relación entre el sindicato y la empresa, a través de los gerentes y jefes, relación que se ejemplifica en la realización de actividades conjuntas y en la valoración que hacen los dirigentes de la relación con la empresa. A partir de esto, se genera una inclusión del sindicato en la jerarquía de funcionamiento de la empresa, donde el conducto regular de la empresa (trabajador→jefe de sección→sub-administrador→administrador) se reemplaza por uno que incorpora al sindicato: socio→dirigente→jefes y gerentes.



A partir de lo anterior, es posible plantear que ciertas dinámicas internas del sindicato, como la burocratización, la fragmentación de lógicas internas de funcionamiento sindical y la incorporación al funcionamiento de la empresa, corresponden a procesos culturales, en tanto tienen que ver con las dinámicas internas de la organización, las formas de comprenderla y desenvolverse dentro de ésta. Así, la cultura sindical modela y determina el funcionamiento de los sindicatos y su capacidad de representar efectivamente los intereses de los trabajadores, en tanto la cultura son aquellos saberes necesarios para actuar dentro de cierto grupo, cumpliendo las normas de éste (Goodenough, 1975) por lo que es desde donde se estructura, da sentido y orienta la acción. Frente a esta situación, es posible plantearnos la posibilidad de que al interior del sindicato se esté gestando una cultura donde priman ciertos sentidos comunes que no van necesariamente en la dirección de avanzar en las necesidades y demandas de los trabajadores de base, sino que intervienen otros intereses y factores.

#### *Procesos de conformación cultural*

Distintos autores han dado cuenta de factores endógenos de la crisis sindical, en distintos contextos, épocas y países, con las diferencias estructurales que esto implica, como distintos momentos de desarrollo del sistema económico capitalista, distintas formas de organización del trabajo y distintos rasgos culturales asociados. En este contexto, se comprende la relevancia de dar cuenta de los factores endógenos en el capitalismo neoliberal y en el sector comercio, a partir de su amplio desarrollo en la actualidad. Para esto, es necesario indagar en la cultura del sindicato específico, conociendo el proceso a través del cual se constituye la cultura de una organización, y su relación con los factores estructurales que la rodean, considerando al mismo tiempo los hallazgos anteriores.

Al respecto, de la Garza (1998) da cuenta de los dos procesos que, clásicamente, se describen para la constitución de identidades: en primer lugar la estructuralista, situacionalista y holista, que propone que la situación de las estructuras determina



de manera directa las subjetividades y formas de acción, a la vez que la sociedad se impone al individuo, obligándolo a adquirir la subjetividad de la sociedad. En segundo lugar, está la postura del actor racional, que niega la importancia de las estructuras en la subjetividad, suponiendo que la sociedad se puede reducir a individuos que actúan de manera estratégica, sin raigambres culturales, buscando al accionar el máximo beneficio posible. Aquí la identidad colectiva será la suma de las identidades individuales, y se utiliza de manera pragmática para maximizar el beneficio a partir de los recursos utilizados. De la Garza considerará que ambas explicaciones son insuficientes, en tanto la estructura no determina directa y absolutamente la subjetividad, sino que la relación está mediada. Los sujetos no actúan y dan sentido sólo a partir de su situación en las estructuras, pero su posición en éstas si ocupa un lugar en el proceso de dar sentido y decidir los cursos de su acción. Por tanto, la subjetividad tampoco será una estructura que da sentido de uno a uno, sino un proceso en el cual interactúan estructuras subjetivas parciales, en diferentes niveles de abstracción y profundidad, los cuales se reconfiguran acorde a la situación y decisión concretas.

El autor plantea, por tanto, que no se debe hablar del concepto abstracto de subjetividad, sino de la subjetividad como proceso. En este contexto, se reemplazará el concepto de sistema por el de configuración que se crea para la situación concreta, que puede reconocer regularidades, sin necesariamente reconocer un sistema (de la Garza, 1998). Por tanto, la discontinuidad, la incoherencia y la contradicción son admisibles.

El concepto de subjetividad recién descrito, propuesto por De La Garza, se relaciona directamente con los planteamientos que Goodenough hace sobre el concepto de cultura. Para este autor, la cultura será *“lo que se aprende, para las cosas que se necesitan saber con objeto de cumplir las normas de los demás”* (Goodenough, 1975, pág. 191). A partir de este conjunto de aprendizajes, se obtienen ciertas expectativas de comportamiento en determinadas situaciones, a



pesar de lo cual, aun cuando las personas operan con la misma cultura, no se puede predecir de manera exacta el comportamiento de los otros. *“La cultura proporciona un conjunto de expectativas referentes a qué clases de comportamientos son adecuados en determinadas situaciones”.*

Lo anterior se debe, fundamentalmente, a que todo el repertorio de formas que una persona maneja, tienen para ésta algún significado asociativo o simbólico, el cuál refiere tanto a la experiencia previa, condiciones y valores en los cuales crece y se desarrolla, como al cálculo que cada quién hace sobre cómo llevar al máximo la gratificación y minimizar la frustración. Por tanto, tal como de la Garza plantea que la subjetividad colectiva no se debe enteramente a lo estructural, ni enteramente al cálculo racional, es posible ver que también en el concepto de cultura amplia y sistemáticamente descrito por Goodenough, las valoraciones y asociaciones simbólicas de las formas dependerán tanto de la experiencia y las variables estructurales, como de los individuos. Un ejemplo de esto, que se verá más adelante en profundidad, es la disposición y estrategias que generan los dirigentes para relacionarse con la empresa, donde el cálculo y la posición que se adopta dependerá de tres factores:

- a. La experiencia previa de relación con la empresa
- b. La gestión del conflicto que haga el dirigente, que se desprenderá en parte de la forma en que comprende y evalúa el sistema económico y social, y su posición en éste
- c. El éxito que tenga el proceso de cooptación que lleva a cabo la empresa

Goodenough entiende por cultura pública de un grupo *“las normas que una persona atribuye a los otros miembros del grupo, o al grupo como un todo. Vista así, es algo unitario. Objetivamente, sin embargo, la cultura pública de un grupo es una categoría taxonómica que abarca las distintas versiones subjetivas de la cultura pública del grupo que sostienen individualmente los miembros del grupo. La categoría contrasta como tal con las categorías asociadas a los otros grupos.*



(...) *hemos definido la cultura pública de un grupo como las normas que los miembros del grupo creen esperan que utilizarán los demás para operar en sus tratos mutuos. Por tanto, una cultura pública –considerada subjetiva u objetivamente- no necesita contener una sola cultura en el sentido de un sistema organizado de normas”* (Goodenough, 1975, pág. 233).

De este modo, el autor plantea un concepto de cultura donde las incoherencias, discontinuidades y contradicciones que plantea de la Garza, son admisibles, a partir de los usos que cada individuo hace de la cultura. Dicho de otro modo, Goodenough compara las culturas con las especies, donde ningún espécimen es exactamente igual a otro, sin embargo todos pertenecen a la misma especie. Así mismo, de la Garza planteaba la existencia de subjetividades colectivas que contienen contradicciones, incoherencias y discontinuidades. Por tanto vemos que la cultura de una organización, en este caso un sindicato, no existiría *a pesar de* estas imperfecciones, sino que éstas son parte central de ella. En el caso de las culturas públicas sindicales contienen una serie de inconsistencias e incoherencias, que se pueden explicar por distintos factores, ya sea por la antigüedad del dirigente, su experiencia previa o su visión de mundo. Un ejemplo de esto es la visión que tienen los dirigentes sobre *el conflicto* como concepto abstracto, donde no solo habrá distintas posturas, sino que en ciertos casos, en un mismo dirigente se verán posiciones contradictorias asociadas a este tema.

Al mismo tiempo, desde los planteamientos de la cultura organizacional, es importante incorporar dos factores más que serán centrales en el proceso de conformación sindical y en el carácter hegemónico de ésta, a saber, el rol del líder, en este caso dirigente sindical, y de las esferas adyacentes a la organización sindical.

En primer lugar, en relación al rol del líder en el proceso de conformación de la cultura hegemónica, Schein plantea que el liderazgo será central y ocupará un rol fundamental. Las normas culturales propias de una organización, basadas en su



experiencia conjunta, líderes anteriores, etc., definirán aquello que ésta entiende por líder: qué se espera de éste, cuál es su rol, cuáles son sus responsabilidades, qué sería un buen ejercicio de su papel, y que no. A partir de esta idea que se tiene del líder, y en base a su legitimidad, éste tendrá la posibilidad de generar y modelar la cultura. Dicho de otro modo, al líder se le otorga la posibilidad de plantear ciertas dinámicas, significados o formas de hacer, que en la práctica serán puestas a prueba por los socios, a partir de lo cual se estabilizarán y volverán hegemónicas aquellas que sean exitosas (Schein, 2004).

Luego, en relación al papel que tiene el entorno del sindicato, éste, como todas las organizaciones, estará influido al momento de estabilizar los discursos y prácticas hegemónicas al interior de su cultura por una serie de otros ámbitos de la sociedad, donde entra la institucionalidad laboral, el sistema político, el sistema económico y el modelo de desarrollo, por nombrar solo algunos. La mayor o menor influencia que estas esferas, o que ciertas posturas de estas esferas, tenga en la cultura sindical, tiene que ver directamente con el poder de los grupos que las propongan y defiendan. Según este proceso y los diferenciales de poder, ciertos significados serán incorporados y naturalizados con mayor facilidad por parte de los trabajadores, imponiéndose así, desde los capitalistas, una forma de ver el mundo, dar sentido a la acción, y autoidentificarse (Alvesson & Deetz, 1995 en García Álvarez, 2005). Los significados que superen la negociación, se sedimenten e institucionalicen, conformarán el sentido común, la cultura de la organización. A partir de esto, Mumby (1997) plantea que las organizaciones se comprenden como arenas políticas en las que se da una lucha por la hegemonía de los significados, donde aquellos que posean mayor capital político, cultural y económico, serán quienes logren imponer su apuesta. De todos modos, la hegemonía nunca se establecerá de manera permanente, puesto que en esta lucha se generan actitudes y prácticas de resistencia que se dan de manera alternativa al orden establecido.



### *El sindicalismo sociopolítico*

Guzmán (2002) hace una caracterización cultural del sindicalismo preponderante en Chile y Argentina en el período neoliberal, el cual sirve de ejemplo para mostrar empíricamente lo anterior, en tanto es una caracterización que a la vez que considera la situación estructural, incorpora también la influencia de los dirigentes, y una serie de otros factores que inciden en la constitución de esta cultura. Esta caracterización es relevante, en tanto sirve como una referencia con la cual es posible contrastar y comparar las características propias de la cultura específica que se estudió, ya que como se mencionó, la cultura está compuesta por distintos niveles de abstracción y concreción, acorde a la situación específica que debe enfrentar, y engloba una serie de incongruencias, incoherencias y discontinuidades, por lo cual es importante observar los casos específicos, y ver cómo se diferencian o asemejan a esta caracterización más general realizada por Guzmán.

Con el retorno a la democracia, y la Concertación empezando su primer gobierno, se promueve un discurso a favor de la cooperación entre capital y trabajo. Se propicia que los sindicatos cumplan un rol técnico, favoreciendo a la adaptación del trabajo a las nuevas “exigencias de la competitividad”, para reemplazar los roles políticos de los sindicatos que van en decadencia, por roles gremiales corporativos. De este modo se comienza a exigir al sindicato que cumpla un rol de regulación social: *“En términos concretos, el sindicalismo estará exigido de representar las demandas políticas y sociales postergadas o insatisfechas de los trabajadores, así como presionado a reponer conquistas conculcadas por el gobierno militar. Pero, al mismo tiempo, se verá compelido a jugar un rol de agente de regulación y control social en el marco de los complejos equilibrios socio-económicos y políticos que demandará la transición”* (Falabella y Campero, 1991:145).



A partir de esto, el sindicalismo se convierte en el legítimo representante de la demanda social, siendo partícipe de la concertación social que buscaba generalizarse en esa época, rehuendo del conflicto, por lo que a estas organizaciones solo les queda reducir su papel a los parámetros que el concepto de “sindicalismo moderno” les presenta, comportándose como agentes de regulación y control social. Al mismo tiempo, el sindicato se concentra en tareas corporativas, favoreciendo la inserción del modelo laboral chileno a los procesos de reconversión productiva y desregulación que la concertación debía completar, lo que el empresariado y el gobierno logran a través del *management* participativo:

*“En resumen, el sindicato cumple el rol de: i) la necesidad de reconocer simbólicamente a un portador de la demanda social; ii) a través de ello asumir un compromiso de mejoramiento, en el marco de los límites del nuevo modelo económico, de las condiciones de los sectores populares y los trabajadores, iii) legitimar los contenidos del nuevo modelo económico a través del concurso de la CUT en los denominados “Acuerdos Marco” y iv) contener el conflicto social mediante su rol regulador y de orden social con las bases sindicales.” (Guzmán, 2002).*

La literatura denomina a este nuevo tipo de sindicato como sindicalismo sociopolítico, el cual se diferenciará fuertemente del sindicalismo clasista propio del período anterior. El sindicalismo sociopolítico se definirá, como ya hemos dicho, por la búsqueda de neutralizar el conflicto, y uno de los elementos fundamentales que utiliza para esto, es que se plantea como un actor más dentro de la sociedad, donde debe convivir con más instituciones y actores que tienen demandas y necesidades propias, quitando a los trabajadores su centralidad como origen identitario de la clase obrera, visión preponderante en el período y tipo de sindicalismo anterior, abriendo paso a esta nueva visión de múltiples actores, donde el sindicalismo es sólo uno más y reemplazando el rol de transformación por la búsqueda de representatividad.



Los efectos de esto no se expresan tanto en la tasa de sindicalización, que si bien es baja, no disminuye de manera radical, e incluso se mantiene cercana a los niveles históricos, pero la diferencia más profunda es entre el contenido del sindicato de un período y otro, en materia de influencia social, política y económica, a la vez que las estrategias y objetivos que se tiene en estos ámbitos. Lo anterior deviene en una baja en la emergencia de demandas que podrían tener cierto potencial dinamizador para reactivar la lucha sindical, contexto en el cual la única alternativa que queda a los dirigentes, es buscar la posibilidad de arrancar beneficios al Estado, siempre dentro de los márgenes de la institucionalidad. (Guzmán, 2002).

### *El enfoque del diálogo social*

El enfoque del diálogo social ha sido ampliamente difundido por la Organización Internacional del Trabajo a través de distintas resoluciones y convenios, donde se promueve la utilización e implementación de éste como mecanismo de comunicación y mediación en las relaciones laborales, en tanto se asocia a valores democráticos y a la búsqueda de la equidad social (Ozaki & Rueda, 2000).

El diálogo social consiste en un diálogo bipartito entre organizaciones de empleadores y trabajadores, que apunta a la búsqueda de consensos y cooperación entre ambas partes, tanto en lo relativo a la gestión de la propia empresa, como a políticas de carácter económico y social a nivel país, en pos de elevar el rendimiento económico, a través de este diálogo donde todos salen beneficiados.

Se entiende desde este enfoque que la existencia de interlocutores que dialogan y participan en la toma de decisiones en distintos niveles, como los antes mencionados, limita el poder del Estado, generando una relación armónica y participativa en la resolución de conflictos, los cuales no desaparecen, sino que



encuentran un cauce legal e institucional para ser expresados y encontrar solución, en pos de reducir la impotencia de los ciudadanos (Ozaki & Rueda, 2000).

En ciertas experiencias concretas, como el caso de Corea en 1998, se consigue la aceptación por parte de los trabajadores, de la flexibilidad del mercado del trabajo a cambio de un mejoramiento en la aplicación y acatamiento de los derechos de los trabajadores, y algunas medidas de protección social (Íbid.), lo que da cuenta de una negociación entre las partes.

Como ya adelantábamos, la promoción de este enfoque se ha dado principalmente desde la Organización Internacional del Trabajo, impulsándolo a través del Convenio sobre consultas tripartitas para promover la aplicación de las normas internacionales del trabajo, 1976 (núm. 144); la Recomendación sobre consultas tripartitas para promover la aplicación de las normas internacionales del trabajo, y las medidas nacionales relacionadas con las actividades de la organización internacional del trabajo, 1976 (núm. 152); la Recomendación sobre la consulta y colaboración entre las autoridades públicas y las organizaciones de empleadores y de trabajadores en las ramas de actividad económica y en el ámbito nacional, 1960 (núm. 113) y la Resolución relativa a la consulta tripartita a nivel nacional sobre la política económica y social, adoptada en junio de 1996 por la Conferencia (Íbid.).

La importancia de este enfoque, es la matriz valórica y teórica que lo sustenta, con posiciones en relación al conflicto, las funciones de la organización sindical y la visión de la empresa, en tanto permeará la cultura del modelo de sindicalismo sociopolítico, lo cual se desarrollará en los capítulos venideros.

### **Federación de Sindicatos Walmart y consideraciones metodológicas**

Para la realización de esta investigación, se indagará en la cultura de sindicatos del retail, específicamente, de los sindicatos de la Federación Walmart. Esta



Federación está compuesta de una serie de sindicatos de empresa por local, lo que le otorga una característica central, en tanto no tendrá una directiva ni administración centralizada como en los sindicatos interempresa, sino que tendrán una administración por local y una estructura federativa que reúne a los dirigentes de cada uno de los locales.

Como antecedente a la conformación de la Federación, es importante destacar la existencia del Sindicato Interempresa Líder (en adelante SIL), cuyo carácter de sindicato interempresa le da la primera característica de distinción con la Federación, en tanto tiene una administración centralizada tanto para la toma de decisiones como para el uso de los recursos, cuestión que, sumada a una serie de malas prácticas, es sumamente criticada por los socios. Entre estas, está la falta de presencia en los locales, el cobro indebido de cuotas, el mal uso de los recursos, el funcionamiento pro-empresa. Antes de la creación de la Federación, el SIL era el sindicato mayoritario, hasta que el descontento de los socios por esta serie de prácticas, desencadena la creación de una serie de sindicatos autónomos, en un principio, y después agrupados en la Federación, a cual continúa con el proceso de sindicalización, promoviendo la aparición de nuevos sindicatos en todos los locales posibles.

La Federación nace a mediados de 2007 como una alternativa a las malas prácticas del otro sindicato, que permite por su administración local, mayor cercanía a los socios y presencia en los locales, dando respuesta y acompañando las problemáticas cotidianas de los dirigentes. Actualmente la federación considera a aproximadamente 60 sindicatos de todo Chile, presentes en los distintos formatos que abarca la empresa (Híper, Exprés, Presto, Aliserv, O'clock, Revive y a nivel de profesionales) abarcando a más de 13.000 trabajadores.

Para llevar a cabo la investigación, se estudiaron en particular las visiones de los dirigentes de los sindicatos, a partir del rol clave que estos juegan al conformarse y estabilizarse la cultura de una organización. Al mismo tiempo, y desde una



perspectiva metodológica, los socios de las organizaciones sindicales son difíciles de convocar, y cuando se hace a través de los dirigentes, los contactos que da, corresponden a personas cercanas a éste y por tanto con visiones sesgadas o poco representativas del común de los socios. En concreto, se realizaron entrevistas a 12 dirigentes de 6 sindicatos de la federación, casi todos ellos de Híper o Exprés, además de un sindicato de Presto, el único interempresa dentro de la muestra.

El objetivo de la presente investigación es en el contexto mencionado, caracterizar en la cultura sindical los factores endógenos de la crisis sindical, en 12 sindicatos de retail, todos pertenecientes a la Federación de Sindicatos Walmart.

Los objetivos específicos elaborados en la etapa de diseño, fueron tres:

- Caracterizar los factores endógenos de la crisis sindical, en la dimensión del quehacer de los sindicatos
- Caracterizar los factores endógenos de la crisis sindical, en la dimensión de liderazgo de los sindicatos
- Caracterizar los factores endógenos de la crisis sindical, en la dimensión de relaciones de los sindicatos

Si bien en un principio se consideraban los anteriores objetivos específicos como estructura para la investigación, a la luz de los resultados se decidió estructurarlos de diferente manera, en tanto los factores endógenos identificados se presentaban de manera imbricada en las tres dimensiones, haciendo compleja la separación en éstas.

Por tanto, los resultados se estructurarán a continuación en tres capítulos, los cuales responden a los factores endógenos de la crisis sindical identificados en el análisis de las entrevistas. Estos serán tres: I. Particularización del conflicto, II. Estrategias de relación con la empresa y III. Relación paradójica con los socios.



Los resultados de la investigación, en términos generales, dan ciertas luces sobre la expansión de un determinado modelo de sindicalismo, el cual se ha vuelto hegemónico en la cultura de los sindicatos de la federación, dando forma a una determinada gestión sindical desde ellos. Esta gestión se lleva a cabo principalmente en torno a tres factores, los cuales se consideraron como determinantes de la crisis sindical.

Entre los factores mencionados, se encuentra la visión particularizada de las problemáticas y conflictos, que tiene como efecto fundamental la acotación de la tarea sindical a un margen de acción muy reducido, en tanto solo refiere a la administración de su local y a las cuestiones que ésta tiene capacidad de resolver. A partir de lo mismo se generarán demandas acotadas y se asumirán como dadas las condiciones laborales del retail, asumiéndolas como naturales e incuestionables, dentro de las cuales hay que buscar la mejor situación posible. Todo lo anterior refiere al contenido del primer capítulo: Particularización de los problemas y conflictos.

En segundo lugar, aparece como hallazgo la estrategia de relación con la empresa, caracterizada fundamentalmente por el proceso de cálculo que realiza el sindicato para definir su posición frente a la empresa, en el cual se cruzan tres factores: la experiencia previa del sindicato, la gestión del conflicto del dirigente y el éxito en las estrategias de cooptación de la empresa. Como resultado de este proceso de cálculo, destaca la centralidad que le otorgarán los dirigentes a la comunicación, como modo de resolución de problemáticas a través del cual se puede aspirar a la solución de éstas y a la obtención de una relación armónica, aunque con ciertos matices en el nivel de cercanía/oposición frente a la empresa. Lo anterior corresponde a los resultados que se estructuran y presentan en el segundo capítulo: Estrategia de relación con la empresa.

Finalmente, el tercer y último hallazgo tiene que ver con la relación entre los socios y el sindicato, la cual se ve marcada por una paradoja, en tanto a la vez



que los dirigentes critican la baja participación de los socios, no generan instancias para promoverlo, mientras que los socios critican el incumplimiento de responsabilidades por parte de los dirigentes, al mismo tiempo que no se involucran mayormente en las instancias del sindicato. Lo anterior deriva en la adopción de lógicas clientelares de relacionamiento, como forma de los socios de insertarse en la organización, y de los dirigentes de dar respuesta a estos.

En las conclusiones, finalmente, será posible ver la relación entre estos tres factores, además de una reflexión sobre el rol que juegan en la crisis sindical, y porque se consideran influyentes en ésta.



## Capítulo I. Particularización de problemas y conflictos

Las relaciones laborales conllevan una serie de conflictos, que van desde lo más cotidiano y concreto, hasta conflictos que se sitúan a la base de la lógica del trabajo, involucrando diferenciales de poder e intereses distintos entre las partes, que se originan en la forma en que está organizado el trabajo, y que son inherentes a éste.

En los sindicatos estudiados fue posible observar cómo se comprende el conflicto, cuál es la visión que se tiene de éste, la forma en que se entiende y da solución a las problemáticas. De este modo, se evidenció la *particularización* de los problemas y conflictos propios de la dinámica laboral, la cual consiste en la comprensión de estos como situaciones aisladas, que no tienen correlación con una dinámica más amplia, sino de manera específica con quienes forman parte de la relación laboral en cuestión, es decir, el sindicato y la administración del local.

Al comprenderse las problemáticas y conflictos como acotados al propio local, no se accede a la posibilidad de ver causas transversales o de carácter estructural que ocasionan los problemas, y por ende se comprenderá que se puede mejorar o cambiar apelando a aquello que depende directamente de la administración. Dicho de otro modo, el sindicato entenderá las problemáticas o conflictos como acotadas a su relación con la administración del local, y por tanto la posibilidad de mejorar las condiciones, se ve limitada a aquello que sea mejorable dentro de los límites del local.

De este modo, se generan ciertos márgenes dentro de los cuales las cosas pueden ser mejores o peores, admitiendo cierta flexibilidad, pero limitando la posibilidad de cambio sólo a lo que está dentro de estos, excluyendo la posibilidad de generar demandas o críticas que superen este nivel y que apelen por ejemplo a la regulación del trabajo en retail, al código del trabajo o al sistema previsional.



*“Eeh... yo creo que las mayores preocupaciones serían que los trabajadores estuvieran tranquilos trabajando, independientemente de los horarios, porque esto es retail poh, ¿cachai?, independientemente de los horarios, que el ambiente en sí sea así como llevadero, porque tú pasai, ¿cuántas horas?, pasai más horas que en tu casa, y sobre todo la gente que vive lejos, entonces que este sea un buen lugar para trabajar, o sea, que no hablen tampoco que yo... no sé poh, que los trabajadores flojeen, saquen la vuelta, no poh, porque ese no es el objetivo, aquí uno tiene que llegar y hacer su trabajo tratando de llevarte bien con tu jefe, con tus compañeros, eeh... yo creo que eso sería el objetivo, o sea, que la estuviese tranquila trabajando, con todas las condiciones que amerita tener, o sea, estar en un retail poh”*

*Dirigente Príncipe de Gales (1)*

*“Los objetivos, básicamente, lograr un buen ambiente laboral, y obviamente mejorar las condiciones, a qué me refiero con un buen ambiente laboral: un buen ambiente para trabajar, que la gente pueda cumplir con su contrato de trabajo sin mayor complejidad, ya hemos logrado muchos avances nosotros por ejemplo en lo que son turnos de trabajo, que son la planificación horaria en sí, mejoras en cuanto a la infraestructura, y eso ayuda todo el ambiente, pero lo que nos falta a nosotros es el compromiso de la gente, para que ellos nos vayan diciendo que es lo que hay que mejorar”*

*Dirigente San Bernardo (1)*

Como se aprecia en las citas, el objetivo fundamental es la mejora de las condiciones, del ambiente laboral, dentro de los límites de lo posible, a fin de hacer mejor la vida cotidiana a pesar de las dificultades inherentes al trabajo en retail. En este contexto, se genera un alto nivel de naturalización de la organización del trabajo en comercio, donde los dirigentes asumen sus condiciones como dadas. La posibilidad de mejorar estas condiciones, dependerá por tanto de la relación que se establezca con la administración del local, del rol que asuma cada una de las partes, y de las estrategias que se lleven a cabo para conseguir los objetivos planteados, recordando siempre que estos estarán dentro del límite de lo cuestionable. Es decir, la calidad de vida y las condiciones laborales de los trabajadores, serán mejores o peores según la relación que se establezca con los cargos más altos, y del trato que estos les den, entendiendo que las condiciones generales son naturales e incuestionables.



*¿Qué sindicato sería perfecto?, es un sindicato normal, o sea, donde hay de todo un poco y donde todos los días tienes algo que hacer. O sea, yo no te puedo decir el sindicato perfecto “¡ay no!, el sindicato que se lleva bien con los trabajadores y con la empresa, y todos ¡ay happy, happy, flores y mariposas”, no, ese yo no encuentro que sea un sindicato... un sindicato perfecto sería donde uno tiene problemas, donde los trabajadores tienen problemas y solucionar, que la administración de la empresa también sea accesible. **Pucha yo aquí no... a mí no... yo he tenido muy buenas experiencias con los gerentes de ventas que ha habido en este local, desde que yo soy presidenta del sindicato, con el... con el gerente anterior que era Manuel Castillo, con este gerente también, o sea, yo creo que el sindicato perfecto sería este poh, donde hay de todo.***

*Dirigente Príncipe de Gales (1)*

*Hemos tenido administradores que son muy rectos, muy derechos en decir no, o sí, tan simple como eso... “sí, esto está en mis manos, lo resuelvo” o “esto está en mis manos pero no lo resuelvo” ya? Entonces eso es lo que uno necesita”*

*Dirigente San Bernardo (1)*

Las citas evidencian la importancia que se da a la relación con los gerentes, como representantes locales de la empresa en su dinámica cotidiana, en la posibilidad de mejorar las condiciones o de generar logros con el sindicato. Esto ilustra de manera concreta la visión particular del conflicto, en tanto se generan estrategias y cálculos para la relación con la administración, según el tipo de relación que se ha establecido con ésta. Dicho de otro modo, según el rol que asuma la administración, se seleccionarán unas u otras estrategias de relación con ésta, que sería una especie de techo o instancia mayor a la que acude el sindicato.

*“Mira, yo honestamente, nunca he tenido problemas con el administrador, tenemos muy buena relación, en el caso de mis dos compañeras anteriores, no había buena relación, les gritaba (murmulla) - **¿Cómo?**- Les gritaba... - **Él a ellas...** - Sí, era muy pesado... no había, nunca hubo una buena relación... siempre me pedían que yo hablara con él para tratar algún tema... entonces yo era la mediadora de él... y no, pero contenta porque son pocos los locales que tienen afinidad con los administradores...”*

*Dirigente Seminario (1)*



Así, se neutraliza la relación empleador/empleado, quitando de ésta posiciones más estructurales, y dejándola como una relación que puede adquirir distintos matices según la forma en que cada una de las partes (sindicato/empresa) lleve a cabo su rol. En este punto, es importante destacar que la forma en que ambas partes se desenvuelven en la dinámica laboral, no son independientes, sino que está en primer lugar a la empresa, a través de sus administradores/as y gerentes, definiendo cierta forma de relación con el sindicato, y en segundo lugar a este último reaccionando y tomando cierto rol en respuesta. Tal como se decía anteriormente, el sindicato limita su margen de acción a los límites de la empresa a nivel de local, del mismo modo el accionar del sindicato, sus objetivos y estrategias, son también performados y delineados por la empresa y sus modos de hacer.

Lo interesante en lo anterior es que, al anularse las determinaciones estructurales entre la empresa y el sindicato, la supuesta neutralidad de la relación abre la posibilidad de encontrar en la empresa respuestas positivas a las necesidades de los trabajadores. Guzmán (2002) plantea en su caracterización del sindicalismo sociopolítico, que desde la instalación de la concertación luego de la dictadura, se comienza a promover un discurso de colaboración entre capital y trabajo, que promueva el fortalecimiento del rol técnico de los sindicatos, a fin de que estos cooperen con la inserción del trabajo en los nuevos ritmos de la economía global, a la vez que los roles políticos son reemplazados por estos roles gremiales corporativos. Lo anterior va en la misma línea de lo que promueve la OIT, a través del *diálogo social*, al plantear que la novedad de su enfoque radica en que *“todos los interlocutores tienen que ganar con el diálogo social, lo que no excluye el tener que transigir cuando se negocia para alcanzar los objetivos que se persiguen”* (Velasco, 2000, pág. V). Al mismo tiempo, la OIT plantea que se requieren ciertas condiciones para el logro del diálogo social, como la fuerza e independencia de los interlocutores sociales, a partir de las cuales podrían dialogar y participar en la toma de decisiones, limitando el poder del Estado y gestando una tradición de paz



en la resolución de conflictos de intereses, procurando *conciliar para reducir así el sentimiento de impotencia de los ciudadanos*” (Ibid.).

Tanto en el modelo de Guzmán como en los valores que inspiran y sustentan el diálogo social, se plantea la necesidad de entender las relaciones laborales desalojando el conflicto de éstas, buscando la cooperación de las partes, para lo cual se debe minimizar la oposición de intereses, y apuntar hacia el diálogo y los objetivos comunes. Es posible ver que los valores que están a la base del diálogo social, son concordantes con el modelo de sindicalismo caracterizado por Guzmán, lo que permite pensar en el éxito en la instalación de este modelo de sindicalismo. En esta línea, los dirigentes entenderán los desacuerdos con la empresa como situaciones puntuales que se dan en el plano de lo cotidiano, es decir, si hay intereses contradictorios con la empresa, estos se asocian a una problemática particular sobre un tema específico.

Para lograr de manera efectiva la instalación de cierto tipo de sindicalismo, con una forma de gestión asociada que se desprende de su cultura sindical, es necesario lograr la hegemonía de éste. Para que la cultura hegemónica de una organización llegue a constituirse como tal, pasa por un proceso de negociación, a través del cual se estabiliza, es decir, se pone en práctica y según su efectividad, ciertos rasgos, prácticas y discursos se reproducen o no. En este proceso, el sindicato no es el único que participa, en tanto una serie de ámbitos externos a éste influirán en el proceso de estabilización de los discursos y prácticas que serán hegemónicos, como la institucionalidad laboral, el sistema político, el sistema económico y el modelo de desarrollo, por nombrar solo algunos. La mayor o menor influencia que estas esferas tengan en la cultura sindical, tiene que ver con el poder de los grupos, y según esto ciertos elementos serán incorporados y naturalizados con mayor facilidad. De este modo se logra imponer una forma de ver el mundo, dar sentido a la acción y autoidentificarse (Alvesson & Deetz, 1995).

Por tanto, según lo planteado por los autores, hay instancias externas al propio



sindicato que se encargan de difundir y propiciar la particularización del conflicto, volviéndola hegemónica. Entendiendo el concepto de particularización del conflicto, es posible plantear que éste no es un fenómeno casual, que se genera por un desarrollo natural de las organizaciones sindicales, sino que es parte de un modelo sindical, el cual es intencionado y por tanto debe constituirse como legítimo dentro de la organización, a fin de que pueda seguir desarrollándose y expandiéndose esta forma de entender el sindicalismo y el quehacer de la organización. En este contexto se comprende la importancia de que los dirigentes puedan asumir, dentro de sus organizaciones sindicales, el rol de portavoces del conflicto, como plantea Guzmán (2002). El autor explica que la importancia de esto, radica en que el sindicato, a través de sus dirigentes, coopere con la nueva forma de administración del conflicto, aportando a la regulación y mantención del orden. Esto se logra permitiendo una dosis precisa y limitada de conflictividad, de manera tal que sigan siendo legítimos como portadores del conflicto, que no se les acuse de “amarillos” o pactados con la empresa, a la vez que dan ciertos logros a sus socios. Todo esto sin generar críticas ni interrupciones al orden establecido.

El rol que juegan los dirigentes en este proceso será central, en tanto el dirigente tiene un gran peso en el proceso de conformación de la cultura de una organización al propiciar una visión e intencionar su aceptación por el resto de los miembros de ésta (Schein, 2004), de ahí la necesidad de que se mantenga como legítimo frente al resto de los socios.

Se puede afirmar por tanto que la particularización del conflicto es parte de la cultura hegemónica de los sindicatos de la federación, y para llegar ahí y mantenerse, es central su legitimidad, donde el dirigente tendrá un papel fundamental. En la medida en que el dirigente mantiene su legitimidad como portador del conflicto, se mantiene también la legitimidad del modelo de sindicalismo. Para fortalecer esto, los dirigentes utilizarán estrategias que potencien una buena imagen de sí mismos ante los socios. Dos estrategias



fundamentales identificadas fueron la diferenciación del Sindicato Interempresa Líder (en adelante SIL) y la suspensión de la jornada laboral.

### *Diferenciación del SIL*

El SIL es el Sindicato Interempresa Líder y como se mencionó en la introducción, es un sindicato anterior en la empresa, de mayor antigüedad a los de la Federación, que al ser interempresa tiene una administración centralizada y que es reconocido por los dirigentes como un sindicato *amarillo*, es decir, que en su funcionamiento ha “pactado” con la empresa y funciona a favor de ésta, lo que conlleva la obtención de beneficios personales a costa de una serie de malas prácticas con sus socios. El papel que cumple el SIL en la historia, conformación y autoconcepción de los sindicatos pertenecientes a la federación, es de gran importancia, por dos motivos principales que se verán a continuación:

En primer lugar, porque sirve de puntapié inicial para la expansión de la Federación Walmart en los locales de dicha empresa. La mayoría de los sindicatos de la federación fueron creados por influencia de los dirigentes de ésta, quienes se acercaron a trabajadores potencialmente líderes (algunos de ellos incluso habían sido delegados del SIL) que no estaban conformes con la gestión de este sindicato. Potenciar esta decepción, y abrir la posibilidad de generar una alternativa sindical distinta, fue la carta central que jugaron para dar pié a la creación de estos sindicatos. De este modo, partiendo por los dirigentes, y expandiendo esta idea hacia los socios y trabajadores no sindicalizados, se crean los sindicatos de empresa, que tienen una directiva propia por local, lo que les permite una administración local de los recursos, y mayor cercanía de los dirigentes a sus bases.

En segundo lugar, al haberse constituido en referencia al SIL, y como alternativa a éste, ocupa un lugar central en la definición que se hace de los sindicatos de empresa, y la concepción que tienen sus dirigentes sobre sus sindicatos en



particular, y sobre el rol del sindicalismo en general. El SIL representa, por tanto, todo aquello que ellos no son como sindicato, tanto en términos prácticos como en la idea que de sí mismos pretenden proyectar hacia los socios. En este sentido, la negación del SIL será un elemento central para la construcción de legitimidad de estos sindicatos.

*“La historia más relevante en este sindicato fue la salida del SIL y la fundación de nuestro propio sindicato. Por qué le digo, porque hubo gente capaz de... nosotros nos formamos justo en octubre, ya, en octubre nos constituimos como sindicato empresa y a la gente le dijimos, bueno nosotros nos salimos del SIL, pero nosotros no vamos a tener nada, o sea nosotros no vamos a tener fondos, nosotros no vamos a tener caja de navidad, nosotros no vamos a tener... vamos a perder muchas cosas de las cuales el socio tiene que estar consciente. Y hubo gente que nos siguió en ese y nunca nos reclamó y siempre estuvo con fe de que el tema iba a cambiar que nosotros no... por ejemplo, en la otra institución no... eh... subían la cuota sindical cuando ellos querían, y a la hora que ellos querían, hacían una rifa...”*

*Dirigente San Bernardo (2)*

*“Entonces ocho lucas y ocho son dieciséis, y te descontaban todos los meses... así que la gente estaba ya medio molesta. Me acuerdo que una vez vimos... Juan Moreno, el presidente del SIL y lo encaramos poh, o sea, que nos dieran... que dieran los balances, que nos dieran respuestas, que nos dieran cuentas, ¡claro poh!, si, o sea, “están jugando con mi plata” eso es lo que decían todas las bases, que decíamos en realidad; y él a mí me sacó de la... de la sala, me sacó, me dijo que yo no servía, que yo era siempre reclamona porque allá yo reclamaba, entonces aquí obviamente que yo también reclamaba, y me sacó no más poh, me sacó, entonces cuando llegó la federación ya estábamos ya más que chatos en realidad”*

*Dirigente Príncipe de Gales (1)*

Así, la mala experiencia en el SIL, y las malas prácticas que eran fácilmente identificables y afectaban a la gran mayoría de los socios, son las características que permitieron la utilización del SIL como referente para la propia legitimidad. De este modo, a partir de ese sindicato se generan una serie de distinciones de aquello que los dirigentes de la federación no son:



SIL	Federación Walmart
Pro-empresa	Pro-trabajadores
Ausente	Presente
Deshonestos	Confiables
Bajos logros en huelgas/negociaciones	Buenos logros en huelgas/negociaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de las distinciones esbozadas por los dirigentes

A partir de estas distinciones, se refuerza la imagen del buen(a) dirigente de la Federación, en relación a los y las dirigentes del SIL.

*“Yo lo que he visto, lo que pasa es que los socios de alguna forma, antes no había... no había un tema... un tema... ¿Cómo te dijera yo? Un tema normal, en cuanto a un tema de sindicalización... antes no era normal, o sea, venía la dirigente, estaba el tiempo que tenía que estar, o sea, la delegada, y chao... y después no quedaba nadie, y aunque hubiesen personas, no te daban respuestas... porque muchas veces tu buscabas respuestas y no habían. Cuando se conformó el sindicato autónomo... eee... yo empecé a ver a la gente como que ellos pretendían que tu estuvieras todo el día en el local, de 9 a 11 de la noche... los tres, ¿Ya? Entonces tú de alguna forma tienes que crearle otra mentalidad a la gente, decirle “hey, yo soy part-time, ellos son de planta, y no tenemos por qué estar todo el día acá” pero ellos quieren... hasta ahora, igual de alguna forma ellos quieren que nosotros estemos todo el día en el local... entonces ellos no te ven a ti, y te dicen “Gloria no te he visto” “pero no he estado yo, pero han estado mis compañeros” “ah sí, sí sí...” y de esa forma como que te atacan... y yo creo que eso... no tiene solución. Yo tengo vida también ¿Me entiende? Entonces eso es lo que a lo mejor no han entendido...”*

*Dirigente Plaza Vespucio (1)*

*“Claro porque los otros chiquillos, no lo hacían, y si venían no se cambiaban ropa y se quedaban aquí, y si no, venían, marcaban y se iban, entonces... es ese el valor, el que uno venga. Y de todos los... o sea, lo que uno escucha, de todos los dirigentes sindicales, normalmente, y en todos los ámbitos que uno trabaja, que yo venga todos los días, es como un espaldarazo, y ellos para mí también poh, o sea, que ellos a ti te digan “qué bueno que llegó”, o típico que escuchai’ “¡joye vino!” sabiendo que yo estoy todos los días aquí, ¿Cachai’?, pero no, bien...”*

*Dirigente Príncipe de Gales (1)*



Al mismo tiempo que los dirigentes usan estos rasgos para distinguirse, refuerzan constantemente la idea de que, al contrario de lo que a veces plantean los socios, ellos sí son buenos dirigentes, lo que llama la atención en tanto la distinción parece no ser lo suficientemente eficaz en la práctica, por lo que se refuerza fundamentalmente a través de lo discursivo. Esto se relaciona al mismo tiempo con las expectativas de los socios, tema en el que se profundizará en el tercer capítulo.

La diferenciación del SIL será, por tanto, una estrategia de legitimidad central dentro del modelo de sindicalismo que se observa, en tanto juega un rol importante en la forma en que los dirigentes se reafirman frente a sus socios, y por tanto a la forma en que justifican su gestión y los resultados de ésta.

#### *Suspensión de la jornada laboral*

La otra estrategia tiene que ver con una práctica generalizada entre los dirigentes, que es la suspensión de la jornada laboral. En concreto, tiene que ver con que luego de un tiempo de ser dirigentes, estos dejan de cumplir la función que tenían en el supermercado (caja, pastelería, carnicería, etc.) y comienzan a dedicarse netamente a la tarea sindical. Los dirigentes enfatizan enérgicamente que no porque ya no cumplan su jornada laboral propiamente tal, significa que ya no se presentarán en el local. La razón de este énfasis tiene que ver, nuevamente, con una referencia y diferenciación del SIL, cuyos delegados, según el discurso de los dirigentes entrevistados, dejan de asistir al local en cuanto el fuero les otorga “inmunidad” haciendo imposible su despido.

El abandono de la jornada se puede observar, por tanto, desde varios sentidos. En primer lugar, tiene un sentido práctico, en tanto es necesario para los dirigentes tener más tiempo para dedicarse al trabajo sindical, específicamente a acompañar a los trabajadores y trabajadoras en la cotidianeidad, mediando y dando solución a las distintas problemáticas o conflictos que a diario se presentan en los locales. En



segundo lugar tiene un carácter estratégico, ya que a través de este acto, los dirigentes declaran y justifican su autonomía, demostrando una postura frente a la empresa, donde ellos no están ya a merced de ésta, sino que trabajan para sus socios. Además, el carácter estratégico es en relación a los dirigentes del SIL, en tanto demuestran que, si bien abandonan sus jornadas laborales, no dejan de estar presentes en los locales, sino que mantienen o incluso extienden el cumplimiento de sus jornadas para cumplir con las tareas sindicales.

Tanto en su dimensión práctica como simbólica, el abandono de la jornada laboral tiene que ver con el funcionamiento de un modelo de sindicalismo, que los impulsa a ciertas radicalidades en el discurso y la acción, a la vez que busca anular conflictividades y contradicciones, pasando todo al plano de lo particular. De este modo, un discurso que pareciera ser sumamente confrontacional, como lo es el de *“dejar de hacerle la pega a la empresa”*, no se condice con una relación conflictiva o contradictoria con la empresa, como ya se ha visto, y como se profundizará en el próximo capítulo. De este modo, la suspensión de la jornada laboral sirve al dirigente para desligarse de la empresa y legitimarse como portador del conflicto, cuestión que es central y necesaria para mantener la validez de éste y permitir la reproducción de la particularización del conflicto, lo que le otorga a esta medida su importancia estratégica.

Es posible observar entre los dirigentes la existencia de cierto momento de pasaje entre un estado y otro. De este modo, una vez que son elegidos los dirigentes, entran en un estado de pasaje, donde están en cierta medida exentos de cumplir con deberes, en tanto no tienen una posición clara y cumplen un rol ambiguo. Esto hasta el momento en que adquieren ya las responsabilidades propias de los dirigentes, lo que se ve marcado por ciertos hitos, como la suspensión de la jornada laboral. De este modo, si bien los socios pueden juzgar a un dirigente cuando está en este momento, entre los propios dirigentes se entiende que es un proceso intermedio hasta que el trabajador llegue a conformarse como líder de la



organización, asumiendo lo que eso implica. El proceso se puede relacionar con lo que Víctor Turner describe como *liminalidad*, concepto que refiere a un estado o proceso de pasaje, en el cual los sujetos se encuentran en una situación de indeterminación o ambigüedad respecto de su posición (Turner, 1988). Al ser una situación de pasaje con poca claridad respecto al rol que se tiene, es un momento donde las normas sociales, religiosas o ceremoniales no se aplican para los sujetos, del mismo modo en que los dirigentes al estar en esta posición, adquieren la tolerancia del resto respecto al cumplimiento de lo que implica su rol, en tanto se asumen que llegarán a un momento de consolidación de éste.

De este modo, los dirigentes generan cierta imagen de sí mismos que se refuerza a través de distintos mecanismos, como la disputa con el SIL o el abandono de la jornada, a través de cual buscan posicionarse y legitimarse en su rol, lo que les otorga la posibilidad de actuar sin ser cuestionados, legitimando las decisiones y el accionar del sindicato. La importancia de la legitimidad radica, entonces, en la centralidad del dirigente en el posicionamiento de la cultura hegemónica. Al mismo tiempo, son fundamentales en tanto es posible observar en los sindicatos la existencia de cierta jerarquía en la cultura, que en vez de venir desde los socios, desciende desde la federación a los dirigentes, y de estos a su vez a los socios.

En esta dinámica, donde los dirigentes adquieren la centralidad del sindicato, se puede observar que el modo de actuar de éste, aquello que corresponde o no, a las tareas de la organización, las estrategias que se generan, etc., corresponderá a la forma en que el dirigente comprende que esto debe ser. En esta forma de organizarse, son los dirigentes los que entienden, ejecutan, y deciden, mientras los socios, en su rol pasivo, juzgarán desde los resultados y beneficios que obtienen, tema en el que se profundizará en los siguientes capítulos.

Interesa aquí, asociar esta dinámica de organización, y este rol central de los dirigentes, con lo que podríamos denominar como la *dirección descendente de la cultura*. Lo anterior se relaciona con el proceso de construcción cultural que se da



dentro de la federación, donde los conceptos de sindicato, de dirigente, de socio o de trabajo sindical, los modos de hacer, los objetivos, etcétera, se construyen en la cúpula dirigencial de la federación, para transmitirlos poco a poco a los dirigentes, quienes a su vez los pondrán en práctica en el sindicato, performando y atravesando también el actuar de los socios. Lo anterior se evidencia en la gran homogeneidad de los discursos, donde no se presentan mayores diferencias entre un sindicato y otro, que podrían resultar de procesos de discusión de base distintos, sino discursos extendidos. Las únicas diferencias que se evidencian, son entre aquellos que llevan mayor o menor tiempo siendo dirigentes, lo que da cuenta de un proceso e involucramiento e incorporación del discurso.

*Por ejemplo la trastienda digamos, habían unos palet cachai, y de repente uno pasaba así po, en un pasillo con un espacio, que de repente iban con las aletas con palet, y tampoco... no cabían, y todo eso lo hemos ido... lo hemos ido levantando nosotros para que saquen los palet que tienen en trastienda para que sea más expedito, digamos*

*Claro, y como por seguridad ¿o no?*

*Claro, que en caso de alguna cosa, todos arranquen, pero más allá la labor que cumpla yo, de repente es gestionar los pedidos de gas, estar preocupado de eso...*

*Como qué cosas por ejemplo...*

*Cuando hacemos pedidos de gas, yo soy el que estoy metido haciendo los depósitos, gestionando en el computador, sé que es una cosa básica, ya para mi es básica, el gas... súper básico cachai... pero...*

*Dirigente San Joaquín (1)*

*El objetivo en sí, apoyar a los trabajadores 100%... mira, a lo mejor, nosotros igual en un tiempo anterior, nosotros veíamos este sindicato, y no hacía nada por las personas, nada... yo, este sindicato lo veo... porque yo soy la presidenta, yo lo veo como un ente solidario, un ente de ayuda a los trabajadores, ya? Por eso conformamos el comité de bienestar, el comité de bienestar se preocupa de pasarle lucas a la gente (...) pero yo lo veo así, siento que lo principal es eso, y lo otro, que ellos pueden defender sus ideas, sus ideales, ellos los pueden defender, y nosotros estamos ahí para apoyar*

*Dirigente Plaza Vespucio*

Las citas sirven como ejemplo de la visión que tienen del sindicato los dirigentes, en primer lugar uno que viene llegando, que plantea como objetivos del sindicato



acciones acotadas y sumamente concretas en pos de mejorar ciertas condiciones para los trabajadores, pero sin una proyección de lo que se busca, de a qué se aspira, sin hacer referencia a un proyecto mayor. Por otro lado, el segundo caso muestra como ejemplo a una dirigente que lleva mayor tiempo en la federación, que tiene una idea más abstracta de la función del sindicato.

A partir de los elementos anteriores, es posible observar una cultura sindical donde la particularización de los problemas y conflictos tienen un rol central, y conlleva una serie de implicancias para el ejercicio de la gestión del sindicato, como la acotación del sindicato a los márgenes de la empresa, la naturalización de las condiciones de trabajo en retail, el revestimiento neutral de la relación laboral, la importancia de la legitimidad del dirigente como portador del conflicto, y las estrategias que para esto se emplean.

Al llevar a cabo un análisis crítico de esto, utilizando como punto de referencia el modelo de Guzmán (2002) es posible observar una serie de cambios profundos entre el sindicalismo sociopolítico y el sindicalismo clasista propio del período anterior, con una serie de implicancias para el desarrollo del sindicalismo, y en evidente relación con la crisis que afecta a este sector.

La comprensión particular de los conflictos y problemas, niega todo carácter estructural de estos, reduciéndolos a especificidades de la propia relación laboral, y desalojando de ésta todo rastro de la contradicción capital/trabajo, tal como daba cuenta Guzmán. De este modo, al negarse el carácter estructural de este conflicto a la base del trabajo, se plantea la posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo sin necesidad de generar cambios radicales o que excedan la relación laboral específica. Llama la atención que no sólo el papel de la empresa es relativo (pudiendo esta ser buena o mala) sino que también lo es el de los trabajadores, donde algunos/as dirigentes dan cuenta de que los trabajadores también pueden ser abusadores y por tanto, ser quienes originan una parte de los problemas. Así, se neutraliza la relación empleador/empleada, quitando de ésta



posiciones más estructurales, y dejándola como una relación que puede adquirir distintos matices.

*“No es que aquí te den un vaso de leche, no, siempre hay problemas, la cosa es que siempre hay gente que quiere más de lo que uno puede dar, entonces la gente cree que un sindicato es un... una... una sede de beneficencia, otros creen que el sindicato es una cuenta de ahorro, otros creen que el sindicato es para... no sé poh, para defender tus derechos aunque no los tengai, entonces eso es complicado, es súper complicado”*

*Dirigente Príncipe de Gales (1)*

*“A parte de la comunicación eeee... escuchar, escuchar de las dos partes, no sacamos nada con ser tran... transigente y decir “no, todo es negro” si algunas cosas pueden ser plomas y pueden ser blancas y ellos también poh, ellos también tienen que poner de su parte, no pueden ver todo negro, si hay cosas blancas, hay cosas rojas, hay cosas verdes...”*

*Dirigente Príncipe de Gales (2)*

Guzmán plantea que en el sindicalismo sociopolítico se intentará promover un discurso de colaboración entre capital y trabajo, dejando atrás las fuertes contradicciones del sindicalismo clasista que se persiguió y desarticuló en dictadura. El rol político será reemplazado con roles gremial-corporativos, asumiendo un compromiso con la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores, pero dentro de los marcos del modelo económico, legitimándolo (Guzmán, 2002). Así se evidencia en los sindicatos estudiados un distanciamiento total de las características del sindicalismo clasista, donde el conflicto se entendía en el marco de la contradicción entre capital y trabajo, y no en un sentido particular ni específico, en relación a la posibilidad que había en esta época de disputar el modelo económico. Luego, y a partir de las distintas estrategias que se utilizan para la consolidación y naturalización de éste, se desplazan los conceptos de capital y trabajo, y con ellos la comprensión estructural del conflicto, para la construcción de un sindicalismo sociopolítico, con un carácter corporativo, anclado a la empresa en particular. A pesar de esto, se pretende que éste siga siendo una especie de “portavoz” de los conflictos y demandas de los trabajadores, pero quitando la conflictividad social de esto, cubriendo todo de neutralidad, obviando el



carácter estructural del conflicto, entendiéndolo como una problemática particular. En ese sentido, los problemas de seguridad en el local no se ven como una situación generalizada de precarización del trabajador de retail, sino como el caso concreto de los palet, que puede ser solucionado por el administrador. Al mismo tiempo, la negociación colectiva, permitiendo ciertos beneficios y mejoras salariales, o la consecución de un cargo en la caja de compensación, son situaciones de vital importancia para sindicatos cuya única opción de dignificar sus condiciones laborales es con la empresa, siendo este su rango de alcance y su techo a la hora de comprender sus problemas, y por tanto sus demandas.

El diálogo social como enfoque, cumple un rol importante en este sentido, en tanto difunde cierto margen valórico de comprensión de las relaciones laborales, que potencia la colaboración entre las partes, diluyendo el conflicto. Según lo que plantean Ozaki y Rueda (2000), el diálogo social es beneficioso para los empleadores justamente en tanto genera un clima de armonía y colaboración, a diferencia de las negociaciones o huelgas, que evidencian mayor conflictividad y confrontación. La importancia de esto radica en que la relación laboral no puede ser considerada como neutra, en tanto hay intereses contradictorios inherentes a esta, en tanto una parte tiene el control a través de la propiedad de los medios de producción, y se apodera de la riqueza generada, mientras otra vende su fuerza de trabajo para vivir. Plantear la posibilidad de acuerdos cuando una parte querrá maximizar sus ganancias a costa de la otra, no es tanto una declaración de buenas intenciones como una búsqueda de encubrir esta contradicción primaria y basal del trabajo. La particularización del conflicto tiene que ver, por tanto, con un discurso de legitimidad, una forma de integrar el conflicto sin que éste genere disrupciones o críticas al sistema de manera global.

A partir de la promoción de la colaboración y cooperación, la relación entre trabajadores y empresa se ve, por tanto, revestida de neutralidad, obviando las determinaciones estructurales, y realizando la convivencia entre partes que



asumen roles, relacionándose de mejor o peor manera según las estrategias y formas que asuman para esto. A partir de la neutralidad de la relación laboral, pasará lo mismo en el plano de los objetivos. El principal objetivo de los sindicatos será la búsqueda de mejores condiciones laborales, donde se asumen márgenes como dados y naturales. Dicho de otro modo, no se plantearán críticas en relación a las condiciones laborales de modo general, sino sólo a pequeñas cosas que pueden mejorar. En este contexto, la postura que tomen los dirigentes al momento de buscar esas mejoras, dependerá de la experiencia que han tenido con la empresa, es decir, cuando se han encontrado con jefes abiertos y dispuestos a buscar soluciones, los dirigentes plantean una relación cercana y basada en la comunicación, cuando la disposición es menor, los dirigentes se plantean firmes en la importancia de defender sus derechos como trabajadores, y en aquellos casos en que ha habido mala respuesta desde la empresa, se asume una postura de mayor confrontación. A partir de esto, se puede afirmar que el sindicato tendrá un alto nivel de dependencia de la empresa en dos sentidos: 1. En tanto no se buscan mejoras ni se realizan críticas sobre estas, en relación a las condiciones laborales en retail, el código del trabajo, etc. Sino sólo ciertas mejoras dentro de los márgenes de lo posible, de aquello que la empresa puede mejorar. 2. En tanto el actuar del sindicato será reactivo al actuar de la empresa.

*“Es como buena onda, pero hasta por ahí, porque igual hubo un tiempo que no teníamos reunión con la empresa, la empresa no quería reunirse con nosotros, porque le pusimos una demanda en... -¿La inspección?- La inspección del trabajo y fueron muchas lucas de multa porque ellos mismos no... pero de primera nuestra relación era como “oigan, están haciendo esto mal” y la empresa “ah, sí, sí, ya”, nuevamente, “oigan, siguen haciéndolo mal” y la empresa “ah sí lo vamos a ver” -Y cuando **no escucharon**- Y cuando ya no escucharon... pero nosotros les advertimos, no fue cosa de ... oh, “llegamos y lo hicimos”, nada, nosotros advertimos las cosas que estaban malas, pero ellos ya no nos hicieron caso, no nos tomaban el peso, como que éramos nuevos y siempre nos vieron como nuevos, nunca vieron que nosotros podíamos tener una fuerza que hiciéramos cambios o estuviera... hicimos que la gente tuviera más opinión tanto en el mismo local”*

*Dirigente Presto (2)*



Así, el relato de la dirigente de Presto, da cuenta de cómo se ponen en práctica ciertas formas de actuar, y según el efecto que tienen se evalúan para mantenerlas o transformarlas según corresponda, en base a su éxito o fracaso. En este caso en concreto, al ver que la empresa no tomaba en serio sus alegatos y demandas, en reiteradas ocasiones, los dirigentes reaccionan a esta respuesta pasiva de la empresa, y deciden denunciar en la inspección del trabajo. Así es como, en general, se delinea y configura el modo de hacer del sindicato, cambiando las estrategias según la respuesta de la empresa, buscando mayor efectividad por un lado, pero con cierta dependencia de ésta por otro, en tanto el actuar del sindicato depende por completo de la experiencia que genera la empresa. Por tanto, y en base a la particularización del conflicto y la promoción de la colaboración entre partes, la disposición del sindicato hacia la empresa no irá en función de objetivos o demandas, sino que serán estrategias y formas de relacionamiento en respuesta a las dinámicas que configura la propia empresa.

Del mismo modo, las temáticas que se relevan, y las actividades que se realizan, dan cuenta de una experiencia sindical que se delinea a partir de los conflictos particulares con la empresa. No se generan actividades informativas o iniciativas que superen a la empresa como tal, o que apunten hacia una concientización de los socios respecto a temáticas que vayan más allá de sus problemáticas cotidianas, como podrían ser temas transversales al mundo del trabajo, como el modelo de previsión o la reforma laboral. En el caso de los sindicatos de la Federación, las actividades o temáticas no superan la solución de problemas cotidianos o la entrega de regalos según la fecha, para el día de la mujer, día de la madre, del padre, etcétera.

Lo fundamental de relevar acá, es cómo la particularización de los problemas y conflictos, como parte de la cultura sindical, limita el desarrollo del sindicalismo, siendo un factor que promueve la crisis de éste. Al particularizar los problemas y conflictos, y acotar la posibilidad de acción del sindicato a la administración de su



local, o cuando mucho a administración general de la empresa, se pierde toda referencia a un proyecto o un conjunto de valores mayores, reemplazando esto por lo puntual de mejorar tal o cual problema específico, a partir de la tensión y desintegración que se genera entre lo reivindicativo y lo político (Cortazar & Campero, 1986). De este modo, el sindicato y su capacidad de acción se vuelve sumamente marginal, en tanto los conflictos o demandas que se relevan no generan mayores disrupciones en la forma de organización del trabajo, por cuanto están incorporadas en la dinámica de la relación, e incluso dependen y se elaboran en función de la actitud que toma la empresa hacia el sindicato, siendo esta la que tiene las riendas de la relación, y no al revés. Al mismo tiempo, difícilmente la gestión de estos sindicatos puede ser fiel reflejo de las dificultades y expresiones cotidianas de los conflictos estructurales del trabajo, puesto que el actuar de la organización no viene desde los socios hacia los dirigentes y luego a la federación, sino por el contrario, baja desde la federación hacia los socios pasando por los dirigentes, de manera tal que las decisiones vienen desde arriba, en pos de cuidar el nivel de conflictividad y crítica permitido.



## Capítulo II. Estrategia de relación con la empresa

La relación con la empresa es, evidentemente, una de las aristas fundamentales en el funcionamiento de un sindicato, y su caracterización es fundamental en tanto evidencia una serie de discursos y prácticas que definirán la gestión del sindicato. En el primer capítulo se plantearon diversos elementos que se relacionan de manera estrecha con el tema central de éste, puesto que la particularización del conflicto implica una visión de la empresa acotada a la administración local, a la vez que da cuenta de una disposición hacia ésta y hacia los conflictos que median la relación. Como ya se desarrolló en el capítulo anterior, los dirigentes identifican totalmente a la empresa con sus jefes, primariamente con el administrador y subadministrador del local, que son la mayor autoridad dentro de cada supermercado, y luego en algunos casos se destaca también de la relación con sus jefes directos, quienes no son identificados en mayor medida con la empresa, en tanto en general se trata de compañeros que fueron ascendidos. De este modo, se observa una visión de los conflictos y contradicciones que no supera la esfera de lo cotidiano y las situaciones coyunturales, asociándose principalmente a la figura específica del administrador y a la forma del rol que este asume para relacionarse con el sindicato.

En el marco de la visión particularizada del conflicto, la relación con la empresa adquiere ciertas formas particulares que se desprenden de la forma en que las problemáticas son comprendidas por parte de los dirigentes. La visión que se tiene del conflicto será, por tanto, un eje que estructura las estrategias y mecanismos que se generan desde los dirigentes para llevar a cabo la tarea sindical. En ese sentido, los dirigentes generan estrategias a partir de su experiencia anterior con la empresa, de manera tal que serán reactivos a las acciones que desde la administración se lleven a cabo hacia el sindicato, como se veía anteriormente en el discurso de la dirigente que afirmaba que a partir de la poca respuesta de la



empresa a sus solicitudes, decidieron acudir a la Inspección del Trabajo buscando a través de esto mayor efectividad en sus objetivos.

Además de la experiencia histórica del sindicato, que refuerza la idea que ya se adelantaba de cómo la empresa delinea el actuar del sindicato, éste tiene que ver también con el nivel de éxito que tenga la cooptación por parte de la empresa, proceso que Guzmán describe del siguiente modo: *“El mecanismo de cooptación ha sido precisamente el aval de moderación discursiva y de carácter (el clasismo), que en el plano ideológico se ha manifestado en el vaciamiento doctrinario de la CUT. Paralelamente, el vaciamiento doctrinario (manifiesto, por ejemplo, en la evolución de las declaraciones de principios de la multigremial) ha tenido un correlato en el avance de las ideas del sindicalismo corporativo, técnico, recluso a la empresa y despojado de connotaciones políticas. Si hay un sector que ha crecido en el sindicalismo en el último período, ha sido precisamente el que adscribe a las tesis de la acción gremial despolitizada y utilitarista”* (Guzmán, 2002).

El accionar del sindicato se juega, entonces, tanto en la experiencia previa de la organización, como en la capacidad que tenga la empresa de cooptar el sindicato a través de la incorporación del conflicto a una dinámica de sindicalismo corporativista, donde las partes pueden, de manera colaborativa, dar solución a las problemáticas de manera que sea conveniente para todos.

A la vez, se puede plantear una relación entre el nivel de cooptación, y aquello que Hyman denomina *gestión del descontento*, donde la distinción entre unos y otros dirigentes, se dará por la cercanía que tengan a cada polo, en el continuo que va entre la movilización y la lucha, por un lado, y la comunicación y conciliación por otro, de la siguiente manera:

Movilización y lucha ←————→ Comunicación y conciliación

La forma en que se posicionan los dirigentes en este continuo resultará del cálculo



estratégico que hagan los dirigentes entre la necesidad de movilizarse y luchar por mejores condiciones laborales, a la vez que requieren mantenerse como interlocutores válidos para sus empleadores, lo que implica establecer ciertos límites que mantengan abierto el diálogo y el vínculo con la empresa (Hyman, 1997). En esto es determinante la visión que tiene el dirigente de la sociedad de manera integral, del sistema económico y de la posición que ocupa en éste. Considerando estos factores, el dirigente genera una gestión del descontento más opositora o más conciliadora frente a la empresa.

A partir de la forma en que la experiencia previa, el nivel de cooptación, y la gestión del descontento se cruzan, se obtiene la estrategia que adopta el sindicato para comprender la relación con la empresa y para actuar frente a esta. En el caso de los sindicatos de la federación, todos tienden a adoptar una posición cercana al polo de la comunicación, legitimando a la empresa como interlocutor y por tanto vislumbrando en ésta la posibilidad de obtener mejores condiciones. La estrategia de relación con la empresa se puede entender a través del concepto de *receta* acuñado por Goodenough (1975), donde plantea que al actuar, las creencias, habilidades y costumbres que se tengan imponen restricciones sobre la realización de la actividad, incluso cuando se está improvisando. De este modo se plantea que *“Las restricciones sobre el comportamiento, sean impuestas por la naturaleza y las circunstancias o por las creencias, habilidades, hábitos y reglas, complican la improvisación de la actividad, dificultándola. Por tanto, la gente desarrolla recetas o fórmulas para muchos propósitos que se repiten. Con ello reducen la cantidad de improvisación necesaria pero, al mismo tiempo, añaden aún más restricciones, estructurando más la organización sintáctica de la actividad humana”* (Goodenough, 1975, pág. 215). Las recetas son, por tanto, conjuntos de condiciones que deben cumplirse para conseguir un objetivo. Así, teniendo ciertas condiciones dadas, en suma a las creencias, habilidades, hábitos y reglas, se lleva a cabo un cálculo del cual se desprenden formas de hacer, de llevar a cabo que, si bien limitan el actuar, también reducen la improvisación, tal como los dirigentes



hacen una lectura de su situación en base a su experiencia previa, las creencias que determinarán su gestión del conflicto y las estrategias de la empresa para cooptarlos. A partir de esto se genera una receta que conlleva ciertas visiones y formas de hacer.

En las recetas que elaboran los dirigentes, la comunicación será un tema central, puesto que es un tema determinante en la valoración que hacen los dirigentes de la empresa, y por tanto en las recetas que configuran para relacionarse con ésta. En general y a grandes rasgos, los dirigentes manifiestan tener una buena relación con la empresa, en tanto es posible dialogar, discutir y llegar a consensos sobre ciertas temáticas al menos en lo más cotidiano, dejando fuera situaciones más puntuales como las negociaciones, que pueden ser instancias de mayor confrontación. En este contexto, la comunicación juega un rol central, y será valorada como la pieza clave de esta relación, llegando a ser el rasgo definitorio según la valoración que se haga de ésta. Dicho de otro modo, aquellos dirigentes que valoran la relación con la empresa, lo hacen porque tienen una comunicación fluida, es posible conversar las cosas y buscar soluciones en conjunto. Por otro lado, aquellos dirigentes que plantean no tener una relación del todo satisfactoria con la empresa, lo argumentan en la falta de comunicación, al considerar que no son lo suficientemente escuchados. Por tanto, es a partir de la disposición que tenga la empresa en relación a la comunicación, que los dirigentes estructuran su visión y estrategia frente a ésta.

Por tanto, a pesar de que la valoración de la comunicación es una característica homogénea entre los dirigentes, hay ciertos matices que acercan a cada sindicato más o menos a este polo, los que se resumirán a continuación en tres tipos de relación que configuran distintas recetas.



- *Buena relación, buena comunicación:*

En primer lugar, la postura mayoritaria demuestra conformidad con la empresa. Destaca la confianza en la que se basa la relación, teniendo como supuesto que ante las problemáticas se puede acudir a la empresa, y ésta responderá, siempre en base a la buena comunicación que tienen. Este discurso es el más coherente con la línea que ya se ha entrevistado, donde se desaloja el conflicto de la relación entre trabajadores y jefes, y se acota solo a las problemáticas particulares. Esto se ve reforzado aún más por el discurso de la dirigente de Seminario, que declara sentirse agradecida por el administrador que les tocó, y por la afinidad que tiene con éste, aun habiendo reconocido que él tenía tratos violentos con otras dirigentes. Esto será irrelevante, en tanto se mantiene su afinidad con el jefe, lo que permite una solución fácil de las problemáticas a partir de la buena comunicación.

*“Sí, sí, cuando... Luis Castillo que era el gerente anterior con don Francisco, son bien accesibles. Otra cosa es que uno llega, sabe que está viendo tonteras, en realidad estupideces. Yo llevo seis años, fácil, y... y suponte, nos cambiaron hasta... la empresa de aseo, porque nosotros normalmente reclamábamos porque la empresa era pobre, o sea, tenía poca gente por el personal y por ende, mucho trabajo... poca, poca pista... y eso es hartó, ¿cachai?, otra cosa, que nos cambiaran la empresa de guardias, pero no fue un tema porque... o si no, yo sé que si yo voy con un problema, con un socio de... donde don Francisco, él va, me ayuda, me autoriza a hacer una colecta, donde no en todas partes es así poh*

***O sea, han encontrado en general una buena disposición***

*Sí, no me he topado todavía con un gerente de ventas anti sindicalista”*

*Príncipe de gales (1)*

*“Ya... o sea que la empresa se ha portado bien con los trabajadores del local...*

*Sí, en ese sentido sí... es que todo se habla no más po... ya que la empresa ejecute es otra cosa... pero...*

*Pero cuando hablan ¿Tienen buena recepción?*

*Sí...*

*Y después hacen los cambios? O queda en puras palabras...*



*No sí, si los cambios se hacen, se nota... el mismo hecho de cuando pedimos que sacaran los palet de trastienda... se demoraron, sí, pero lo hicieron... y después fue un logro del comité paritario, no sé por qué... pero bueno..."*

*San Joaquín (1)*

*"A ver, la reuniones que hemos hecho no hemos estado los dirigentes, antiguamente por no estar los otros dos compañeros, siempre se les decía que la \_\_\_\_\_ no más tenía hablar con el jefe y eso chocaba porque se, se veían muy amigos, y no es así, es la comunicación de, de que tenemos que tener con ellos, vuelvo a repetir, muchas veces he repetido lo mismo pero, si no hay... uno quiere recibir, tiene que dar, tenemos que dar una buena comunicación con la directiva, con los dirigentes de otros locales, con los socios de local, aunque no sean los socios del local también y con los empleadores también."*

*Dirigente Príncipe de Gales (2)*

*"Mira, yo honestamente, nunca he tenido problemas con el administrador, tenemos muy buena relación, en el caso de mis dos compañeras anteriores, no había buena relación, les gritaba (murmulla) - ¿Cómo?- Les gritaba... - Él a ellas... - Sí, era muy pesado... no había, nunca hubo una buena relación... siempre me pedían que yo hablara con él para tratar algún tema... entonces yo era la mediadora de él... y no, pero contenta porque son pocos los locales que tienen afinidad con los administradores..."*

*Dirigenta Seminario (1)*

En esta postura, se asume el diálogo como forma de solucionar los conflictos, lo que permite pensar que en la historia de su sindicato, es un mecanismo que les ha dado resultados, en tanto ambos lo afirman como algo natural, como plantea el dirigente de San Joaquín: *"es que todo se habla no más po"*, al igual que en el caso de Príncipe de Gales: *"tenemos que dar una buena comunicación con la directiva, con los dirigentes de otros locales, con los socios de local, aunque no sean los socios del local también y con los empleadores también"*. En algunos casos, a la vez se asume una relación de cooperación con la empresa, por ejemplo en el discurso de la dirigente de Príncipe de Gales, que destaca la buena voluntad que ha tenido ésta frente a sus reclamos y exigencias.

En esta visión de la empresa, con su consiguiente forma de actuar y estrategias asociadas, es posible ver el ejercicio del diálogo social, en tanto las partes



colaboran y cooperan en la solución de los conflictos. Es interesante en tanto esto no se origina de la intención explícita de relacionarse a partir de este enfoque, a pesar de lo cual su propuesta concreta y los conceptos asociados a ésta permean al sindicato, presentándose una serie de condiciones que sostienen y hacen posible un modelo de relación basado en el diálogo social, como la confianza, la comunicación, cooperación en la resolución de conflictos, y existencia de instancias para esto.

- *Defensa de derechos*

Si bien esta postura no muestra ya la misma cercanía y confianza con la empresa en la solución de conflictos, tampoco se muestra cercana al polo de movilización y lucha, que implica mayor confrontación y oposición a la empresa. Se pone el énfasis en lograr mejoras en los derechos y garantías de los trabajadores, y en buscar estrategias para esto, que a veces requieren mayor o menor cercanía a la empresa.

*“No, no, no... mira, no tanto así como buena relación, porque como yo he aprendido en la federación, cuando hay que golpear la mesa, se golpea, y se golpea fuerte, cachai’ el tema es que... mi compañero Miguel, es explosivo... es explosivo, y yo jamás lo he frenado, para que haga o diga lo que tenga que decir, a la empresa... yo soy un poco más... más...”*

*Más calmada...*

*No, no sé si calmada, cuando hay que explotar, exploto igual, pero tomo como más los temas más... “ya, este hay que tomarlo en consideración...y esto que aquí”... y mi otra compañera, ella es piola, ella es piola... la verdad que ella como que si hay que opinar eso, lo hace, y si no, no, como más neutral, pero Miguel es polvorita... y yo soy lo... no opuesto...”*

*Plaza Vespucio (1)*

*“Hasta el momento no tenemos relación con la empresa, hicimos varias reuniones, pero la empresa no nos toma en cuenta, hasta que tuvimos que buscar la forma estratégica que nos tomaran en cuenta, y empezamos con estos recorridos por Chile empezamos a notar todas las vulneraciones que hicieron la empresa, que tenía, y me fui a la cabeza al tiro, yo ni hice denuncia en la inspección del trabajo y me fui hablar con el director del trabajo.- **Ya-** El cual fui decepcionado por él y pedí una*



*fiscalización nacional, que salen a revisar todas la sucursales de Chile y prácticamente salieron, lo malo es que se tardaron más de 6 meses en la fiscalización, pero tuvo resultados al fin y al cabo ya que multaron a la empresa con más de 200 millones de pesos, ya y eran tonteras, nosotros nuestra intención no era esa, no es que se multe a la empresa, nuestra intención porque siempre todo lo que nosotros denunciemos a la empresa en el trabajo fueron habladas en reuniones pero nunca tomadas en cuenta por la empresa.”*

*Dirigente Presto (1)*

En este caso, ambas citas dan cuenta de la importancia de llevar a cabo una especie de tira y afloja frente a la empresa. Por un lado, en el caso de Plaza Vespucio, la dirigente da cuenta de cómo ella y sus compañeros cumplen roles distintos en la forma de relacionarse con la empresa, y en su caso a veces le toca golpear la mesa, y otras ser más *considerada* para dar solución a los problemas. De este modo, existe la idea de que la empresa no es buena *per sé*, y que no dará solución a todos los problemas sólo en base a la buena comunicación, sino que hay veces en que se requiere ser más duro frente a ésta y exigir las cosas que corresponden. El dirigente de Presto da cuenta de una realidad similar, cuando expresa que como dirigentes no tenían la intención inicial de denunciar en la inspección, sino de solucionar las cosas a través del diálogo. Poco a poco, y en base a la experiencia, notaron que no todos los problemas pueden ser resueltos de este modo, y que en ciertas situaciones es necesario ponerse firme frente a la empresa. Este discurso, si bien menos que el primer tipo, sigue en relativa concordancia con lo planteado por el enfoque de diálogo social, el cual no plantea la inexistencia del conflicto, sino la importancia de canalizarlo por vías institucionales. Esto refleja bien lo que Martuccelli y Svampa (1997) denominan cultura de la negociación, en tanto la conflictividad se acota a una relación basada en la comunicación con la empresa, donde, de no bastar con la pura comunicación entre las partes, se da solución a las problemáticas por las vías institucionales. Por tanto, si bien se notan ciertos atisbos de conflictividad u oposición entre las partes, de igual manera se observa un sindicato que basa sus estrategias y forma de operar



en el actuar empresarial, es decir, será la empresa la que delinea y construye una forma de actuar del sindicato a partir de su forma de enfrentarse a éste.

- *Desconfianza con la empresa*

En el tercer caso, el minoritario, no se tiene confianza en la empresa ni en sus buenas intenciones. Se le describe como “doble estándar” en tanto intentan mantener una buena relación aparentando cercanía, pero esto no se traduce en mejores condiciones para los trabajadores.

*“La relación con la empresa, en un principio y ahora, siempre ha sido el doble estándar... siempre ha sido que te palmotean la espalda, pero en realidad no están contigo... o sea dicen “oye sí, tu eres muy humana, tú estás viendo por tus socios” qué se yo, pero a la hora de los “quiubos” siempre prevalece lo que la empresa establece”*

*“No, ha habido cambios importantes en el trato, en que, por ejemplo yo llevo casi 14 años en la empresa, entonces si yo le hablo del trato de hace 14 años, o sea el cambio ha sido radical, y eso es gracias a los sindicatos, gracias al sindicato ha sido el cambio, o sea que el trabajador ahora tiene derechos, que ahora el trabajador tiene su media hora y nadie lo puede molestar, antaño, uno tenía que salir afuera para que el jefe no te fuera a buscar, entonces ahora el jefe sabe que no puede molestar a un trabajador cuando está almorzando, o cuando está tomando desayuno”*

*Dirigente San Bernardo (2)*

Destaca en esta postura, que los cambios se le atribuyen al sindicato, como logros de su gestión, y no como cambios en la disposición de la empresa, o concesiones de ésta, mientras en los otros casos, si bien se atribuyen los logros, se asume una buena voluntad de la contraparte, que ha empezado a considerarlos o que ha tenido buena disposición para hacer las mejoras. En este tercer caso, es en el que se evidencia cierta contradicción con la dinámica preponderante entre los dirigentes, sobre la particularización del conflicto y la importancia del diálogo. Al mismo tiempo, es posible plantear que la experiencia anterior no sea lo más determinante en la adopción de esta estrategia por sobre las otras, sino que tenga mayor peso la gestión del conflicto que se lleva a cabo, donde los dirigentes enfatizarán en su discurso la disconformidad e intransigencia de la empresa a fin



de justificar una estrategia más confrontacional.

La relativa incoherencia entre esta postura y la visión particular del conflicto no es sino parte del fenómeno que describíamos de manera introductoria con Goodenough (1975) y de la Garza (1998), sobre el carácter incoherente, discontinuo y contradictorio de la cultura y las subjetividades colectivas. Este discurso en particular, se presenta con mayor fuerza en sólo una de todas las y los dirigentes entrevistados, y si se observa el discurso que ésta tiene en general, podría esperarse una visión globalmente distinta del trabajo sindical, pero lo que en realidad se ve, son pequeñas incoherencias en el discurso, que a la vez que plantea una relación más conflictiva con la empresa, plantea como relación ideal aquella que veíamos en el primer tipo, donde se tiene una buena relación con ésta, en base a la comunicación:

*“Yo creo que el ideal es no tener doble estándar, no engañar, porque nosotros tenemos una política bien... que nos ha resultado por muchos años, el tema de que si hay un problema plantearlo, informarlo a la empresa “sabe qué, yo tengo un problema, con tal jefe, está pasando esto y esto” yo lo digo a la empresa, pero la empresa nunca es capaz de decirme a mí antes, que va a desvincular a alguien, no es capaz”*

*Dirigente San Bernardo (2)*

En base a esto, es posible plantear que la diferencia entre los tres tipos de postura, se relaciona con la experiencia que tiene el sindicato con la empresa, pero esta podrá estar supeditada a la gestión del conflicto que haga el dirigente según su propia visión de mundo, y a la vez al éxito que tenga la cooptación por parte de la empresa. De este modo, de la experiencia y el aprendizaje que se tiene de ésta, sumado a la visión que tenga el dirigente del conflicto, y a las estrategias de cooptación de la empresa, se desprende el cálculo que hace el dirigente para adoptar distintas estrategias de relacionamiento con ésta.

A pesar de que la valoración de la comunicación y la comprensión particular de las problemáticas y conflictos se dan de manera generalizada y homogénea en los discursos de los dirigentes, hay ciertas contradicciones cuando se les pregunta a



estos por el conflicto en abstracto, y no ya en referencia a situaciones concretas. De este modo, cuando se habla de la existencia de conflictos, de las condiciones en que estos se dan y de la posibilidad de superarlos, existe entre los dirigentes la idea de que siempre habrá conflictos con la empresa y de que esto no es algo solucionable, en tanto sus intereses son distintos: por un lado la empresa tiene como principal interés cuidar sus recursos y maximizar su ganancia, y por otro lado los trabajadores tienen como principal interés mejorar sus condiciones laborales y materiales, lo cual siempre afectará los niveles de ganancia de la empresa.

*“Yo creo que siempre va a haber conflictos*

*¿Por qué?*

*Siempre, ¿Por qué? porque siempre eeee, el empleador va buscar eee mitigar menos los recursos, si obviamente que los dirigentes al ver que hay cosas que no, hay que mejorar y ellos no, no van a poder hacerlo de inmediato porque no quieren hacerlo, por el sentido de números, obviamente que va a costar un poco más, pero si tienen esa política, de ver más allá de lo de sus ojos obviamente que puede solucionarse”*

*Dirigente Príncipe de Gales*

*Ellos tendrían que pensar como trabajadores, ellos tendrían que pensar como socios, ellos tendrían que pensar como la gente que somos o sea ya, sí, si bien es cierto a lo mejor ganamos menos lucas que ellos, pero somos personas, y ellos no son personas, ¿Ya? Ellos son un ente... un ente en donde en sus mentes lo único que funciona son números y cifras... “yo despido a ésta que gana no sé, \$300.000 pero recibo a dos o tres más, por el mismo sueldo” me entiende? O sea ellos...*

*Dirigente Plaza Vespucio*

En este punto, por tanto, se evidencia cierto nivel de conciencia del carácter estructural de los conflictos, en tanto no se producen por la personalidad del administrador, o por la mayor o menor afinidad que con éste se tenga, sino porque efectivamente hay intereses que se contraponen, pero pareciera ser que este discurso y aquel que particulariza el conflicto, que conviven en la mayoría de los dirigentes de manera generalizada, operan en niveles distintos, donde el último es una noción que no se utiliza para interpretar las problemáticas concretas. Dicho de otro modo, en la práctica, cuando tienen problemas, se atribuyen al administrador,



o a la mala comunicación (lo que deja ver que habiendo una *buena comunicación* el problema no existiría) pero cuando interpretan su relación con la empresa en relación al conflicto, o a la posibilidad de que éste dejara de existir, se tiene esta visión de carácter más estructural.

[El interés por la ganancia] *Es lo que prima en ellos... ese es el tema... siempre va a ser ese... entonces yo creo que nunca, nunca vamos a llegar a un término, porque la empresa tiene su manera de pensar, tiene su punto de vista y nosotros el nuestro, nosotros estamos desde... no a lo mejor... no quiero que se piense ¡Ay que somos lo más mínimo en la tierra! no... pero nosotros somos del pueblo po, ellos a nosotros nos pagan lucas, por trabajar ahí, pero somos autónomos, y esa es una ganancia que ellos no la pueden pagar*

*Dirigente Plaza Vespucio*

*“Es que siempre va a haber conflictos*

*¿Por qué?*

*Porque el trabajador siempre nos va a exigir a nosotros mejoras, y la empresa nunca va a querer soltar, nunca va a querer ceder a “si aquí tienen todo”, es imposible, ese es un mundo ideal que no existe”*

*Dirigente Presto*

*“No creo... yo no creo, porque esta es una relación entre humanos, una relación de persona a persona, entonces yo creo que si no hubiesen problemas, o sea... sería ideal, y yo creo que en estos momentos no hay nada ideal*

*No podría haber una relación armónica con la empresa...*

*No, no porque la empresa siempre va a querer hacer su voluntad, sobrepasando muchas cosas, y ojalá que las cosas estas que quiere sobrepasar no se noten mucho, pero siempre ellos van a querer eso...”*

*Dirigente San Bernardo*

En las citas se ve una visión del conflicto de carácter estructural, donde se entiende a la empresa como quienes controlan la relación laboral, queriendo obtener el mayor provecho posible de ésta. Lo interesante es que, como se adelantaba, este discurso se da en un plano distinto a aquel que cree en la armonía a través de la comunicación, en tanto el último hace referencia a la forma en que se solucionan las problemáticas cotidianas, donde la empresa no será la empresa en general, sino la administración del local en particular, a diferencia de



cuando se pregunta por el conflicto en abstracto. De este modo, se puede notar que en los dirigentes conviven, a la vez, dos visiones distintas sobre la relación con la empresa y cómo actuar frente a ésta.

<b>Posición</b>	<b>Visión del conflicto</b>	<b>Potencialidad de la relación con la empresa</b>	<b>Plano en que se utiliza</b>
<b>Conflicto estructural</b>	Carácter estructural, es irresoluble en tanto parte de posiciones contrarias	La relación con la empresa siempre se dará en torno al conflicto, no puede ser de otro modo en tanto el conflicto es inherente a la relación laboral	El discurso se utiliza solo en el plano abstracto, para hablar sobre el conflicto como tal
<b>Conflicto particular</b>	Carácter particular, se soluciona por medio de la comunicación	La relación con la empresa puede ser armónica a través de la comunicación	El discurso se utiliza para interpretar la realidad concreta, las problemáticas cotidianas se solucionan de éste modo y con esta aspiración de armonía

Fuente: Elaboración propia a partir de los discursos presentes en las entrevistas a dirigentes

Así, se puede observar que en los dirigentes conviven a la vez dos posiciones, pero que se utilizarán de manera distinta, donde una no sobrepasará lo abstracto de las ideas, pero no se aplicará a la realidad concreta, mientras la otra será la que se utiliza para observar las problemáticas cotidianas. Se puede plantear que estos elementos son discontinuidades o incoherencias propias de la cultura sindical (Goodenough, 1975 y De La Garza, 2000). En esta discontinuidad o contradicción del discurso es posible observar cómo el modelo de sindicalismo sociopolítico es exitosamente adoptado por los dirigentes, en tanto es el que se utiliza de manera concreta para interpretar la realidad cotidiana, incluso cuando entra en contradicción con otras interpretaciones de los propios dirigentes. Dicho de otro modo, a pesar de que los dirigentes puedan tener perspectivas contradictorias a las de su “cultura sindical”, ésta será la que finalmente se imponga al momento de dar sentido a la acción en el sindicato. La visión más confrontacional y estructural del conflicto que puedan tener los dirigentes quedará,



entonces, supeditada a las instancias formales y delimitadas para esto, como las negociaciones, y no traspasará la visión cotidiana del sindicato, donde la particularización del conflicto es el lente a través del cual se observan las problemáticas del día a día.

*“Sin conflicto y solo eh...dejando como....como lo más serio que serían las negociaciones colectivas; ese es un tema totalmente aparte, porque ese es un tema que va involucrado directamente a las utilidades que tienen la empresa...”*

*Dirigente Presto*

Si bien esta conflictividad no es el marco a través del cual se interpreta la realidad cotidiana en los locales, sí se mantiene presente de manera pasiva, como un recurso al cual recurrir cuando es necesario, en caso de que la comunicación no está dando los resultados necesarios, y requieran mantenerse legítimos en su distinción del SIL, y por tanto en su oposición a la empresa.

Como se ha visto a lo largo de éste capítulo, la estrategia de relación con la empresa está mediada por la particularización del conflicto, y la forma específica que tome dependerá de cómo se conjugan la experiencia previa de los dirigentes en la relación con la empresa, la gestión del conflicto que hagan según su visión de mundo y la cooptación que pueda llevar a cabo la empresa. En la relación entre esos factores se llevará a cabo el cálculo en base al cual se optará por una estrategia para relacionarse con la empresa y conseguir los objetivos del sindicato. En este cálculo, la comunicación tendrá una presencia generalizada entre los sindicatos y será valorada por los dirigentes como parte importante de la estrategia de relación con la empresa. A pesar de esto, convivirá al mismo tiempo con una visión estructural del conflicto, donde se reconoce la contraposición de intereses con la empresa, ya no acotándola al local y a una relación específica. A esta conflictividad se recurrirá en los casos donde se necesita mayor confrontación, cuando la comunicación no da los resultados esperados y se requiere mantener la legitimidad como portavoces del conflicto.



Habiendo caracterizado la estrategia de relación de los sindicatos para con la empresa, es posible establecer una visión crítica a partir de la cual comprender qué es lo que hace de esto un factor de que potencia la crisis sindical.

La existencia de una relación que admite la comunicación como una forma plausible de solucionar los conflictos entre trabajadores y empresa, sumada a una visión del conflicto que prácticamente lo acota a situaciones cotidianas, implica que el sindicato adquiera un rol funcional a la empresa y sus necesidades, dando aviso de problemáticas en el funcionamiento del local que en pos de mejorar las condiciones de los trabajadores, prestan ayuda a la administración.

*“Claro, ee... más que nada, ellos de alguna forma se sienten vulnerados cuando... ponte tú hoy día mismo había un trabajador en panadería que estaba solo... sólo, absolutamente solo... uno siempre anda dando vueltas por las secciones, siempre, y tú te encuentras con sorpresas... “qué pasó...” “no, lo que pasa es que me pusieron solo, y mis compañeros entran después de las 12 de la tarde, y yo entré a apertura, entonces igual me complica el tema” perfecto, entonces esos problemas, tú los tienes que ir a solucionar inmediatamente, por qué... entonces tú le dices a la sub-administradora “oiga y quién hace los horarios? Quién los ve?” “la jefa de panadería...” “sí, pero por qué no se da cuenta de estas instancias...” “sí, es que tal vez hay algún trabajador, algún colaborador que esté con licencia... aquí y allá...” perfecto, pero no se preocupe, yo lo veo, yo lo tomo...” entonces yo a veces le digo a Don Manuel... “que lata, que lata -le digo yo- que estos sindicatos -porque al principio me daba como más fuerte- que lata que estos sindicatos así autónomos, ayuden a la administración a solucionar temas que ellos tienen que hacerlo, porque para eso les pagan a ellos, a nosotros nadie nos paga Don Manuel, por solucionarles la vida a ellos laboralmente” “sí lo que pasa...” me costó mucho entender ese tema... me costó mucho, y hasta el día de hoy yo creo que no lo entiendo bien, cómo yo... yo... voy a estar ayudando al administrador a solucionar temas que son propiamente de él! Temas que él tiene que solucionar, porque yo no le pido ayuda a él para solucionar mis temas ¿Me entiende? Entonces ese es el tema, entonces me dice “Gloria, pero es que por eso estamos en el local, por eso estamos en el local solucionando temas, no para la empresa, sino que para los trabajadores...” y de alguna forma sí”*

*Dirigente Plaza Vespucio*

La cita anterior sirve como ejemplo del carácter funcional del sindicato, donde éste se posiciona y legitima frente a los socios a través de su presencia y de la



confrontación de la empresa en los conflictos cotidianos, pero donde también cumple un rol corporativo, al dar solución a estas problemáticas, siempre poniendo como motivo a los trabajadores, pero aportando al funcionamiento de la empresa y al bienestar de los socios en este contexto. Lo anterior es similar a lo que describen Beliera y Longo respecto a lo que Martuccelli y Svampa denominan cultura de la negociación, donde las funciones del sindicato se darán en torno a la prestación de servicios, la resolución de problemas administrativos a través del diálogo con la empresa, y los aumentos salariales. Esto mismo puede observarse en los sindicatos de la federación, a través de las situaciones de cooperación en la solución de problemáticas administrativas y la valoración de la relación con la empresa y la buena comunicación. Así, en el caso argentino los autores plantean que los dirigentes estarán insertos dentro de la escala de jerarquías de la empresa (donde el escalón más bajo serán los trabajadores, luego los dirigentes, y luego los jefes y gerentes) (Beliera & Longo, 2012), lo que se puede homologar a la situación que ya hemos descrito en la federación (trabajadores, dirigentes, federación, asesoría) a diferencia de que esta escala de jerarquía está fuera de la estructura de la empresa, pero se mantiene de alguna manera incorporada por ésta, en una relación armónica y de conflicto acotado e institucionalizado. Los autores destacan, en este contexto, cómo los trabajadores recurren a los dirigentes cuando la estructura tradicional o el “conducto regular” de la empresa no funciona (trabajador → jefe → gerente) por tanto el dirigente pasa a cumplir un rol dentro de la cadena de solución de problemas de la empresa.

Lo anterior nos sirve de ejemplo para evidenciar el rol funcional a la empresa que cumplen los trabajadores, en tanto al existir una estrategia primariamente basada en la comunicación, se admite la posibilidad de la armonía entre la administración y el sindicato, lo cual no puede significar otra cosa que mejorar las condiciones laborales *en la medida de lo posible* dentro de los márgenes que se mencionaban en el primer capítulo. Una vez más, entonces, implica obviar por completo las contradicciones y problemáticas de carácter estructural que aquejan a los



trabajadores, para poner el énfasis en aquello que es solucionable a través de la comunicación y dentro del local, que no puede ser más que acomodos de horarios o mejoras de infraestructura, en tanto las causas de los conflictos centrales de la relación laboral no se encuentran en la especificidad del local, sino en la manera en que se organiza el trabajo, y en los intereses contrapuestos en esta dinámica.



### Capítulo III. Relación paradójica con los socios

Luego de haber indagado en el capítulo anterior en la relación entre el sindicato y la empresa, a continuación se profundiza en la relación que tienen los dirigentes con los socios. Esta relación es fundamental, y su importancia radica en que los socios conforman la organización, permitiendo existencia y legitimidad de ésta.

En primer lugar, es necesario dar cuenta del importante rol que juega la existencia previa del SIL en la motivación de los socios para participar del sindicato. La decepción que produce el Sindicato Interempresa es tal, que sirve tanto de gatillante para la creación de los sindicatos de la Federación, como para impulsar la participación de los trabajadores en ellos:

*“No, si yo insisto en que es un tema de... de... de que la gente se integre a... vaya, asista, no sé, le interese un poco más, porque yo he ido a reuniones a otros locales, y la gente va po... acá como que todavía la gente no tiene ese hábito po...”*

*¿Cuál será la diferencia entre uno y otro? ¿Por qué en algunos van y en éste local no?*

*Yo pienso que porque nadie se sintió pisoteado por el SIL, porque son todos nuevos y como nosotros no somos así igual... yo creo que eso marca la diferencia...”*

*Dirigente San Joaquín*

*“Entonces ocho lucas y ocho son 16, y te descontaban todos los meses... así que la gente estaba ya medio molesta. Me acuerdo que una vez vimos... Juan Moreno, el presidente del SIL y lo encaramos poh, o sea, que nos dieran... que dieran los balances, que nos dieran respuestas, que nos dieran cuentas, ¡claro poh!, sí, o sea, “están jugando con mi plata” eso es lo que decían todas las bases, que decíamos en realidad; y él a mí me sacó de la... de la sala, me sacó, me dijo que yo no servía, que yo era siempre reclamona porque allá yo reclamaba, entonces aquí obviamente que yo también reclamaba, y me sacó no más poh, me sacó, entonces cuando llegó la federación ya estábamos ya más que chatos en realidad”*

*Dirigente Príncipe de Gales*



Las citas sirven de ejemplo para graficar la importancia del SIL en la participación de los socios en el sindicato, no sólo como razón para la formación de estos, sino también para explicar el mayor o menor involucramiento de los socios en las instancias que se proponen. Uno de los principales factores de decepción del SIL y que motivaría a los socios a participar de los sindicatos de la federación, siempre desde la perspectiva de los dirigentes, es una de las distinciones que veíamos en el primer capítulo, en relación a los logros que se tienen en huelgas, negociaciones o en general en situaciones de mayor confrontación con la empresa.

*“[En el SIL se busca] que no hayan reclamos, que no hayan protestas y que no hayan huelgas ni nada de eso, en cambio, obviamente que a la empresa no le convienen las huelgas ni nada por el estilo, entonces... nosotros sí tenemos derecho a huelga, en cambio los de empresa no la tienen, entonces menos aportan en cuanto a beneficios, los coartan a expresarse, y esa no es la idea porque tu si tienes un problema ya no te puedes quedar callada, ahora no se queda nadie callado, hoy en día nadie se queda callado, todos expresan sus derechos y sus deberes... y hacen que se les respete”*

*Dirigente Seminario*

*“(...) entonces ellos [los delegados del SIL] cualquier cosa, los delegados eran los que hacían los reclamos y todo, aunque nunca hicieron nada, me acuerdo una vez en el interempresa, que nos llevaron a hacer una manifestación a la escuela de servicios, a la central... íbamos todos preparados, hicimos pancartas... íbamos a manifestarnos afuera, a hacer una funa a la empresa... llegamos allá, llega el presidente Juan Moreno, habla con la jefa allá, se dan la mano y se saludan, todo feliz de la vida, nos hacen pasar a un auditorium, y en el auditorium parecíamos niños chicos que se subían al escenario con las pancartas, mostraban las pancartas y decían “no lo que pasa es que nosotros necesitamos esto” y se sentaban...”*

*Dirigente San Bernardo*

Lo anterior refuerza y muestra un ejemplo concreto de cómo los dirigentes construyen su legitimidad en base a las distinciones con el SIL, como se mencionó en el primer capítulo, en relación a las estrategias de legitimidad de los dirigentes. Lo anterior es interesante, en tanto los propios líderes jugarán un rol fundamental en la definición de la cultura sindical (Schein, 2004), lo que implica que es el



propio dirigente el que delinea en parte el rol que debe cumplir frente al sindicato y las expectativas que se tengan de él. A esto se suma, además, la experiencia anterior de los socios, tal como lo plantea Goodenough (1975), puesto que la decepción y juicios que generan los socios de sus dirigentes anteriores, será determinante en la visión del buen dirigente y por tanto en las expectativas que tengan los socios. En base a esta imagen ideal del dirigente, los socios van a evaluar de mejor o peor manera su gestión.

La legitimidad del dirigente será central, en tanto es lo que le permite reproducir su rol en la cultura del sindicato. Dicho de otro modo, a partir de su rol como dirigente, juega un papel importante en la construcción de la cultura organizacional, que a su vez delinearán el rol que debe cumplir, a través del cual debe mantenerse legítimo en función de seguir teniendo la capacidad de influir y modelar la cultura sindical.

En el caso de los sindicatos sociopolíticos, estos requieren mantenerse como portadores de la demanda social, a fin de mantener una hegemonía en este plano que le permita cumplir su rol de regulador. Con el propósito de reforzar esta legitimidad se relevan ciertos temas, enfatizando la diferencia con el SIL a partir de ciertos rasgos y distinciones. Así, se destaca la oposición a la empresa, que les da la posibilidad de generar huelgas e instancias más confrontacionales, a diferencia del SIL, que por mantener la relación con la empresa no puede llevar a cabo ese tipo de prácticas. Dicho de otro modo, los dirigentes plantean como una distinción fundamental entre ambos sindicatos, la posibilidad real que tienen ellos (reforzando una vez más su carácter autónomo) de movilizarse y protestar frente a la empresa, a diferencia del SIL que en su condición de “*sindicato amarillo*” no puede hacerlo. Esto es una estrategia práctica y concreta que les permite mantenerse como portadores de la demanda social, puesto que si se modera la confrontación, pueden surgir instancias paralelas que se planteen como más



críticas. De este modo, mantener cierta radicalidad en el discurso y en la práctica es lo que les permite tener el control de la confrontación con la empresa.

Además de servir como referencia para este discurso de legitimidad del sindicato, el SIL sirve como referencia para caracterizar el rol y la legitimidad del dirigente en específico, delineando aquello que sus dirigentes no deben ser, a partir de lo cual se generan una serie de expectativas y predisposiciones en los socios. Tal como se planteaba, a partir de la experiencia previa en el SIL, los socios tendrán la preocupación constante de que los dirigentes quieran sacar provecho de su rol, ya sea no asistiendo al local o llegando más tarde, aprovechando el fuero sindical. Esta predisposición de los socios hacia los dirigentes, tiene relación con sus experiencias anteriores, lo que es visible en tanto hacen referencia a ésta cuando afirman que un dirigente “ya cambió” o “ya empezó” dando cuenta de que era algo que se podía prever. Esta situación se puede identificar con los planteamientos de Goodenough respecto a la cultura, en tanto ésta será aquello que debe ser aprendido para funcionar de manera pertinente en cierto ámbito (Goodenough, 1975). Así, es posible evidenciar la interrelación entre la experiencia anterior y la construcción del líder, en la conformación de la cultura sindical, a partir de la cual se genera una estructura de expectativas en base a la cual se evalúa y supervisa a los dirigentes.

*“No, yo creo que lo que te decía anteriormente, que la gente fuera más abierta, de pensamiento más amplio, que no fueran así tan cerrados de mente, y... bueno es que también ellos no... no es mucho lo que pueden opinar porque no saben las cosas realmente que uno hace como dirigente... entonces eso falta... es como falta de cultura sindical (...) Cosas que ellos no tienen idea, de cómo funciona esto que se nos reclama que por qué salimos, entonces hay muchas diligencias que uno tiene que hacer como dirigente... Hacer reclamos en la inspección, visitar otros locales... entonces eso como que no lo ven bien, no es bien visto en el sentido de que dicen “ay claro, se mandó a cambiar pa’ ir a la casa”*

*Claro, como que “anda paseando”*

*Exacto, y son cosas que uno hace, pero ellos como no pueden salir del local, no pueden ver... entonces yo creo que eso, también depende...*



*depende de nosotros, también influye de que tratemos de darle una cultura más amplia a ellos para que ellos sepan las cosas, pero tampoco las aceptan, o sea, son cerrados y retrógrados pero...”*

*Dirigente Seminario (1)*

Como se observa en las citas, a pesar de que los dirigentes establecen la distinción presencia/ausencia como algo que los separa del SIL, esto es algo reforzado discursivamente por ellos, que no necesariamente tiene relación con la visión de los socios, en tanto estos reclaman la presencia de sus dirigentes con altas expectativas, a partir de sus experiencias anteriores.

La presencialidad será, evidentemente, otro eje fundamental en la legitimidad del dirigente, al ser un nodo central en la distinción con el SIL, y una especie de indicador de la buena gestión sindical. La alta valoración de la presencia del dirigente no es sino otra expresión de la particularización, ya que el quehacer del sindicato se entiende acotado a los límites del local, por lo que no hace sentido que el dirigente pueda tener quehaceres fuera del local, en tanto su obligación es dentro de éste y con los socios.

Por tanto, la cultura organizacional atribuirá cierto rol y expectativas a la imagen del dirigente, en lo que será central la experiencia previa de los socios, y la capacidad que tenga el dirigente de performar la cultura. Así, para mantener esa legitimidad, hay dos aspectos que serán centrales:

- La radicalidad y oposición a la empresa
- La presencia en el local

Ambos elementos serán reforzados por los dirigentes de manera permanente, sobre todo en lo discursivo. A pesar de esto, y como se evidencia en las citas anteriores, los socios serán sumamente críticos del trabajo sindical que hacen sus dirigentes, juzgándolos principalmente en lo que refiere a la presencia en el local. Los propios dirigentes dan cuenta de esta situación, afirmando que los socios no entienden su rol, que los critican cuando se ausentan por reuniones, aunque éstas



vayan en beneficio del sindicato y sean parte de sus funciones. Esto da cuenta de que los socios, a pesar de formar parte de la organización, desconocen las instancias en las que, en representación de ésta, los dirigentes deben participar. Lo anterior permite pensar que los dirigentes propician una especie de cierre, en tanto en su declaración de intenciones plantean la importancia de la participación de los socios y la voluntad de que se involucren más, a pesar de lo cual no generan realmente instancias para esto, ni transmiten información que permita mayor comprensión por parte de los socios. Así, se genera una especie de paradoja, donde a la vez que se critica la baja participación, se limita el aumento de ésta. Esto tiene que ver con los procesos de conformación de dirigentes *especializados*, es decir, con el proceso mediante el cual un dirigente va adquiriendo ciertos saberes y adquiriendo cierto nivel de pericia en su labor. Esto es lo que, para Haidar, conformará las burocracias sindicales (Haidar, 2010), en tanto a partir de la acumulación de ciertos conocimientos que se guardan para sí mismos, los dirigentes aseguran su labor y su posición dentro del sindicato, y por tanto dentro de la empresa, al posicionarse como necesarios y únicos respecto al conocimiento que poseen.

Desde esta perspectiva del cierre, el rol que los dirigentes otorgarán a los socios dentro del sindicato será el de mantenerlos informados, ser quienes transmiten sus problemáticas o críticas cotidianas al funcionamiento de la jornada laboral, a fin de que los dirigentes, a través de la relación con jefes, sub-administradores o administradores, puedan buscar soluciones.

*“El rol que cumplen... nosotros nos basamos solamente en la información que nos entregan ellos... es decir, si nosotros detectamos un problema en la infraestructura, obviamente nosotros vamos y lo tocamos nosotros mismos, pero si sabemos que un jefe ha tratado mal a una persona, nosotros no vamos y atacamos al jefe, lo que hacemos es hablar con la persona, y verificar primero lo que sucede, ¿ya? Si la persona nos dice “no, es que resulta que fue... yo tengo esa confianza con el jefe” entonces respetamos lo que la persona ha marcado como un punto”*

*Dirigente Plaza Vespucio*



*“Sí, la asamblea, la conversación de repente en el casino que nos juntamos, que yo me siento con la gente que trabaja en la carnicería, o me siento con la gente que trabaja en el deli, y ahí hay... todos son distintas realidades, o sea, yo trabajo en caja, y no es lo mismo la realidad de la cajera con la realidad de un carnicero, entonces cuando yo converso con ellos y esa instancia se da, de repente nos juntamos en la sala de estar y conversamos, y ahí uno va viendo todo, porque tampoco uno es que tenga que ser invasivo, no te puedes ir a meter a la sección a preguntarle a la gente “cómo está” porque ese es un espacio que la empresa tiene reservado para que la gente trabaje...”*

*Dirigente San Bernardo*

La forma en que los socios cumplen este rol de informar a los dirigentes varía, en algunos casos se valoran instancias más casuales como las conversaciones de pasillo o los espacios de almuerzo o desayuno, mientras otros valoran más la asamblea para este tipo de cosas, resguardando y separando los espacios de lo laboral y lo sindical. Lo anterior tendrá que ver con distintas estrategias o recetas que utilizan los dirigentes en la búsqueda de la participación de los socios. En lo que refiere a las asambleas, hay posturas bastante heterogéneas sobre la concurrencia, participación y compromiso con éstas, donde algunos dirigentes plantean que los socios participan de manera constante de éstas, mientras otros aseguran que si no se trata de la entrega de algún beneficio, no van. A pesar de esto, todos están de acuerdo en que los socios asisten más cuando se está cerca de hitos como las negociaciones.

El rol de los socios, por tanto, se limita a comunicar sus problemáticas, y sin potenciar un mayor involucramiento o responsabilidades en el quehacer del sindicato. A partir de esto, se plantea la existencia de una lógica clientelar entre dirigentes y socios, que determina la participación de estos últimos en el sindicato. La lógica clientelar se caracteriza por el ingreso de los socios al sindicato como si estuvieran adquiriendo un producto o una membresía que les asegura ciertos beneficios. Ellos pagan su cuota mensual y esto les da derecho a exigir ciertas cosas. Los dirigentes, en general, no se muestran ajenos a esto, y suelen opinar de manera crítica sobre la actitud de los socios respecto del sindicato. A pesar de esto, es posible plantear que a la vez que los dirigentes critican este tipo de



actitud, la propician, en tanto realizan la totalidad del trabajo y las tareas que se desprenden del quehacer sindical. Dicho de otro modo, los espacios de participación e involucramiento para los socios no existen ni se intenciona o propicia su existencia. Las únicas instancias en las que se busca con mayor preocupación la participación de los socios, y en las que efectivamente cumplen, es en los contextos de huelga, donde su presencia es importante en términos numéricos, situación en que los socios se sienten más partícipes y responsables de los logros. El resto del tiempo, la responsabilidad de “cumplir” está en manos del dirigente, y por esto se entiende también la severidad con que los socios les exigen y los juzgan. De este modo, se configura un rol totalmente pasivo, donde los beneficios se exigen a los dirigentes, puesto que a ellos les corresponde mostrar los resultados de su trabajo como gestores de la actividad sindical, de la cual el resto son beneficiarios, y no actores.

A la vez que los socios adquieren este rol, a partir de la falta de espacios o de conocimiento que propicie su participación, los dirigentes tendrán una visión sumamente crítica sobre la participación de los socios, es decir, sobre su interés y compromiso con el sindicato.

*“Que estuvieran más comprometidos, que estuvieran más... apoyando al sindicato, es que aquí apoyan mucho al sindicato, pero no se nota*

***Pero no con acciones concretas***

*No con acciones, exacto, o sea lo apoyan mucho, pero sí, pero no con acciones, o... no motivan a la gente a inscribirse o a mencionarlo “aquí están, han hecho esto” no, es como... “ah sí son buenos” pero nada más, es como... falta más motivación, eso...”*

*Presto 2*

*Claro, si estamos en el local, la gente uno a uno se nos acerca fácilmente, o se nos acercan en grupo, no sé, pero cuando uno los llama a la asamblea...*

***A instancias más colectivas***

*Ahí es donde tenemos problemas... también ese problema se da muchas veces por la realidad del país, que hay mucha gente que tiene*



*dos trabajos, entonces uno no les puede decir que falten a su segundo trabajo para que asistan a nuestra asamblea... y eso, estamos hablando que si somos 100, estamos hablando de que por lo menos hay 20 o 30 personas en esa condición...*

*San Bernardo 1*

*Yo pienso que debería ser total, ellos deberían estar en todas las cosas con los dirigentes, y a todas las reuniones también asistir... porque no es bueno informar uno por uno, sino que lo ideal es que todos escuchen lo mismo*

*Seminario 2*

De este modo los dirigentes critican la falta de asistencia de los socios a las instancias del sindicato, entendiéndolas como una falta de compromiso con la organización. Lo anterior es importante al indagar en la percepción que tienen los dirigentes de los socios, o las instancias que existen para la participación de estos últimos, ya que se evidencia que la búsqueda de la participación por parte de los dirigentes no se traduce en acciones concretas que potencien una mayor democracia, participación o integración de los socios a las decisiones sindicales.

Lo anterior se ve reforzado por ciertas actitudes desde los dirigentes, cuando afirman que hay información que es mejor reservar, en tanto los socios *no entenderían*, o cuando se mantienen ciertas instancias cerradas solo a los dirigentes, asumiendo que los socios no asistirían, lo cual potencia también la conformación de burocracia sindical (Haidar, 2010).

*“Lealtad con la gente, no vamos con mentiras porque la verdad que hemos aprendido una cosa, lo que si no vamos a negar, mantenemos información, no la damos toda completa, porque nos hemos percatado en el tiempo que cuando uno da toda la información completa, la gente se forma perspectivas que no, no son tales, y lo otro que, hay que ser realista con lo que uno le está informando a la gente”*

*Dirigente San Joaquín*

*Mira... saben que la federación es como potente, digamos, tiene su arrastre... pero a las reuniones de federación van los dirigentes, no hay*

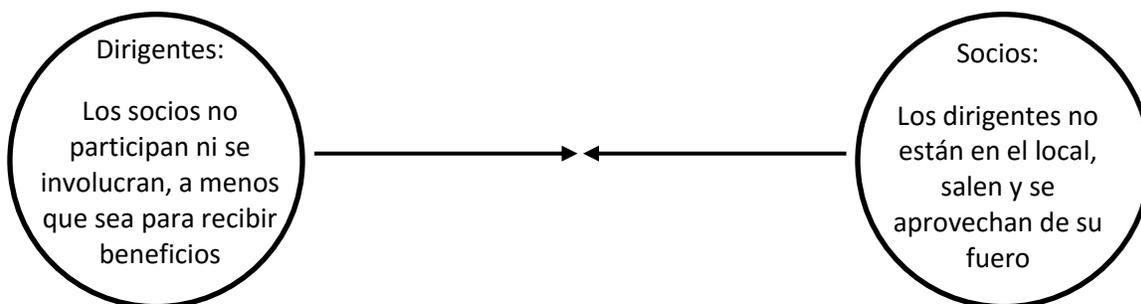


*otra forma de integrarlos, de repente invitarlos a reuniones, pero a veces no pueden... no lo hemos hecho en realidad*

*Dirigente San Joaquín*

Las citas anteriores son solo ejemplos de una lógica de trato desde los dirigentes, que tiene ciertos tintes de paternalismo, en tanto los dirigentes deciden por los socios cuáles son las instancias pensadas para su participación, cuál es la información que deben manejar, etc. Lo anterior se ve reforzado por la lógica jerárquica de funcionamiento del sindicato, donde la información, las posturas y las decisiones bajan desde la federación hacia los dirigentes, y luego a los socios, fomentando y resguardando una jerarquía vertical (Beliera & Longo, 2012).

Así, tendremos dos visiones mutuamente críticas:



Fuente: Elaboración propia a partir de los discursos presentes en las entrevistas a dirigentes

A pesar de estas visiones críticas, ninguno de los actores genera mecanismos para contrarrestar la situación o tener mayor control sobre ésta. Dicho de otro modo, mientras los dirigentes critican la falta de participación, no buscan aumentarla. Por otro lado, mientras los socios critican la falta de presencia y el desconocimiento del trabajo de los dirigentes, no se involucran mayormente para exigir cambios o información. Como se adelantaba anteriormente, esto es lo que configura una especie de paradoja entre ambos actores, en tanto a la vez que son críticos de la situación, parecieran tener cierta comodidad en el rol que les otorga, a los socios por cuanto les permite mantener un rol pasivo sin mayores exigencias ni compromisos, y a los dirigentes porque les permite tener autonomía y seguir



con el modelo sindical que baja desde la federación, en vez de generar una organización cuyo quehacer venga de la voluntad de las bases, manteniendo la *direccionalidad descendiente de la cultura*.

La jerarquía que se observa en el funcionamiento del sindicato, y en la transmisión de las normas y códigos de funcionamiento de éste, ha configurado una organización con una lógica predominantemente clientelar y una relación paradójal entre las partes, donde los socios cumplen un rol pasivo, que se asemeja más a una especie de membresía de un club, donde ellos pagan una cuota que les da derecho a exigir; exigir a los dirigentes su presencia permanente, exigir ciertos logros y resultados en huelgas, exigir buenos beneficios en fiestas, entre otros. De este modo, el socio entra al sindicato a *recibir*, tomando una actitud pasiva, y exigiendo los beneficios que le corresponden por su cuota sindical, y en algunos casos, asistir a asambleas.

De este modo, la relación paradójal y la lógica clientelar que se desprende de ésta, establece las formas en que dirigentes y socios se relacionan, a partir de lo cual se generan quejas y críticas mutuas, cuando en realidad estas conductas parecieran no ser efectivamente problemáticas para las partes, en tanto son funcionales a las formas de operar de este sindicato, que aún con bajos niveles de participación efectiva, visibles en la queja de la mayoría de los dirigentes, tienen gran cantidad de socios, y se entienden a sí mismos como buenos sindicatos.

Lo anterior se ve reforzado cuando se observa que, al mismo tiempo que los dirigentes critican a los socios, se muestra cierta conformidad por parte de estos con esta lógica de funcionamiento, la que se ve fundamentalmente en las valoraciones que hace del sindicato en general, y específicamente, en la valoración de la lealtad de sus socios.

*“Sí, son muy fieles y muy leales, porque... e... la delegada siempre les ofrece giftcards, “si tú te cambias yo te doy una giftcard de 10, 15 lucas” entonces ellos a veces se dejan tentar y después reaccionan y le dicen “no gracias, estoy bien donde estoy” porque aparte de que ellos saben*



*de que el hecho de que nosotros tuvimos una buena negociación en el 2012, saben de que ya hay un piso, entonces con ese piso, tu sabes que cuando la gente ingresa a un sindicato, es por plata, y porque le solucionan sus problemas, y pequeñeces que van surgiendo en el camino... pero esa lealtad es impagable... sí, es muy buena”*

#### *Seminario 1*

Esta lealtad llama la atención, al dar cuenta del rol que los dirigentes entienden que los socios deben tener, en tanto se considera como una actitud leal el solo hecho de permanecer inscritos en las actas del sindicato, sin considerar la importancia de la participación, el apoyo, el compromiso, lo que da cuenta de las expectativas que se tienen del sindicato en el modelo sindicato predominante.

Otro rasgo de esta relación que evidencia la poca intención de los dirigentes de involucrar a los socios en la organización, es la costumbre de los dirigentes de referirse a sí mismos cuando hablan de “el sindicato”. Dicho de otro modo, en diversas situaciones en las que se pregunta a los y las dirigentes por las problemáticas de su sindicato, las características de éste, sus defectos, etc., los dirigentes no refieren en sus respuestas a la organización y sus dinámicas, sino a sí mismos. De lo anterior se desprende que el sindicato corresponderá principalmente a las dirigencias, y no tanto a la organización en general, donde participan gran número de socios. Estos últimos jugarán el papel de clientes, cumpliendo ciertos requisitos, como el pago de sus cuotas y la asistencia a ciertas instancias, a cambio de poder *exigir* un producto: beneficios, regalos, bonos y buenas negociaciones colectivas. Si bien se profundizará más adelante en este tema, lo que aquí interesa es dar cuenta de esto de manera gráfica, a través de los dichos de los dirigentes, quienes en variadas ocasiones asimilaron la palabra sindicato a ellos en particular:

*“Como... qué es lo que le gustaría, si tuviera que pensar cosas que de repente le molestan de su sindicato, que cree que están mal -Es que no sé, sería como hacerme una autocrítica, y yo no encuentro que... la pega que hemos hecho con mi compañero esté mala, a pesar de que somos súper novatos, cachai... yo no tenía nada de noción ni de nada, y hemos tenido miles de problemas con respecto a las horas sindicales,*



*que en un momento nos las descontaban... y al momento de no querer seguir igual... en el sentido de salir de trabajar, y de repente que te descuenten el sueldo, y que la gente te saque en cara cualquier cosa... que tú eres como el punto ahí de atracción para la gente, está todo el día pendiente de lo que tú haces”*

*Dirigente San Joaquín (1)*

*“Bueno nosotros con la empresa fue difícil al comienzo, a nosotros no nos pagaban nuestras horas sindicales, ee nos descontaban casi todo el dinero, en el cual yo llegaba a veces a fin de mes sin niun peso, y a medida que fuimos ganando terreno las cosas fueron cambiando po, hoy en día ya nos pagan nuestras horas sindicales, eem, salimos a la hora que nosotros queremos, y hay una norma con la empresa en el sentido que los dirigentes sindicales tienen que entrar por gama y salir por gama, nosotros entramos por donde queremos y salimos por donde queremos”*

*Dirigente San Joaquín (2)*

En resumen, respecto a la relación entre socios y dirigentes de un sindicato, es importante destacar el carácter paradójal de ésta, donde a la vez que dirigentes y socios se critican mutuamente, mantienen y reproducen la relación tal como está. Destaca en este sentido el carácter discursivo de la legitimidad de los dirigentes, al reforzar más en este plano que en la práctica cuestiones como la presencia en el local o la confrontación con la empresa. Lo que permitirá esta legitimidad construida fundamentalmente en el discurso es, justamente, esta relación paradójal de cierta comodidad para las partes. El rol de los socios adquiere, en este contexto, características sumamente clientelares, convirtiendo al sindicato en una especie de club donde, al pagar cuotas, tiene derecho a exigir ciertos beneficios. Lo central de la situación descrita, es que si bien unos y otros parecen disconformes con la situación (los dirigentes por la baja participación de los socios, y los socios por la poca presencia de los dirigentes) no se generan soluciones o instancias de participación que superen la declaración de buenas intenciones. De este modo, al no existir instancias de participación efectiva, los socios adquieren un rol de clientes que pueden fiscalizar y exigir, y los dirigentes a pesar de ser críticos de esta situación, no generarán mecanismos para aumentar la participación efectiva.



Habiendo planteado lo anterior, es posible llevar a cabo una lectura crítica de cómo la relación paradójica con los socios influye en la efectividad y funcionamiento de los sindicatos, siendo un factor que potencia la crisis sindical. Lo primero que se debe destacar en esta línea, es la carencia de instancias de participación real en los sindicatos, que permitan a los socios sentirse parte activa de estos, generar una identificación que sea movilizadora en cuanto a su posibilidad de aportar al crecimiento y mejora de la organización, en desmedro de un rol fiscalizador y pasivo que los aleja de la posibilidad de ser parte de un proceso organizativo conjunto. Esto se relaciona a la vez con la particularización de las problemáticas y conflictos, puesto que, como se vio en el primer capítulo, la reducción de las problemáticas a la esfera de lo cotidiano y su acotación a los límites del local, impide la conformación o referencia a un proyecto mayor de sociedad, limitando al sindicato a la sola capacidad de conquistar pequeñas reivindicaciones que mejoren, siempre dentro de los límites establecidos, las condiciones y calidad de vida. Como sólo es posible concebir posibles cambios dentro del margen que el local permite, no adquiere sentido un mayor involucramiento y participación de los socios. De este modo, la relación paradójica entre socios y dirigentes conforma otro factor ligado a la crisis sindical, que si bien no necesariamente se verá reflejado en la tasa de sindicalización, sí influye en la calidad del proceso organizativo y de participación que está detrás de estas cifras, generando frustración en socios y dirigentes que aumenta la brecha y las distancias entre estos, dificultando la identificación común con el sindicato.



## Conclusiones

Habiendo descrito los tres factores endógenos fundamentales de la crisis sindical, presentes en los sindicatos de la Federación Walmart, cabe preguntarse cuáles son las razones, desde la racionalidad de la cultura, que impulsan a los actores a adoptar este modelo de sindicalismo. Tal como se vio en la introducción, esto se relaciona fundamentalmente con el proceso mediante el cual ciertos elementos se vuelven hegemónicos en la cultura. Así a partir del rol central que juega el líder en la conformación de una cultura (Schein, 2004) y de la importancia de las esferas adyacentes a la organización (Alvesson & Deetz, 1996). En este contexto, tanto desde el liderazgo, a través de lo que hemos denominado como *direccionalidad descendente de la cultura*, como desde el entorno del sindicato (empresa e institucionalidad laboral) se ha promovido cierto modelo de sindicato que es el que abarca las lógicas de las que se da cuenta en esta investigación. Así, los socios serán parte de una organización cuya cultura se ha vuelto hegemónica desde el líder y el exterior del sindicato, reforzada además por la experiencia anterior de los socios, que le otorga legitimidad a la actual en base a las distinciones que se generan en lo discursivo. El rol que juegan en este contexto, y su forma de participar, será sumamente clientelar, mermando su posibilidad de generar una perspectiva crítica a este modelo, que además es funcional y cómodo para ellos, en tanto les exige poco y les otorga beneficios.

Dicho de otro modo, los socios no *eligen* este modelo de sindicato porque sea lo mejor para ellos o lo más beneficioso, sino que lo aceptan de manera pasiva, porque los dirigentes logran instalar de manera hegemónica este modelo de sindicalismo, otorgando a los socios un rol que les exige muy poco, lo cual se acomoda con mayor facilidad a sus vidas cotidianas, con poco tiempo libre y largas jornadas familiares. De este modo se instalan estas lógicas como la particularización del conflicto, la relación estratégica con la empresa basada en la



comunicación y la armonía, y una relación paradójica con los socios que potencia una participación clientelar de estos, que permiten producir y reproducir un tipo de sindicato que potenciará lo que se definió en la introducción como *crisis sindical*.

Cabe preguntar entonces, en qué sentido un modelo de sindicato que pareciera ser cómodo para todos los actores involucrados podría ser relacionado a este fenómeno de crisis sindical. Lo que hace que estos factores potencien la crisis, no está en el plano de lo cotidiano, con socios sumamente descontentos o malos resultados a nivel de negociaciones, sino que, por el contrario, tendrá que ver con cómo este modelo de sindicalismo logra reproducirse de manera hegemónica entre los actores, sin funcionar en pos del beneficio de estos. El sindicalismo que hemos caracterizado es uno que da logros y beneficios aislados a socios y dirigentes, y que se vuelve legítimo y cómodo a través de los factores que describíamos, pero sin realmente cuestionar las condiciones en que estos trabajan, la vida cotidiana que su jornada laboral les permite, etc.

Los factores que identificamos van a constituir, por tanto, un modelo de sindicalismo que se destacará por su funcionalidad: ¿a quién busca beneficiar un sindicato cuya crítica no apunta a las problemáticas estructurales del sistema, que configura relaciones neutrales con la empresa y clientelares con los socios? Es en este sentido que se plantea que el modelo de sindicalismo del que damos cuenta, aporta a la crisis sindical, en tanto sus ejes fundamentales son funcionales a la mantención de la institucionalidad laboral, del modo de producción y del sistema económico.

Así, la particularización del conflicto impedirá que se observen las problemáticas estructurales que están a la base de las problemáticas cotidianas que viven los trabajadores, limitando el quehacer sindical a cuestiones sumamente específicas, que pueden acomodarse o mejorarse, pero manteniendo siempre los conflictos sobre los cuales se sustenta la relación laboral.



La estrategia de relación con la empresa basada fundamentalmente en la comunicación, que concibe la posibilidad de una relación armónica con la empresa, reviste la relación laboral de neutralidad y en relación con la particularización, niega la existencia de conflictos estructurales.

La relación paradójica con los socios, permite la reproducción de este modelo, en tanto pone a los socios en posiciones cómodas y sumamente acriticas, manteniendo la legitimidad de los dirigentes y permitiéndoles así llevar a cabo la gestión que se les ha enseñado como correcta, manteniéndose el control sobre estos y sus sindicatos, permitiendo que estos se desarrollen pero con una conflictividad restringida.

Lo anterior no quiere decir, en ningún caso, que los dirigentes hayan ideado y puesto en práctica este modelo con el afán de obtener algún beneficio, sino que ellos son solo otro actor bajo una cultura hegemónica de gestión sindical, donde ocupan un rol que se ha modelado en la jerarquía de la direccionalidad descendente de la cultura, y que permite la producción y reproducción de estos sindicatos funcionales.

Cabe mencionar acá que una serie de valores promovidos por la OIT a través del enfoque del diálogo social, serán coincidentes con los presentes en el modelo, cumpliendo el rol de invisibilizar el conflicto laboral. A pesar de que declaran reconocer la existencia del conflicto (Ozaki & Rueda, 2000) este no se entiende como los cimientos de la relación laboral, sino como cuestiones que se pueden cambiar de modo más superficial.

La importancia de develar estos factores, entonces, radica en la necesidad de generar cambios a nivel de la cultura de los sindicatos, que permitan evidenciar el carácter estructural del conflicto, entender la relación con la empresa como mediada por éste, y potenciar relaciones con los socios donde estos tengan un rol central, existiendo instancias que les permitan participar de manera efectiva, y



promoviendo una visión crítica de su contexto con una intensión transformadora de sus condiciones. Por tanto, el sindicalismo actual no sólo debe combatir una institucionalidad laboral limitante, una historia de amedrentamiento y una forma de organización del trabajo fragmentada, sino también una cultura acrítica y funcional a la reproducción del modo de producción capitalista en su etapa neoliberal.



## Bibliografía

- Aguiar, S. (2011). La clase trabajadora en los gobiernos de la Concertación. *Revista Lucha de Clases*.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En C. Hardy, W. Nord, & S. Clegg, *Handbook of organizational studies* (págs. 191-217). London: Sage.
- Beliera, A., & Longo, J. (2012). *Sindicalismo y conflicto laboral. Debates para el análisis del Sindicato de Empleados de Comercio y Asociación de Trabajadores del Estado*. La Plata.
- Boltanski, L., & Chiapello, É. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Caamaño, E. (2005). Las transformaciones del trabajo, la crisis de la relación laboral normal y el desarrollo del empleo atípico. *Revista de Derecho Vol. XVIII n°1*.
- Campero, G. (1986). Chile: las tareas del sindicalismo. *Nueva Sociedad n° 83 Mayo-Junio 1986*, 134-145.
- Cortazar, R., & Campero, G. (1986). Lógicas de acción sindical en Chile. *Revista mexicana de sociología*, 283-315.
- CUT. (15 de abril de 2013). *CUT Central Unitaria de Trabajadores Chile*. Recuperado el 29 de abril de 2013, de [http://www.cutchile.org/Portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1669:pl-an-laboral-la-herencia-no-deseada-&catid=296:opiniones&Itemid=545](http://www.cutchile.org/Portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1669:pl-an-laboral-la-herencia-no-deseada-&catid=296:opiniones&Itemid=545)
- Daroch, S. (2007). *Los conflictos laborales en Chile, principales ejes para la discusión*. Santiago: Departamento de Economía, Universidad de Chile.
- de la Garza, E. (1998). Trabajo y mundos de vida. En E. Leon, & H. Zemelman, *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*. Barcelona: Antropos.



- De La Garza, E. (2000). *La Flexibilidad del Trabajo en América Latina*. México: FLACSO.
- Ffrench-Davis, R. (2001). *Entre el Neoliberalismo y el crecimiento con equidad: tres décadas de política económica en Chile*. Santiago: Dolmen.
- Frías, P. (2008). *Los desafíos del sindicalismo en los inicios del siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO.
- Goodenough, W. (1975). Cultura, lenguaje y sociedad. En J. S. Kahn, *El concepto de cultura: textos fundamentales* (págs. 157-248). Barcelona: Anagrama.
- Guzmán, C. (2002). *Los trabajadores en tiempos del neoliberalismo. Los casos de Argentina y Chile*. Informe final del concurso: Fragmentación social y crisis política e institucional en América Latina y el Caribe. Programa regional de becas CLACSO.
- Haidar, J. (2010). Gramsci y los consejos de fábrica. Discusiones sobre el potencial revolucionario del sindicalismo. *Trabajo y sociedad n°15 vol. XIV*, 71-91.
- Hyman, R. (1997). *Trade unions and interest representation in the context of globalisation*.
- Martuccelli, D., & Svampa, M. (1997). *La Plaza Vacía*. Buenos Aires: Losada.
- Ozaki, M., & Rueda, M. (2000). Diálogo social: un panorama internacional. *Sindicatos y diálogo social: situación actual y perspectivas. Educación Obrera.*, 1-10.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Wiley Imprint.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Turner, V. (1988). *El proceso ritual: estructura y anti-estructura*. Madrid: Turus.
- Velasco, M. S. (2000). Editorial. *Sindicatos y diálogo social: situación actual y perspectivas. Educación Obrera. OIT.*, V-VI.