



Magíster en Ciencias Sociales

Mención Sociología de la Modernización

## **Sindicatos contra la precariedad laboral.**

Análisis de tres “procesos de organización sindical” de trabajadores estructuralmente débiles en Chile: los casos del trabajo doméstico asalariado y del *retail* supermercadista

Tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias Sociales.

Nicolás Ratto Ribó

Profesor guía: Miguel Urrutia Fernández

Asesoría externa: Dasten Julián Vejar

24 de enero de 2019

## Índice

<b>Agradecimientos y dedicatoria .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1. Introducción y problematización .....</b>	<b>7</b>
a) Objetivo general .....	12
b) Objetivos específicos.....	12
<b>CAPÍTULO 2. Antecedentes contextuales y estado de las investigaciones sobre sindicalismo en Chile .....</b>	<b>13</b>
a) Bases estructurales e institucionales del trabajo en Chile .....	13
La legislación laboral chilena: gestada en dictadura y reproducida en democracia	14
El rol de la Central Unitaria de Trabajadores.....	16
Las reconfiguraciones productivas y los cambios en la organización del trabajo ..	17
b) El sindicalismo y la acción colectiva de los trabajadores en Chile (2006-2018)	20
La forma de construcción del conocimiento cuantitativa y/o de recopilación.....	21
La forma de construcción del conocimiento interpretativa y general .....	22
La forma de construcción del conocimiento a partir de estudios de casos sindicales: estudios por sector y por sindicato (caso) .....	28
<b>CAPÍTULO 3. Un marco analítico para el estudio de “procesos de organización sindical” .....</b>	<b>34</b>
El sindicato. Herramienta de poder y de múltiples filios .....	34
Los poderes de los trabajadores .....	35
1) El poder asociativo de los trabajadores.....	39
2) El poder social de los trabajadores.....	40
3) El poder estructural de los trabajadores .....	41
4) El poder institucional de los trabajadores .....	48
El poder de los trabajadores y las estrategias sindicales.....	49
1) El uso estratégico del poder asociativo .....	50
2) El uso estratégico del poder social.....	51
3) El uso estratégico del poder estructural .....	53

4) El uso estratégico del poder institucional .....	54
Orientaciones sindicales, ¿hacia dónde se dirige la movilización de los poderes y cuales poderes son utilizables? .....	55
Organizados contra la precariedad laboral. La efectividad de las estrategias sindicales .....	58
1) Dimensiones de la eficacia sindical (o la complejidad de los resultados de la acción) .....	59
2) Precariedad del trabajo y eficacia sindical .....	61
Articulación categorial .....	64
<b>CAPÍTULO 4. Metodología .....</b>	<b>66</b>
La definición de la muestra .....	66
La investigación según los tipos de estudios de casos .....	68
Las fuentes de información y las estrategias de análisis .....	71
<b>CAPÍTULO 5. El trabajo doméstico asalariado en Chile: el caso de la FESINTRACAP .....</b>	<b>83</b>
a) Debilidades estructurales de las trabajadoras de casa particular .....	83
b) Resultados generales del proceso de organización sindical (2010-2015) .....	89
c) El proceso de organización sindical .....	94
a. Poder asociativo: historia del SINTRACAP y movilización de sus bases en las calles .....	94
b. Poder social comunicacional: el juego de la legitimidad frente a la opinión pública .....	101
c. Poder internacional movilizad para conseguir una institucionalidad internacional a movilizar .....	103
d. Poder político .....	105
Conclusiones sobre el caso FESINTRACAP .....	115
<b>CAPÍTULO 6. Los trabajadores del <i>retail</i> de Walmart Chile: los casos del SIL y la FTW .....</b>	<b>118</b>
Introducción .....	118

El negocio del <i>retail</i> de D&S y la llegada de Wal-Mart a Chile .....	119
Los trabajadores del <i>retail</i> de Walmart Chile como trabajadores estructuralmente débiles .....	121
Desprecarización del trabajo en Walmart Chile .....	135
El panorama sindical en Walmart Chile .....	161
La Federación del Trabajador Walmart (FTW) .....	164
El Sindicato Interempresas Líder (SIL) .....	188
Conclusiones preliminares y ampliación teórica .....	213
<b>CAPÍTULO 7. Discusión, conclusiones y futuras líneas de investigación .....</b>	<b>222</b>
(A) Características estructurales .....	224
(B) Formación, mantención y estrategias sindicales.....	227
1) La estrategia disruptiva o huelguística (movilización del poder estructural)	229
2) La estrategia de negociación colectiva (movilización poder asociativo).....	231
3) Estrategia sindical de demanda legal y referencia a la normativa internacional (movilización poder institucional) .....	232
4) Estrategia de solidaridad internacional (movilización poder social) .....	233
5) Estrategia movimientista (movilización poder social).....	234
6) Estrategia de vinculación sindical (movilización poder social).....	235
7) Estrategia de cooperación con el empleador (movilización del poder social)	236
8) Estrategia sindical política (movilización poder social-político).....	237
(C) Resultados.....	238
Posibles líneas de futura investigación .....	240
<b>Bibliografía.....</b>	<b>245</b>

## **Agradecimientos y dedicatoria**

La presente tesis es parte del FONDECYT N°1161347 “*Cartografía de la(s) precariedad(es) laboral(es) y las relaciones laborales de la Macrozona Sur. Tipología del trabajo precario y su incidencia en la práctica sindical en las regiones del Maule, Biobío y La Araucanía*”, cuyo investigador responsable es el Dr. Dasten Julián. Le agradezco a Dasten todos sus comentarios y correcciones durante la elaboración de la presente tesis de magister. Así también, le agradezco todos los espacios de reflexión y discusión que desde su FONDECYT y desde el GETSUR le abrió a los investigadores e investigadoras del trabajo, incluso a quienes veníamos desde Santiago. Dasten, espero que tu buena disposición, proactividad y compromiso con la defensa de la sociedad frente a la precariedad se mantenga con los años. También le agradezco enormemente a mi profesor guía, Miguel Urrutia, por su tiempo y disponibilidad constante a conversar sobre la investigación y por su disposición a integrarme en las actividades de su núcleo “*Trabajo, Clases Sociales y Acción Colectiva*”.

Agradezco de todo corazón a todas las trabajadoras de casa particular que se dieron el tiempo de participar directa o indirectamente del estudio, especialmente a las dirigentas y socias del SINTRACAP Ruth Olate, Verónica Salas, Silvia Poblete y Viviana Canales. Ha sido gratificante y aleccionador haber estado junto a ustedes durante el año 2018 apoyando sus procesos de organización sindical. Espero que la relación se mantenga y mi estancia con ustedes también les haya sido provechosa.

Además, les doy las gracias a los dirigentes Manuel Díaz, Sandra Neida y Carlos Díaz, de la Federación del Trabajador Walmart, de la Federación Autónoma de Walmart y del Sindicato Interempresas de Líder, respectivamente. Pese a los conflictos históricos entre las organizaciones, estoy seguro de que los tres dirigentes buscan lo mejor para sus afiliados, aunque mediante estrategias sindicales distintas. Sinceramente espero que a futuro puedan aumentar las instancias de cooperación entre las organizaciones, pues nada fácil es enfrentarse y ganarle al “gigante egoísta”, en especial en tiempos de reestructuración y automatización.

Le agradezco a la comunidad de investigadores e investigadoras del trabajo de Chile, con quienes nos hemos encontrado periódicamente en diversas instancias de reflexión en los últimos dos años. Pienso que de los espacios tanto formales como informales de encuentro nos hemos beneficiado todos, al aprender de nuestras diversas experiencias de

investigación. Saludos fraternos especialmente a los miembros y miembras de CIPSTRA y GETSUR, abrazos y cariños a mis amigos de dichas organizaciones y, especialmente amor y cariño a Valentina, quien ha estado junto a mi todo este tiempo de investigación, siendo potencia intelectual y soporte emocional.

Por último, le agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICYT), y a su Programa de Becas Magister Nacional (2017-2018), por haber financiado mis estudios de magíster y haberme apoyado con manutención mensual durante estos dos años. Sin duda alguna, este apoyo me permitió dedicarle parte importante de mi tiempo diario a mi tesis y, así, haber logrado construir la presente investigación. Espero que la investigación este a la altura de los desafíos científicos de Chile, como también, espero haber cumplido con los objetivos de aporte al país con los que me comprometí al postular a la beca:

*“Espero poder retribuir al país tanto con mi inserción laboral y científico-académica, como con la investigación que desarrolle en el Magister. Lamentablemente pienso que el servir al país en su conjunto es un sueño imposible. Cuando se estudian procesos sociales suele ser difícil hacerlo de manera neutral (y más difícil mientras más controversial es el tema). Toda acción pública y todo conocimiento de la realidad está posicionado en determinadas estructuras y orientado a determinados sujetos. A la pregunta ¿para quién escribo entonces? respondo a los y las humildes, a los y las trabajadores/as del país, a los y las discriminados/as. Pese a esto, pienso que es posible el conocimiento científico de la realidad, si es que por científico entendemos rigurosidad, sistematicidad, replicabilidad, complejidad, actualidad de las herramientas para conocer el mundo, discusión y crítica pública, respeto a las posiciones diversas y transparencia (...)*

*Espero poder realizar investigaciones de carácter crítico, que develen las contradicciones y problemas de las distintas estructuras y organizaciones sociales que operan actualmente en el país, para que así el conjunto de los y las ciudadanas que buscan un país más justo e igualitario puedan transformarlas, con la ayuda de servidores públicos representativos. Mi tesis de magister tiene como fin último lo recién comentado, el potenciar a las organizaciones y movimientos sociales de los ciudadanos que actualmente buscan un cambio de modelo en Chile. Es decir, sindicatos de trabajadores y movimientos sociales, como el estudiantil o No + AFP”.*

## **CAPÍTULO 1. Introducción y problematización**

En la literatura de los estudios del trabajo, y particularmente de los estudios del sindicalismo y del conflicto colectivo laboral, está bastante consensuada la idea que las relaciones laborales en Chile se encuentran desequilibradas a favor de los empleadores (Calderón, 2008; Campusano, Gaudichaud, Osorio, Seguel, & Urrutia, 2017; González & Zapata, 2015; Núñez, 2012), especialmente por una institucionalidad laboral restringida que, al menos en sus pilares fundamentales, fue heredada desde el régimen de Pinochet (Aguilar, 2017; Caamaño Rojo, 2016; Rojas, 2007). Pero si bien los trabajadores de la formación social chilena comparten este mismo bajo poder institucional, el poder estructural (definido enseguida) que estos tienen es heterogéneo, en tanto ocupan diversas posiciones en el sistema económico: trabajan en distintos sectores económicos, de forma más o menos aislada, ocupan diferentes posiciones en las cadenas de producción, tienen distintos niveles de calificación y tienen distintas formas de inserción en el empleo (contratos estables, subcontrato, ausencia de contrato, etcétera). Esta heterogeneidad estructural permite distinguir poderes desiguales entre diferentes sectores de trabajadores.

Los trabajadores que podríamos caracterizar como poseedores de un “bajo poder estructural” son quienes tienen (1) una escasa capacidad disruptiva sobre la producción por el lugar que ocupan en sus procesos de trabajo, (2) dificultades de articularse pues trabajan socio-espacialmente de forma “descentrada” e (3) inserciones precarias en el mercado de trabajo. La primera determinante, el potencial disruptivo de los trabajadores, depende de la situación más o menos estratégica de un grupo particular de trabajadores dentro de una comunidad específica, dentro de un sector económico o dentro de una empresa (Silver, 2005; Womack, 2007). La segunda determinante refiere al grado de centralización del proceso productivo: una alta centralización de los trabajadores, así como en la gran “fábrica fordista” (Bologna, 2006; Escobar, 2017), les dará poder a los trabajadores, en tanto se encuentran inmediatamente reunidos en el lugar de trabajo y con vínculos de cooperación previos a cualquier asociatividad (Atzeni, 2010). Por el contrario, trabajos dispersos por el territorio o descentrados, dificultarán la asociatividad de los trabajadores, en tanto los obreros para construir organización deberán desplazarse por el territorio dedicándole un trabajo extra a la organización sindical (Ratto, 2017). La tercera determinante refiere a la facilidad con la que el empleador de los trabajadores puede terminar la relación contractual y los escasos costos que tiene asumir tal decisión. Este ha sido un aspecto subdesarrollado en la literatura del poder de los trabajadores

(Wright, 2000; Silver, 2005), que parcial y progresivamente se ha sido desarrollando y tematizando como la “estructura de los mercados de trabajo” (Schmalz, 2017; Schmalz & Weinmann, 2016): ciertas formas contractuales dividen al movimiento de trabajadores al fracturar formalmente la unidad material del proceso de trabajo y, le niegan la condición de trabajador -y por ende de organización- a ciertos obreros.

Entonces, para los sectores de trabajadores con un bajo poder estructural será más difícil el emerger y desarrollarse colectiva y antagonistamente, como también será más improbable el que lleguen a buenos resultados con sus acciones, en tanto el “particular” poder obrero de negar el trabajo y disrupir (Womack, 2007), lo tienen en un bajo grado. Sin embargo, el poder estructural que tenga un colectivo de trabajadores no determina por completo su poder, en tanto existen otras interesantes dimensiones del poder, como la asociativa, la institucional y la cooperativa o social (Ludwig, Webster, & Schmalz, 2018; Schmalz, 2017). Los trabajadores con un bajo poder estructural no están condenados:

*“(...) incluso en un contexto de debilidad sindical estructural (structural union weakness) como Chile, las estrategias sindicales individuales pueden jugar un rol clave en generar resultados favorables para los trabajadores miembros de los sindicatos” (Palacios-Valladares, 2010: 75).*

El poder estructural de los trabajadores puede ser compensado, y debe ser acompañado, por el desarrollo de poderes asociativos (Bank, 2017). Este poder es el que resulta de la formación de organizaciones colectivas de los trabajadores, como sindicatos o partidos (Silver, 2005; Wright, 2000) y el desarrollo de diversas estrategias sindicales (Frege & Kelly, 2004). Entonces, los trabajadores para poder ejercer su poder estructural, por mínimo que sea, deben recurrir a una serie de estrategias y recursos asociativos. Incluso el colectivo de trabajadores más estratégicos de un país, ya sea en relación con su aporte al Producto Interno Bruto o a su centralidad en posibilitar la realización en el mercado de diversas mercancías, si no es capaz de organizarse colectivamente y movilizar su poder estructural, no podrá ejercer ningún poder (Santibáñez & Gaudichaud, 2017).

Para el caso chileno, múltiples voces durante los años noventa sostenían la casi absoluta debilidad estructural e institucional del actor sindical, lo que le impedía cualquier forma de acción colectiva (Aravena, 2016; Gutiérrez, 2013). Pese a esta debilidad y a los fatalistas pronósticos, desde mediados de los dos mil, varios colectivos laborales que se encontraban en situaciones de debilidad estructural, particularmente subcontratados,



comenzaron a actuar sindicalmente, llamando la atención de la opinión pública (Gutiérrez, 2013) y, en ocasiones, logrando importantes hitos, como el lograr negociar directamente con las empresas mandantes, gracias a la construcción de una organización sindical interempresa y al uso de huelgas laborales extralegales altamente disruptivas (Aravena & Núñez, 2009; Calderón, 2008; Núñez, 2012; Valdés, Godoy, & Mendoza, 2017).

Sin embargo, pese a que la literatura sindical chilena ha resaltado y estudiado las posibilidades de emergencia del conflicto laboral en estos contextos contractuales precarios, especialmente por la subcontratación en sectores primarios de la economía, no han sido estudiadas en igual profundidad las posibilidades de emergencia sindical en otros contextos de debilidad estructural, como tampoco han estudiado sistemáticamente los resultados de estos procesos de organización sindical. Respecto a lo primero, no se han realizado investigaciones orientadas a contextos y procesos de trabajo marcados por la dispersión socio espacial y de escasa potencia disruptiva, aspectos que como ya se ha mencionado, son considerados por la literatura internacional como debilitadores del poder de los trabajadores (Bologna, 2006; Silver, 2005). No se han investigado en su amplitud los distintos elementos estructurales del trabajo que, pese a limitar el poder de los trabajadores, son resistidos y contestados por los mismos. Respecto a lo segundo, los estudios sindicales en Chile prestan escasa atención a los resultados de los procesos de organización de los trabajadores, suele ser más una cuestión mencionada tangencialmente más que un foco de análisis. Las excepciones son publicaciones relativamente nuevas, como las de Bank (2017), Stillerman (2017) y Henríquez (2017a), que estudian los resultados de la organización sindical de trabajadores de Walmart Chile, MADECO y Manipuladoras de Alimentos, respectivamente. Sin embargo, el análisis de los resultados lo hacen sin un marco analítico claro y sin articularlo teóricamente.

La presente tesis pretende contribuir a remediar estas faltas, estudiando las estrategias sindicales con las que los trabajadores compensan su bajo poder estructural, configurado no solamente por sus atípicas formas contractuales, sino también por la desconcentración y escasas posibilidades disruptivas de sus procesos de trabajo. A su vez, se intenta observar el rendimiento de estas estrategias sindicales a partir del marco analítico multidimensional de la precariedad laboral (Julián, 2018): la efectividad de las estrategias sindicales se juzga en relación a si disminuyen o no la precariedad del trabajo, tanto a

nivel contractual, salarial, de condiciones de trabajo, de seguridad laboral como de intensidad y carga del trabajo.

Las estrategias utilizadas por los trabajadores para “compensar” su bajo poder estructural, por llamar de alguna forma a este desplazamiento estratégico, parecen ser múltiples. La literatura sindical en Chile comenta el uso de estrategias legales (Gutiérrez, 2017), la construcción de sindicatos interempresas (Henríquez, 2017b) y los intentos de negociar “de facto” con el verdadero empleador, presionando con acciones de masas disruptivas, como huelgas por fuera de los canales reglados (Aravena & Núñez, 2009; OHL, 2017), la construcción de sindicatos de apoyo y denuncia, que agrupan a trabajadores de múltiples empleadores (Valdés et al., 2017), protestas en ciudades para mostrarse y ganar el apoyo de ciudadanos (Rozas & Maillet, 2019), campañas de sindicalización para tener sindicatos representativos y núcleos de militantes sindicales que articulan a trabajadores dispersos (Ayala & Ratto, 2019; Castillo, Esnaola, López, Ratto, & Seguel, 2016), alianzas con movimientos sociales (Julián, 2013; 2017), entre otras.

Frente a esta evidencia de múltiples acciones quedan abiertas las preguntas por la eficacia de estas acciones y estrategias, por su vinculación a las condiciones estructurales en las que se encuentran los trabajadores que las agencian, y por su comparabilidad: ¿Cuál es el rendimiento de estas diversas estrategias sindicales usadas por los trabajadores en posiciones estructuralmente débiles?, ¿los trabajadores consiguen mejoras en sus condiciones de trabajo con estas estrategias?, ¿En qué particulares contextos estructurales estas acciones emergen y son eficaces para los trabajadores?, ¿Existe algún marco que pueda hacer comparables y dialogantes entre sí las diversas estrategias sindicales?

A la hora de explicar la emergencia sindical, y los resultados a los que llegan estas organizaciones cuando realizan sus estrategias, los diversos estudiosos del trabajo han tendido a utilizar marcos teóricos de las teorías de los movimientos sociales, dejando de lado y obviando muchas veces las características de los procesos de trabajo desde los cuales emerge la acción sindical. Es decir, ignoran la estructura económica, el poder estructural de los trabajadores y su relación con la formación social en su conjunto. Un ejemplo nacional ilustra esta situación. Aravena & Núñez (2009), al estudiar el renacer de la huelga obrera en Chile entre los años 2007-2008, sobredimensionan la variable oportunidad política y económica para explicar tanto la emergencia como los resultados a los que llegaron las huelgas de los contratistas de CODELCO, los trabajadores forestales y de los operarios salmoneros. Los autores dicen que las dos primeras huelgas fueron

eficaces para los trabajadores en tanto logran negociar con la empresa mandante y conseguir sus demandas. Los trabajadores consiguen esto debido a que aprovechan el favorable momento político que significó para los trabajadores el primer momento del gobierno de Bachelet, así como también el auge del precio de las materias primas, que permitía que hubiese más dinero para repartir por parte de las empresas exportadoras hacia los trabajadores. La tercera huelga, para los investigadores, habría fracasado debido al cierre del momento político favorable, que no supo ser leído por los trabajadores salmoneros, extendiendo innecesariamente su huelga y fracasando en este esfuerzo.

Entonces, en la presente investigación se intenta solucionar este problema teórico, haciendo dialogar acción y estructura (Adăscăliței & Guga, 2015). Se intentará repositonar la relación entre estructura/proceso de trabajo y acción sindical al estudiar esta última, sin dejar de considerar el poder de clase institucionalizado en la legislación nacional (Dörre, Holst, & Nachtwey, 2009). Se estudiarán las formas y estrategias que los trabajadores estructuralmente débiles en Chile ocupan y movilizan para superar su bajo poder estructural y, la eficacia de estas estrategias sindicales en relación con la disminución de la precariedad laboral. Este poder estructural, como se ha dicho, está determinado por las posiciones laborales escasamente disruptivas de los trabajadores, su dispersión territorial y sus trabajos contractualmente precarios (que muchas veces resultan de las decisiones políticas en pro de fragmentar la producción tomadas por parte de las empresas).

La investigación se realizará a través del estudio de caso de tres procesos de organización sindical sucedidos entre los años 2006 y 2018 en Chile. En estos procesos los trabajadores se movilizan contra determinados aspectos de la precariedad de sus trabajos, interpelando ya sea a sus empleadores y/o al gobierno de turno. Los casos de organización sindical que se comparan se organizan a escalas nacionales, manteniendo orgánicas y particularidades a nivel regional y local. Los tres casos estudiados son los de la Federación de Sindicato de Trabajadoras de Casa Particular (FESINTRACAP), Sindicato Interempresas Líder (SIL) y Federación del Trabajador Walmart (FTW).

### **a) Objetivo general**

Analizar las estrategias sindicales utilizadas por trabajadores que se encuentran en posiciones de debilidad estructural, cuando levantan procesos de organización sindical contra la precariedad laboral en Chile entre los años 2006 y 2018.

### **b) Objetivos específicos**

- Analizar las bases estructurales desde las cuales los trabajadores estructuralmente débiles desarrollan sus procesos de organización sindical contra la precariedad laboral.
- Describir las estrategias sindicales utilizadas por los trabajadores estructuralmente débiles en sus procesos de organización sindical contra la precariedad laboral.
- Identificar los poderes a los que recurren los trabajadores estructuralmente débiles en sus estrategias sindicales contra la precariedad laboral.
- Analizar los resultados y limitaciones de las distintas estrategias sindicales y poderes utilizados por los trabajadores estructuralmente débiles en sus procesos de organización sindical contra la precariedad laboral.

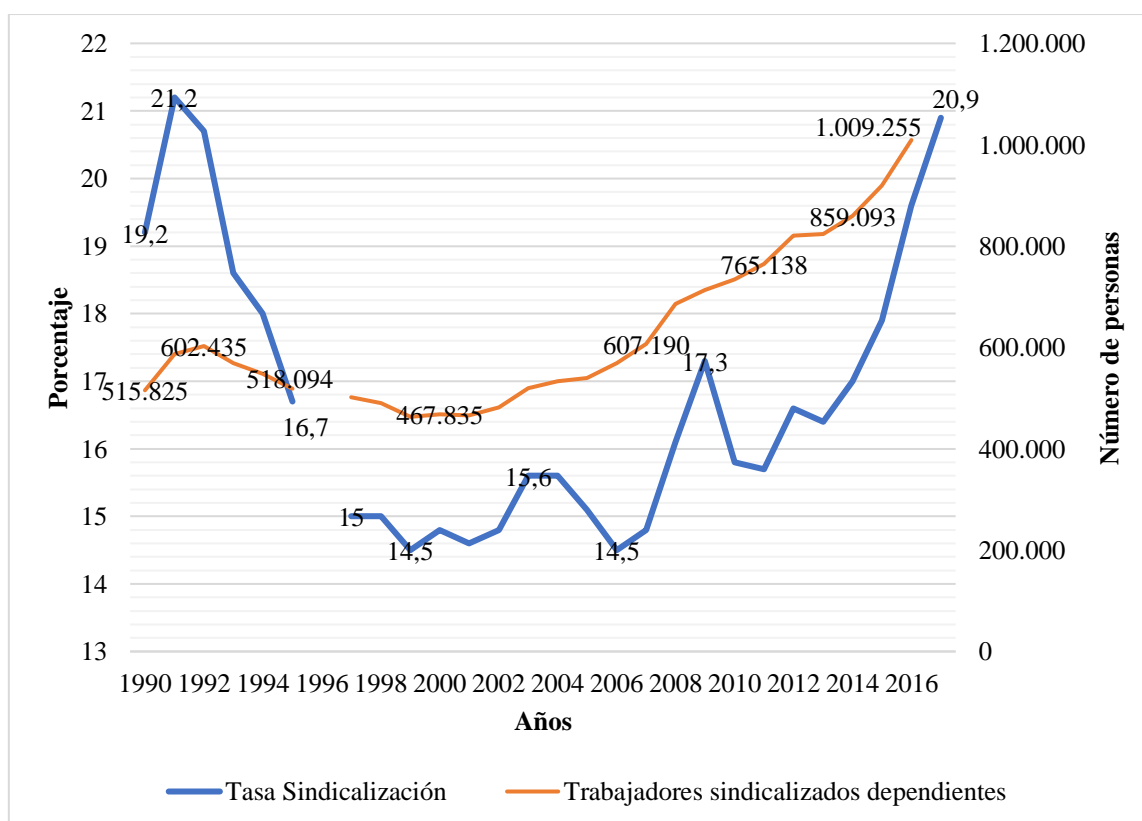
## CAPÍTULO 2. Antecedentes contextuales y estado de las investigaciones sobre sindicalismo en Chile

### a) Bases estructurales e institucionales del trabajo en Chile

La primera constatación que se puede observar al estudiar el sindicalismo y el conflicto laboral es su baja presencia en la realidad chilena. Pese a su lento pero sostenido aumento (ver Gráfico 2.1), en Chile los sindicatos siguen siendo una relativa excepcionalidad: los trabajadores que se encuentran sindicalizados representan a solo un 20,9% de los trabajadores dependientes del sector privado (Dirección del Trabajo, 2017). Y, pese a que la conflictividad laboral también parece estar en ascenso desde los últimos diez años en el país (OHL, 2017), esta sigue siendo baja, pues involucró en el sector privado de la economía a menos del 2% de los trabajadores ocupados del país el año 2015 (OHL, 2016).

#### Gráfico 2.1.

*Tasa de sindicalización y trabajadores sindicalizados en Chile (1990-2016)*



Fuente: Dirección del Trabajo (2017).

Nota: tasa de sindicalización calculada según el total de trabajadores dependientes del sector privado.

¿Cómo se explica esta baja asociatividad y conflictividad de los trabajadores en un contexto nacional de persistentes desigualdades sociales (PNUD, 2017) y de una profunda precarización del trabajo (Ruiz-Tagle & Sehnbruch, 2015)? Existen una serie de narrativas en los estudios sindicales que intentan dar respuesta a la interrogante de la baja conflictividad laboral en el país. Todas estas narrativas parten del “consenso del debilitamiento” del actor sindical (Julián, 2014) por la acción y obra de la dictadura militar (1973-1990)<sup>1</sup>. Las dos primeras narrativas tienen que ver con la legislación laboral y la política institucional en Chile. Una tercera narrativa, no tan común en los estudios sindicales, tiene que ver con la relación entre sindicatos y partidos. Las otras dos narrativas tienen que ver con los cambios en la economía y en las formas de organizar el trabajo por parte de las empresas. Comprender estos elementos contextuales se torna fundamental, y en un paso clave, para conocer las diversas estrategias sindicales utilizadas por el movimiento de trabajadores en Chile. Estas cinco narrativas mencionadas explican el debilitamiento del actor sindical en Chile, mostrando cómo se han modificado las bases estructurales e institucionales desde donde los trabajadores construyen organización sindical y acción contestataria. Esta nueva situación, en términos genérico, expresa la recuperación del poder de clase capitalista a nivel mundial y nacional con la instauración del neoliberalismo (Harvey, 2007).

#### La legislación laboral chilena: gestada en dictadura y reproducida en democracia

Una primera narrativa ve en el evento político de la dictadura militar el inicio de una nueva etapa del sindicalismo, en tanto se configura un renovado cuadro legal que regula las relaciones colectivas de trabajo, después de un periodo de excepción y represión del movimiento sindical (1973-1978). Esta transformación “supra estructural” o “institucional”, auto denominada “Plan Laboral” (Piñera, 1992), pretendió, y en parte importante consiguió, instaurar un sindicalismo de mercado, atomizado y despolitizado (Álvarez, 2017), que terminó siendo tan restrictivo que incluso dificulta la acción sindical reivindicativa “legal” a nivel de empresa (Gutiérrez, 2013), debido a que existen numerosos aspectos de la legislación laboral que limitan, inhiben y hasta impiden la

---

<sup>1</sup> No se tratará aquí la narrativa hegemónica (Julián, 2014) que unifica y homogeniza a parte del sindicalismo y de los estudios sindicales, como forma de remembranza para escapar del presente. Esta narrativa ha sido consistentemente criticada y reemplazada por Campusano, Gaudichaud, Osorio, Seguel, & Urrutia (2017b). Por narrativas me refiero a argumentos que suelen repetirse en los estudios sindicales en Chile para explicar el estado actual del sindicalismo.

sindicalización (Campusano et al, 2017b). Esta legislación a consolidado un modelo de relaciones laborales bipartito y centrado en la empresa legal (Calderón, 2008), aunque con una serie de puntos de fuga, que se expresa en el creciente aumento de las “huelgas ilegales” (Armstrong & Águila, 2006; Pérez, Medel, & Velásquez, 2015) y de acomodaciones de los actores sindicales usando tácticas legales hacia la Dirección del Trabajo y los Tribunales Laborales (Gutiérrez, 2017). A estas transformaciones de las relaciones laborales a nivel colectivo se les suman las previas modificaciones del derecho de trabajo individual (1978), como la facilitación de los despidos para las empresas y la disminución del pago de indemnizaciones en caso de hacerlo (Aguilar, 2017).

Una segunda narrativa comenta las insuficientes reformas realizadas por los gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia por corregir la desigualdad de poder institucional en el trabajo (Frank, 2017). Las tentativas democráticas por aumentar el poder de negociación de los sindicatos no corrieron buena suerte en el país, pues:

*“los gobiernos democráticos incluyeron siempre en sus programas de gobierno el objetivo de reformar la legislación laboral inclusive en aquellas materias que causaban mayor irritación en el empresariado y la derecha política, como es el caso de la ampliación del derecho a negociar colectivamente”* (Aguilar, 2017: 25).

La sobre representación parlamentaria de los partidos de derecha por el sistema binominal, eliminado recién el año 2015, y la falta de convicción y compromiso de los mismos políticos de la Concertación (Aguilar, 2017; Frank, 2017) impidió que se realizaran cambios sustantivos en las relaciones laborales chilenas por más de veinte años. Las reformas laborales que la Concertación realizó en sus gobiernos no tocaron los pilares del Plan Laboral (Rojas, 2007), pues ignoraron dos de las principales demandas del movimiento sindical: restitución de la eficacia del derecho a huelga y la ampliación y fortalecimiento de la negociación colectiva (Aguilar, 2017). El marco institucional de la pos-dictadura, entonces, mantuvo los enclaves neoliberales de la legislación laboral<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Los análisis de la última reforma laboral que “moderniza las relaciones laborales” (abril 2017), que si bien hasta el momento son parciales por la reciente implementación de la reforma, concuerdan en que no cambia sustancialmente los enclaves neoliberales del Código del Trabajo, consolidando el Plan Laboral de José Piñera (Boccardo, Moya, & Allende, 2017).

### El rol de la Central Unitaria de Trabajadores

Una tercera narrativa, incipiente como hemos dicho, refiere al rol de contención que ha jugado la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) en la conflictividad de los trabajadores desde el retorno a la democracia en 1990 hasta la actualidad (Osorio, 2017; Gutiérrez, 2014; Julián, 2012; Campusano et al, 2017). Esto, a partir de la influencia que tienen sobre la central los partidos políticos de la Concertación y la Nueva Mayoría – principalmente el Partido Socialista (PS), el Partido Comunista (PC) y el Partido Demócrata Cristiano (PDC)<sup>3</sup>-, lo que limitó su voluntad política de realizar movilizaciones disruptivas (paros), como también incentivó a la Central a participar de pactos sociales (acuerdos tripartitos) con escasos beneficios para los trabajadores y el apoyar reformas tímidas de los gobiernos de turno: *“el principal problema que tiene la central es (...) la pasmosa capacidad que tienen determinadas fuerzas partidarias para encausar la politización existente en los términos que requiere el neoliberalismo para seguir reproduciéndose”* (Osorio, 2017: 153).

Lo que permite explicar esta trayectoria de dependencia y de baja autonomía política de la CUT es la forma en que se eligen a sus dirigentes:

*“Se trata de un sistema de elección indirecta en el cual votan a discreción solo las directivas de los sindicatos, asociaciones, federaciones, confederaciones y colegios profesionales, en representación ponderada de la cantidad de afiliados que sus organizaciones acreditan mediante el pago de una cuota correspondiente”* (Osorio, 2017: 136).

Este sistema genera un incentivo a la sobrerrepresentación de las organizaciones en base al pago de una cuota por más socios de los que realmente se tienen, en donde ganan las listas/partidos que cuentan con más recursos. Dado este rol de contención, que se radicaliza con el auge de las movilizaciones laborales en Chile desde el año 2006 (Osorio, 2017), la Central ha terminado siendo poco representativa de la totalidad de trabajadores

---

<sup>3</sup> Entre 1990 y 2011 concentra el poder el PDC y el PS (Concertación), y desde 2012 a la actualidad el PC, partido que el año 2013 se suma por primera vez a la Concertación, dando nacimiento al bloque Nueva Mayoría.



de Chile<sup>4</sup>, posee escasa legitimidad frente a los trabajadores y la opinión pública, a la vez que proyecta la escasa unidad del movimiento de trabajadores en Chile<sup>5</sup>.

### Las reconfiguraciones productivas y los cambios en la organización del trabajo

Las transformaciones supra estructurales acontecidas en dictadura, luego legitimadas en democracia, acompañarán y facilitarán los cambios acontecidos en las formas de organizar el trabajo y la producción, y las decisiones empresariales sobre dónde invertir sus capitales. Una cuarta narrativa se referirá a los cambios en la economía chilena que transformaron el escenario productivo desde donde se construye el sindicalismo (Campusano et al., 2017b), afectando enormemente a dos de los tres actores sindicales tradicionales del modelo de desarrollo previo al golpe militar de 1973: trabajadores públicos, industriales y del cobre (Núñez, 2012). En desmedro de estos sectores económicos emerge el sector de los servicios (Boccardo & Ruiz, 2014). En estos sectores los trabajadores organizados tradicionalmente han estado ausentes o débiles, o simplemente no existían trabajadores en tanto no se habían desarrollado estos sectores.

En el Gráfico 2.2 se puede ver la evolución en treinta años, desde el año 1986 al año 2016, de los trabajadores ocupados en las distintas ramas económicas. La rama que durante todo el periodo concentra a más trabajadores, llegando el 2016 a concentrar el 27% de los ocupados, es “Servicios Comunales y sociales” lo que esconde ciertas cosas, ya que la categoría agrupa, según la CIUU revisión 4 (implementada en Chile solo desde el año 2010), a “Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria”, “Enseñanza”, “Servicios sociales y de salud”, “actividades de servicios comunitarios, sociales y personales”, “Hogares privados con servicio doméstico” y “Organizaciones y órganos extraterritoriales”. En 2016, de estas “sub ramas” la con mayor presencia son “Enseñanza” (8% de los ocupados), “Administración pública y defensa”, “Servicios sociales y de salud” y “Hogares privados con servicio doméstico” (5% de los ocupados cada una).

---

<sup>4</sup> Si bien la CUT agrupa al 83% de los sindicatos que pertenecen a centrales sindicales, un 66% de los sindicatos del sector privado no se encuentra adherido a la CUT.

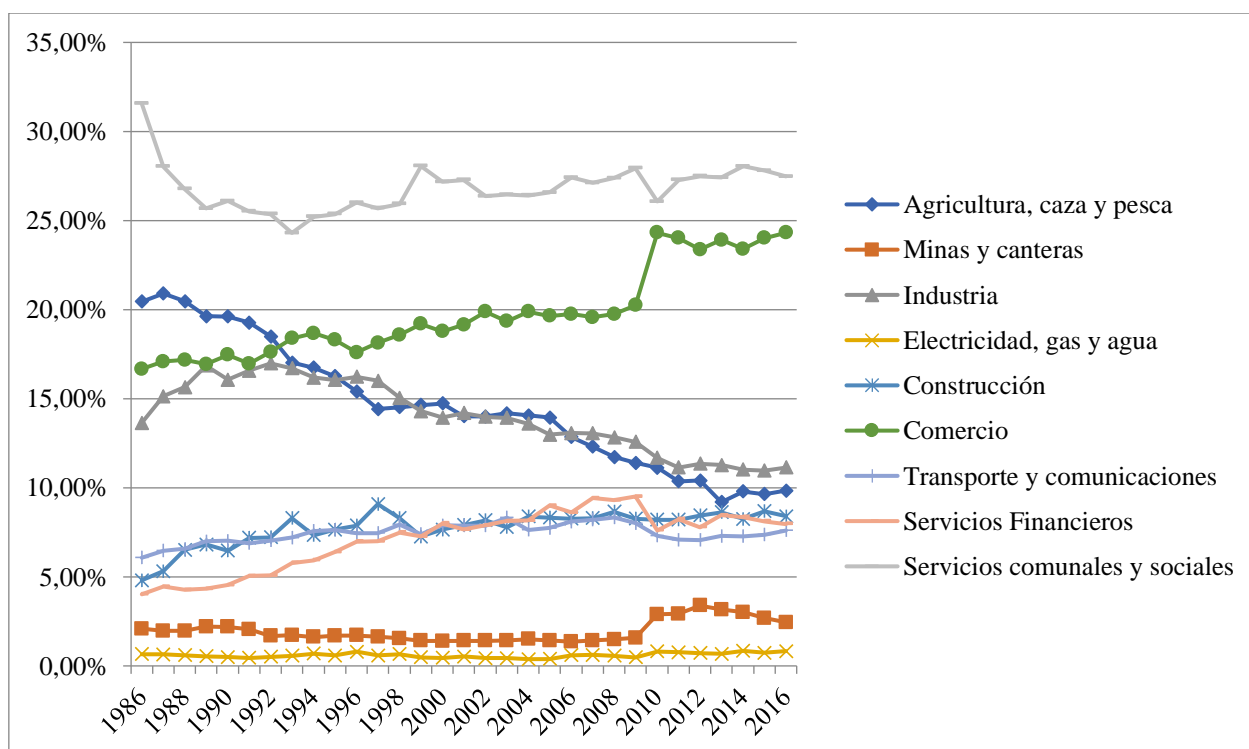
<sup>5</sup> En el país existen otras cuatro centrales sindicales, CAT (Central Autónoma de Trabajadores), CNT (Confederación Nacional de Trabajadores), UNT (Unión Nacional de Trabajadores) y UCT (Unión Clasista de Trabajadores).

Las otras tres ramas de gran importancia según el número de ocupados entre 1986 y 2016 son Agricultura, Industria y Comercio. Mientras las dos primeras bajan estrepitosamente en los treinta años analizados, la tercera aumenta notablemente. Agricultura pasa de representar a más de un 20% de los ocupados el año 1986, a representar a menos del 10% en 2016. Industria pasa de representar aproximadamente al 15% de los ocupados a fines de los ochenta, a representar a solo un poco más del 10% de los mismos. Comercio, por el contrario, pasa de un 17% en 1986 a casi un 25% de los ocupados en 2016. No tenemos los datos de Chile para el periodo 1975-1986, pero es de esperar que la reducción de la rama industria ya hubiese sucedido con fuerzas desde este periodo (Moulian, 2002). Como *proxy* se puede utilizar la Encuesta de empleo y desempleo del Gran Santiago del Centro de Estudios de Micro Datos de la Universidad de Chile, que muestra que en 1970 la rama industria ocupaba a un 28,2% de los ocupados, en 1973 a un 28,5%, en 1986 a un 22,2% y en 2016 a un 9,9%.

Cabe mencionar, siguiendo con el Gráfico 2.2, otras tres ramas que les siguen al Comercio, Industria y Agricultura, con cifras más o menos estables durante el periodo 1986-2016. Estas ramas aumentan de cifras de alrededor de un 5% en 1986 a un poco menos de un 10% en 2016. Es decir, bastante poco. Estas ramas son el Transporte y Comunicaciones (7,6% en 2016), Servicios financieros (7,9% en 2016) y Construcción (8,4% en 2016). Por último, las dos ramas con menos ocupados durante todo el periodo 1986-2016 son Minas y Canteras (2,4% en 2016) y Electricidad, Gas y Agua (0,8% en 2016).

## Gráfico 2.2.

Porcentaje de ocupados según rama de actividad. Años 1986-2016. Trimestre octubre, noviembre y diciembre (OND). CIUU Revisión 2.



Fuente: elaboración propia en base a la ENE (1986-2009) y NENE (2010-2016) del Instituto Nacional de Estadísticas.

Una quinta y última narrativa, en parte ligada a la anterior, tiene que ver con los cambios en las formas de organización del trabajo, amparadas y promovidas por la legislación laboral, pero implementadas diferencialmente por las empresas. Especial relevancia tienen las flexibilizaciones del empleo y las distintas fragmentaciones productivas de los grandes capitales, quienes tienen amplias facultades para dirigir y organizar sus empresas sin restricciones de parte de la influencia de los trabajadores (Calderón, 2008). Según Aguilar (2017), una de las críticas más comunes a la experiencia chilena apunta al hecho de que en ésta se confundió la flexibilización con la desregulación abierta del mercado de trabajo, lo que terminó precarizando el trabajo (Aguilar, 2017).

A grandes rasgos, y siguiendo al mismo autor (citando a Mizala y Pilar, 1996), habría que distinguir entre dos grandes componentes de la flexibilidad laboral implementada por las empresas en Chile: la flexibilidad del mercado de trabajo y la flexibilidad del insumo de trabajo (o funcional). El primero se compone por (1) flexibilidad del empleo (o flexibilidad numérica), que le permite a los empleadores utilizar trabajadores a tiempo

parcial, de carácter no permanente, según fueran sus necesidades, (2) flexibilidad del salario, que apunta a terminar con los sistemas de indexación de salarios, con la existencia de salarios mínimo e introduce el criterio de salario según productividad, y (3) la flexibilidad de la movilidad, que permite y promueve el flujo de trabajadores de un segmento a otro del mercado de acuerdo con el comportamiento del empleo y el crecimiento. El segundo se compone por (4) la flexibilidad del capital humano, y (5) flexibilidad de la productividad. Ambas dimensiones (4 y 5) se refieren al incremento de la polivalencia que los trabajadores posean para poder desempeñar diferentes funciones en la empresa o para adaptarse cuando se enfrente el cambio técnico.

Como se ha mencionado, la implementación de estas flexibilizaciones en las empresas ha tendido a ser precarizante del empleo. Es decir, estas flexibilizaciones han tendido a empeorar las condiciones de trabajo (Aguilar, 2017; Boccardo & Ruiz, 2014), a la vez que dificultan la organización sindical de los trabajadores (Boccardo & Ruiz, 2014; Julián, 2018). Las empresas han recurrido a formas de contratación de los trabajadores que les entregan escasas seguridades, protecciones y posibilidades de ejercer derechos colectivos. Ejemplos de estas formas son el subcontrato, los contratos por obra o faena, y la relación *ad honorem*, creando falsos independientes. Mediante estas atípicas formas contractuales las empresas han externalizado hacia los trabajadores los riesgos que corren al invertir sus capitales (Boccardo & Ruiz, 2014). Parte importante del salario ha dejado de estar asegurada, dependiendo esta parte de la productividad y de las metas logradas por los trabajadores. Esto, sumado a una condición general de bajos salarios en el país (Duran & Kremerman, 2015). El trabajo se ha intensificado tanto en términos de tareas como en términos del tiempo de trabajo, a la vez que muchos espacios de trabajo se tornan riesgosos física y psicológicamente para los trabajadores.

#### **b) El sindicalismo y la acción colectiva de los trabajadores en Chile (2006-2018)**

Al inicio del presente capítulo hemos identificado una baja conflictividad y presencia sindical en el país, pese a su auge en la última década. Los estudios sindicales y sobre el conflicto laboral en Chile, además de describir estos niveles, han realizado otros enormes aportes que vale la pena considerar, en tanto refieren a estrategias sindicales. A continuación, se presentará una clasificación de los estudios sindicales de la última década en base a cuatro “formas de construcción del conocimiento”. Particularmente se buscará

presentar los aportes que estos estudios nos entregan sobre las estrategias sindicales utilizadas por los trabajadores con bajos niveles de poder estructural e institucional.

#### La forma de construcción del conocimiento cuantitativa y/o de recopilación

Un primer cuerpo de investigaciones sindicales se ha preocupado por medir los niveles de la sindicalización a nivel nacional y sus asociados niveles de conflictividad (huelgas) y diálogo social (negociaciones colectivas). Estas investigaciones privilegian la construcción de bases de datos y, en ocasiones, de series históricas. Desde esta base postulan, en ocasiones, ciertas tesis y tendencias sobre el conflicto y el diálogo social. Dentro de esta perspectiva se puede distinguir una “oficial” o “gubernamental”, que se expresa en los compendios de series históricas de la Dirección del Trabajo, y la otra “no oficial” o “desde la sociedad civil”, que se expresa principalmente en las recopilaciones de huelgas laborales del Observatorio de Huelgas Laborales (OHL), que continúa la tradicional recopilación de Armstrong & Águila (2006).

Estas investigaciones han mostrado que en Chile los sindicatos son una realidad más bien excepcional al interior de las empresas, lo que se expresa en que los trabajadores que se encuentran sindicalizados recién hayan superado el 20% del total de la fuerza de trabajo ocupada después de 20 años bajo esta cifra (Dirección del Trabajo, 2017). Este cruce de la frontera del 20% hace visible una realidad que se venía gestando hace por lo menos diez años en el país: un crecimiento lento pero sostenido de la tasa de sindicalización, de la masa de trabajadores afiliados a sindicatos -que superó el millón de trabajadores el año 2016-, y de las huelgas laborales. Pese a que en esta última forma de acción solo participó el 2% de los trabajadores ocupados en el sector privado de la economía (OHL, 2016), esta sigue siendo la forma clásica, más visible y más importante del conflicto colectivo laboral en Chile (Aguilar, 2017; Armstrong & Águila, 2006). Y, además, es la forma de conflicto laboral y la estrategia sindical mejor y más sistemáticamente registrada en el país.

Las huelgas en el sector privado de la economía ocurren principalmente a nivel de empresa (son descentradas) y en el marco de negociaciones colectivas regladas. Prima en éstas las demandas relacionadas a cuestiones salariales y son ejecutadas principalmente por sindicatos (Armstrong & Águila, 2006; OHL, 2016). Típicamente los trabajadores se concentran en las afueras de la empresa con pancartas, con los objetivos de visibilizar y dar a conocer sus demandas. Pese a que prima la huelga reglada, es decir, la que se rige bajo los estatutos del Código del Trabajo, en los últimos años sus formas no regladas han

tendido a aumentar sostenidamente. Este aumento ha sido tal que en el año 2015 las huelgas no regladas, tanto del sector privado como público, superan por primera vez, desde el año 2002, a las huelgas legales (OHL, 2016). Y si bien en el sector privado hubo más huelgas legales que no regladas, las huelgas no regladas movilizaron a casi cuatro veces más trabajadores que las huelgas legales: 100.917 trabajadores versus 25.368 (OHL, 2016). A esta tendencia a la no reglamentación de las huelgas en Chile, se suma el aumento general de las huelgas desde el año 2006. Si se comparan las cifras entre el 2006 y 2015 las huelgas se duplican (OHL, 2016).

Las acciones conflictivas acopladas a la huelga que son más recurrentes son el corte de ruta y el piquete, pero ocurren en menos de la cuarta parte de éstas (OHL, 2016). Además, ninguna huelga se remite solamente a la paralización del proceso de trabajo, suelen ir de la mano con otras acciones que permitan visibilizar el conflicto y ejercer una presión mayor para ganar las demandas. A esto se suma que en Chile las huelgas presentan escasa violencia: el 2015 se registró presencia policial en el 7,5% de los casos, enfrentamientos en el 5,4%, detenciones en el 5% y heridos en el 2,7% (OHL, 2016). Las huelgas laborales se concentran en la gran empresa (el 2015 el 79% de las huelgas ocurrió en estas empresas), al igual que las mayores tasas de sindicalización y negociación colectiva en Chile (Dirección del Trabajo, 2014). Como demanda prima en las huelgas el aspecto monetario: el 2015 el 69% de éstas tuvo como principal reivindicación este aspecto. Esta tendencia también parece encontrarse en gran parte del periodo post pinochetista (Armstrong & Águila, 2006).

Los datos presentados evidencian una revitalización numérica de la huelga y de la sindicalización en Chile en los últimos diez años, pero ¿Qué ocurre en el movimiento sindical más allá de estos datos? ¿Qué otras estrategias utilizan los trabajadores en este contexto neoliberal y de institucionalidad restringida más allá de la huelga? ¿Cuáles son las orientaciones del movimiento sindical? ¿Qué otras cosas hacen los sindicatos más allá de la tradicional huelga laboral?

#### La forma de construcción del conocimiento interpretativa y general

Una segunda perspectiva, que puede llamarse interpretativa y general, a partir de diversas investigaciones empíricas propias y/o de revisiones de literatura, postula tendencias, tensiones e interpretaciones sobre el estado del sindicalismo y de la conflictividad laboral en el país. Tratar estas interpretaciones más allá del hecho numérico es interesante, pues

la caída de la tasa de sindicalización –o sus bajas cifras- pueden ser utilizada de manera interesada, como una demostración de la pérdida de sentido del sindicato, además, se puede utilizar de forma generalizada para hacer referencia a un momento histórico, invisibilizando la gran diversidad de formas sindicales del contexto actual (Doniez, 2017: 22), que la revisión de la literatura y la investigación nos puede mostrar.

Si la perspectiva cuantitativa identificaba dos expresiones de la huelga laboral (reglada y no reglada), la cualitativa identifica, de cierta forma, las bases sindicales y las orientaciones desde las que emergen estas diferentes estrategias de la huelga (Campusano et al., 2017; Gaudichaud, 2015; Julián, 2013). Se dirá que ha cambiado, desde los noventa hasta la fecha, la correlación de fuerza entre estas dos tendencias –y como veremos, es posible sostener que hay más de dos tendencias-. Si en los noventa primó una orientación sindical hacia el diálogo y la contención del conflicto social, que luego se expresó en una estrategia sociopolítica que combinaba el diálogo con la movilización social, desde el aumento de la conflictividad laboral de mediados de los dos mil, esta tendencia será desbordada por una tendencia “clasista” o “más politizada”. A esta última tendencia, como a todo lo nuevo que emerge en el mundo sindical desde los años noventa (Campusano et al, 2017b), se le ha llamado “nuevo sindicalismo”. Con esta etiqueta se han caracterizado a los sectores de trabajadores subcontratados del sector cuprífero, forestal, salmonero y portuario que protagonizan huelgas laborales no regladas desde mediados de la primera década de los dos mil. Una de las primeras interpretaciones del “nuevo sindicalismo” que surge de mediados de los dos mil es la de Agacino (2007), quien dirá que estas movilizaciones provienen de sectores de trabajadores precarios, principalmente por el subcontrato y los contratos temporales (sectores agroindustriales, forestales y cupríferos), pero que aun así ocupan posiciones “fuertes” en las cadenas de subcontratación. Estas movilizaciones desarrollan estrategias y tienen características nuevas en comparación con el sindicalismo tradicional: son sectores de trabajadores sin miedo al despido, pues tienen trayectorias de vida precarias. Y sus organizaciones superan los límites legales y culturales, pues entienden que la relación laboral-legal de la empresa no se corresponde con relación laboral-económica. Por último, dirá que algunas de estas nuevas movilizaciones logran ser exitosas, pero otras también fracasan, resultando ser clave la construcción de mesas negociadoras “interempresas”.

En una línea similar, Aravena & Núñez (2009: 29) en la introducción al libro “El Renacer de la Huelga Obrera en Chile” también se refieren a este nuevo sindicalismo que logra

emerger pese a las adversas condiciones: la reestructuración productiva neoliberal, que tiene impactos desfavorables en el mercado del trabajo y en las organizaciones de trabajadores, la transición política que hace que el actor sindical pierda sus lazos con los partidos políticos que le dieron poder anteriormente, la desprotección legal del trabajo y el miedo a movilizarse por despidos. Este nuevo sindicalismo emerge en sectores claves del modelo económico chileno, en un contexto político y económico favorable (*boom* de las exportaciones). Estos sectores mediante el uso creciente de la huelga ilegal forzarán por la fuerza negociaciones supra empresas, con la mandante en el caso de los trabajadores subcontratados.

Campusano et al. (2017b) discuten las diferentes denotaciones que el concepto de “nuevo sindicalismo” está teniendo en los diferentes estudios sindicales en Chile que intentan referirse a la revitalización de este actor. Con este concepto se ha denominado actualmente tanto al sindicalismo que emerge desde la nueva estructura laboral chilena centrada en los servicios, el que emerge desde posiciones de flexibilidad laboral precaria, al que contiene nuevas expresiones culturales que expresan nuevas formas organizativas y liderazgos sindicales más democráticos, al sindicalismo radicalizado con horizontes alternativos al neoliberalismo, como al sindicalismo con alianzas territoriales y sociales en perspectiva movimientista. El argumento de Campusano et al. (2017b) es que, si bien actualmente ha emergido una fracción del sindicalismo en apariencia novedosa, y al parecer más politizada, esta no es una expresión mecánica de ningún sector económico en específico ni de ninguna situación relacionada a la calidad del empleo (como el subcontrato). Así mismo, no tiene formas de acción inequívocas ni definiciones políticas consensuadas. Es decir, este sector no siempre ni solamente utilizará la huelga no reglada. Esta revitalización sindical, además, no sería mera oposición al sindicalismo tradicional ya que no solo toma algunos de sus aprendizajes, sino que también varias organizaciones provienen de aquel y comparten sus referentes multisindicales (Campusano et al., 2017b). El “nuevo sindicalismo”, dirán los mismos autores, es un momento de desarrollo político de la clase trabajadora, compuesto por una franja que atraviesa diversas modalidades laborales y sectores de la economía, que tiene una perspectiva crítica de los límites de la legislación laboral vigente y de la política de la democracia neoliberal.

A partir de estos aportes y de otros tantos que han emergido desde mediados de los dos mil para estudiar el sindicalismo en Chile, se puede sostener que actualmente conviven diferentes orientaciones sindicales en el país que se expresan en el uso de diversos



repertorios de acción o estrategias sindicales, distintos tipos de demandas y diversas orientaciones ideológicas. Estas orientaciones van más allá de la heterogeneidad estructural del país. Es decir, no hay una relación directa entre característica estructural y orientación sindical. Siguiendo a Campusano et al (2017), se rechazan las perspectivas que ven una orientación sindical particular como la propia de un sector de trabajadores, como el que los trabajadores del sector privado sean críticos e independientes de los partidos políticos y las centrales sindicales, mientras que el sector público sea el cercano y dependiente de las centrales y partidos (Medel, 2017). O también, el que el desarrollo orientaciones sindicales politizadas, expresadas principalmente en el uso de huelgas no regladas y acciones colectivas disruptivas, sean patrimonio exclusivo de los trabajadores subcontratados y precarizados de sectores estratégicos de la economía como la pesca, la minería y el transporte (Aravena & Núñez, 2009; Medel, 2017). Posiblemente estas asociaciones entre orientación y posición estructural surjan del análisis del movimiento de trabajadores a partir de una sola estrategia o una sola forma de acción como la huelga laboral.

La convivencia de tendencias ha sido un realidad en el sindicalismo chileno a lo menos desde los años cincuenta del siglo XX hasta la fecha (Campusano et al, 2017a). Pero ha cambiado a lo largo de este tiempo el contenido de cada tendencia, la correlación de fuerzas entre estas (Gutiérrez, 2013), como también el número de tendencias. A continuación, presentamos cuatro tendencias en base a una lectura crítica y sintética de la diferente literatura sobre sindicatos en el Chile del siglo XXI (Cuadro 2.1), centrándonos especialmente en las estrategias que emergen desde cada tendencia.

**Cuadro 2.1.**

*Las cuatro orientaciones del sindicalismo en Chile*

<b>Orientaciones sindicales</b>	<b>(1) Militante o politizada</b>	<b>(2) De contención o socio política</b>	<b>(3) Vigilante o legalista</b>	<b>(4) Social, de compromiso o clientela</b>
Estrategia sindical predominante	Movilización de masas disruptiva	Huelga legal, articulación con otros sindicatos y con Centrales sindicales	Huelga legal, uso de estrategias legales para solucionar problemas en la empresa	Participación en actividades de la empresa, respeto a sus normas

Poderes movilizados	Estructural, político, asociativo, social sindical, social movimientista	Asociativo, político, social sindical, institucional	Institucional, asociativo	Institucional, poder social de empresa
Ámbito de Politización	Endógena y exógena	Endógena y exógena	Endógena. El uso de la legalidad le da un carácter endógeno	Endógena
Grado de politización	Cambios institucionales, salarial, fin a precariedades contractuales	Cambios institucionales, salarial, fin a precariedades contractuales	Salarial/beneficios, fin de los abusos	Salarial/beneficios
Concepción del partido y de la política	Instrumento de la clase obrera	Mutua dependencia. Sindicato puede convertirse en correa de transmisión	No hay relación con partido	Rechazo radical a la política

Fuente: elaboración propia en base a revisión de literatura sindical de Chile (2006-2018).

Por un lado, habría un sindicalismo politizado, clasista o militante, y eventualmente movimientista, que tiene como repertorios de acciones legítimas una serie de prácticas disruptivas e ilegales (Gutiérrez, 2013; Bank, 2017; Campusano et al., 2017a; Julián, 2017). Este sindicalismo puede postular la necesidad de la política o del partido, pero como herramienta del sindicato y con autonomía de los partidos de gobierno y, a su vez, fomenta la participación democrática de las bases sindicales. Además, este sindicalismo –aunque también el sociopolítico- tiende a formar federaciones que agrupan a distintos sindicatos de su sector (Julián, 2017; Soto, Brega, Iglesias, & Rojas, 2017). La particularidad de las federaciones de esta tendencia es que movilizan o amenazan con movilizar el poder estructural de los sindicatos agrupados en la misma. La contracara de esta estrategia -la “des federación”-, es comentada por Julián (2017) como una práctica presente en el sindicalismo del sur del país (La Araucanía), realizada con el objetivo de *“obtener mayor autonomía respecto de las decisiones centralizadas, por medio de una*

*democracia local y de la pretensión de visibilizar sus necesidades locales”* (2017: 292-293). Por último, Julián (2017) destaca estrategias sindicales presentes en La Araucanía que pueden subsumirse como estrategias de la tendencia sindical politizada. Por ejemplo, el acercarse a colectividades de izquierda por fuera de los partidos de gobierno, la conformación de agrupaciones multisectoriales:

*“que incluyen la presencia de organizaciones estudiantiles, de asociaciones de trabajadores públicos y sindicatos privados, comunidades mapuches y territoriales, organizaciones ambientalistas, feministas, colectividades políticas y militantes sindicales (...) y finalmente la participación en coordinaciones nacionales que apuntan a sentar proyectos políticos de bienestar social, tales como la Coordinadora Nacional NO+AFP”* (2017: 292-293).

Por otro lado, habría un sindicalismo de contención (Osorio, 2017), heredero de lo que fue el sindicalismo sociopolítico (Martínez, 2005), pero en un contexto social de auge de las luchas obreras en el país. Este sindicalismo, representado principalmente en la CUT y en quienes siguen sus políticas, es altamente dependiente de los partidos políticos oficialistas, blinda y promueve sus políticas y, si bien puede convocar a movilizaciones sociales, evita el usar estrategias disruptivas como la huelga no reglada o la paralización. Es un sindicalismo que busca salir de las cuatro paredes de la empresa, conociendo otras experiencias sindicales y apoyando diversas campañas sociales, pero pese a esto no busca desbordar las normativas y costumbres de la empresa, así como tampoco la legislación laboral –más allá de que en ocasiones algunos de sus dirigentes discursivamente afirmen que buscan su transformación-. Es un sindicalismo que de hecho ha legitimado y legitima, principalmente por la práctica, los pilares del Plan Laboral (Álvarez, 2017). Es un sindicato que busca ser reconocido como un interlocutor válido en la empresa, fomentando el respeto mutuo entre las partes, aunque siempre manteniendo la autonomía de la empresa.

Otra tendencia es la del sindicalismo vigilante (Gutiérrez, 2013) o legalista (Gutiérrez, 2017), que busca defender las posiciones de los trabajadores en la misma empresa, de una forma desideologizada y racional. Suele usar una estrategia de demanda o denuncia cuando las relaciones de cooperación con la empresa no van por buen camino. El uso de esta estrategia legalista sobrepasa a este tipo de sindicalismo, pues le ha permitido al sindicalismo chileno en general lidiar durante las últimas tres décadas con el neoliberalismo (Gutiérrez, 2017). La estrategia consiste en el uso de tácticas y aliados

legales, como la Dirección del Trabajo y los Tribunales Laborales, para lograr sus demandas.

Una última tendencia, poco estudiada y comentada para el caso chileno, es el sindicalismo social (Gutiérrez, 2013) o de compromiso/clientela con la empresa (Palacios-Valladares, 2010; Julián, 2017). Es un sindicalismo que de lleno rechaza cualquier acción de masas y cualquier acción que sea disruptiva con la producción, rechaza a la CUT por conflictiva y politizada, y piensa que puede concretar las demandas de los trabajadores en base al diálogo y participación en la empresa.

#### La forma de construcción del conocimiento a partir de estudios de casos sindicales: estudios por sector y por sindicato (caso)

La tercera y cuarta tendencia reflexionan sobre el surgimiento, desarrollo y resultados (con distintos énfasis) de diversos procesos organizativos y conflictivos particulares de organizaciones de trabajadores. Este tipo de estudios emergen tanto desde aparatos del Estado (división de estudios de la Dirección del Trabajo) como también desde investigadores afiliados a universidades y autónomos.

Las investigaciones que analizan procesos sindicales por rama económica suelen no distinguir las características particulares de cada sindicato existente en dicha rama, por lo que tienden a identificar características generales del sindicalismo en el sector. Dentro de estos estudios destacan los que han estudiado las dinámicas sindicales en la minería (Abarzúa, 2008; Calderón, 2008; Leiva & Campos, 2013; Pérez, 2017; Soto et al., 2017), en el sector marítimo-portuario (Santibáñez & Gaudichaud, 2017), en el sector del retail (Pérez, 2017; Soto et al., 2017), en el sector agrario (Riquelme, 2015; Baeza, Medel & Olea, 2017; Valdés et al., 2017), en el del transporte terrestre (Castillo et al., 2016; Ayala, 2018; Ayala & Ratto, 2019) y en el de la “comida rápida” y los servicios alimenticios (Labra, 2017; Henríquez, 2017). A continuación, se mencionarán los textos que refieren a las principales estrategias sindicales identificadas en estos sectores y casos particulares enmarcados al interior de cada uno<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> La división del sindicalismo por “sectores económicos” no es la única posible. Además, puede hacerse por otros criterios, como feminización (Riquelme & Abarca, 2015) o tamaño de la empresa (Baltera, 2015). Hemos decidido ocupar el criterio de sector económico por términos de espacio, por lo extendida que esta la clasificación en los estudios laborales y porque puede contener a las otras.

Si bien la minería es un sector de trabajadores con un alto poder estructural, por las posiciones estratégicas de los trabajadores en sus lugares de producción, por la centralización de la producción en grandes faenas mineras, como también por la dificultad de la solución espacial del conflicto por parte del capital (Silver, 2005), vale la pena observar las estrategias sindicales en el sector. La más común parece ser el uso de la huelga laboral con el objetivo de interrumpir la producción capitalista. Es decir, estos trabajadores movilizan, o amenazan con movilizar, su poder estructural. Así también, la territorialidad de las minas determina su exclusión de las grandes ciudades y la conexión a estas por escasas redes de caminos. Esto permite que núcleos de escasos trabajadores, pero muy militantes, puedan cortar estas rutas y paralizar toda la producción minera (Pérez, 2017). Soto et al (2017) además han mostrado que parte de la fortaleza de los trabajadores mineros está en haber desarrollado organizaciones supra sindicales que les permiten movilizar este poder más allá de firmas empresariales particulares. De esta forma logran expresar una politización exógena y altamente desarrollada.

Otro argumento respecto a la organización sindical minera tiene que ver con las dos orientaciones sindicales que conviven en su interior (Calderón, 2008; Ponce, 2017). Una primera tendencia, más militante y politizada, se encarna en los trabajadores subcontratados y precarios del sector (Núñez, 2009), que durante los años noventa sufrieron una serie de humillaciones e injusticias (Ponce, 2017). Orgánicamente, desde el retorno a la democracia esta tendencia creó sus primeras estructuras orgánicas (SITECO) y levantó sus primeros conflictos, pero no será hasta mediados de la primera década del siglo XXI que se expresará con fuerzas, forzando negociaciones interempresas entre contratistas y negociaciones directas con las empresas mandantes<sup>7</sup>. La otra tendencia, más moderada, estaría enfocada en mantener los privilegios de los mineros de planta, porción de trabajadores cada vez más minoritaria en la minería y a la que algunos han denominado histórica y actualmente “aristocracia obrera”. Esta segunda tendencia, si bien continúa orgánicamente el legado de los trabajadores del cobre (FTC, ex CTC histórica), se renovó en sus orientaciones, abandonando la perspectiva confrontacional y abriéndose hacia una actitud de concertación social (Ponce, 2017).

---

<sup>7</sup> Además, el año 2007 constituyen la Confederación de Trabajadores del Cobre (CTC), rescatando el nombre de la antigua sindical nacional minera.

Para el caso de los trabajadores del sector marítimo-portuario su principal estrategia también es la movilización de su alto poder estructural. Santibáñez & Gaudichaud (2017) muestran el largo proceso por el cual los trabajadores adquirieron conciencia respecto del origen de su propia fuerza, asumiéndose como trabajadores en una posición estratégica para la economía nacional. Sin esta conciencia del propio poder, generada por el trabajo y reflexión de dirigentes, militantes de izquierda y experiencias de movilización y boicot (2003-2004), así como sin organizaciones sindicales que aseguren la unidad regional y nacional de los trabajadores portuarios, estos habrían sido incapaces de haber protagonizado la serie de protestas victoriosas y altamente difundidas que agenciaron en el periodo 2011-2014.

Si a la minería y al sector portuario la literatura sindical chilena los considera sectores estratégicos, en donde los trabajadores tienen un alto poder de negociación en base a su posición en la producción, el sector del retail es considerado un sector debilitado (Pérez, 2017; Soto et al., 2017; Bank, 2017). Si bien hay quienes matizan este juicio (Bank, 2017) al observar la cadena de suministros del *retail*, particularmente a los trabajadores de bodegas centralizadas, esto no quita que los trabajadores del retail propiamente tal tengan un bajo poder estructural. Pese a su bajo poder estructural los trabajadores del retail realizan huelgas laborales, aunque principalmente por dentro de la legalidad, tanto al nivel de locales particulares como al nivel de grandes empresas (Pérez, 2017; Ratto, 2017; Soto et al., 2017). Como bien señala Soto et al (2017), una de las debilidades “asociativas” de este sector es su escasa historia y tradición de lucha sindical, como también la ausencia de organizaciones supra sindicales que les permitan expresar demandas politizadas. El argumento de Soto et al (2017) es que, si bien existen grandes organizaciones sindicales de empresa, de alrededor de 10.000 trabajadores, como el Sindicato de Trabajadores de Homecenter o el Sindicato Interempresas Líder, no existirían organizaciones sindicales que agrupen a la totalidad de los trabajadores del *retail*, sin importar a que empresa pertenezcan.

Riquelme (2015) estudia el sindicalismo agrario en las regiones de O'Higgins y el Maule (zona centro del país). En ambas regiones el sector agrícola es la principal fuente de empleo (en torno al 30%, lo que contrasta con el 10% en el país). Esta cifra baja fuertemente (a un 20%) en los meses de mediados de año, debido a los cambios de temporada y, por ende, de producción. Esta baja en el empleo solo es posible por lo extendidos que están los contratos temporales en el sector. Esta realidad laboral, además,

explica la debilidad y baja tasa sindical del sector: este es uno de los con más baja sindicalización en el país (4,5%), en la Región de O'Higgins es de un 3,1% y en el Maule de apenas un 1,6%. De los sindicatos entrevistados por la autora, todos los de empresa negocian colectivamente, y sus resultados son evaluados en general en términos positivos. Según la misma autora, las huelgas y la conflictividad laboral en el sector son bajas, y si las primeras ocurren duran solamente algunas horas, o un día, y posteriormente se llega a un acuerdo. Más que huelgas, las formas de acción sindical más claras en el sector son el *“intentar resolver los problemas cara a cara con la empresa y, en segundo lugar, respecto de aquellos incumplimientos que no son solucionados directamente, recurrir a denunciar a la Inspección del Trabajo”* (2015: 61).

A contratendencia de la dificultad para organizarse en el mundo agrario comentada por la mencionada Riquelme (2015) y otros como Baeza, Medel y Olea (2017), Valdés et al (2017) han rescatado un caso de sindicalismo de mujeres en este sector, el caso de ANAMURI (Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas), que surge en 1998. Estas trabajadoras, principalmente temporeras, han sabido hacerle frente a la precariedad de sus trabajos a partir de novedosas estrategias, dentro de las que destacan: realización de eventos con motivos del día de la trabajadora temporera, a donde han invitado a autoridades políticas para plantearles directamente sus demandas (el año 2002 invitan al entonces presidente Ricardo Lagos); marchas relativamente pequeñas (500 personas) en la ciudad de Valparaíso, con el objetivo de presionar a los parlamentarios; protestas frente a empresas comercializadoras de agrotóxicos; irrupción de seminarios empresariales de organizaciones como la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA); oposición a iniciativas jurídicas como el estatuto temporero; y realización de “Tribunales éticos” una vez al año, en donde la organización y personalidades invitadas “juzgan” los abusos y accidentes sufridos por las trabajadoras temporeras (el detalle puede anual de estos juicios puede verse en las páginas 184 y 185 del texto). En resumen, la organización moviliza su poder socio político y su bajo poder asociativo con movilizaciones disruptivas en un sentido normativo -no económico.

Otro sector compuesto principalmente por mujeres, como el de las temporeras, es el de las trabajadoras domésticas asalariadas o trabajadoras de casa particular, cuyos recientes procesos de organización sindical de estudian en detalle en la presente tesis. Si bien las condiciones laborales y trayectorias de estas trabajadoras han sido largamente estudiadas por diversos estudios nacionales (Gálvez y Todaro, 1984; Valenzuela y Sánchez, 2012;

Fernández, 2017; Boccardo et al, 2017; 2018), pero no así sus organizaciones sindicales y sus estrategias. Como excepciones destacan Quay (2013) que estudia la historia del sindicalismo en el sector durante el siglo XX, Del Campo y Ruiz (2013) que estudian como la participan sindical empodera a las trabajadoras a la hora de defender sus derechos y Lobos (2017), que estudia en detalle al sindicato SINAINCAP, de trabajadoras de casa particular migrantes, cuyos orígenes son recientes (2011)<sup>8</sup>.

El sector del transporte terrestre de mercancías no ha sido estudiado en su conjunto, sino que principalmente a través de dos estudios de casos: la FENASIPEC de los trabajadores peonetas de Coca-Cola (Castillo et al., 2016; Ayala, 2018; Ayala y Ratto, 2019) y la FESIPEUCC de los trabajadores peonetas de CCU (Ayala, 2018). Como puntos generales se ha destacado que, incluso bajo las condiciones de subcontratación y de fragmentación socio productiva que impera en el sector de reparto, la articulación y la movilización colectiva de los trabajadores ha emergido, principalmente por la acción de “núcleos militantes” o “liderazgos sindicales” que han trabajado duramente por articular a los trabajadores del sector, identificando momentos claves del proceso de trabajo para lograr tal propósito. Posterior a tal articulación nacional, las organizaciones han impulsado procesos de denuncia legal y de trabajo de negociación tripartito con instituciones gubernamentales y las empresas mandantes (poder institucional-legal), como también, han desarrollado importantes huelgas laborales “no regladas” que han disruptido la distribución de bebidas en el país (paro de junio de 2014), aprovechando su “posición estratégica” en la cadena de reparto. En estos eventos y, también como demanda a largo plazo, los trabajadores han exigido el fin al subcontrato y la contratación directa del trabajador peoneta y del chofer del camión por parte de las empresas mandantes (Andina, Embonor y CCU), en tanto la subcontratación precariza sus trabajos.

El sector de la “comida rápida” también ha comenzado a ser estudiado, tanto en centros comerciales (Sindicato de Starbucks) como en establecimientos educacionales (Sindicatos y Uniones de sindicatos de Manipuladoras de alimentos). Sobre el primero, Labra (2017) ha mostrado como novedosamente el sindicato ha recurrido a normas internacionales para denunciar a la empresa por no reconocerlo como sujeto válido de

---

<sup>8</sup> Otro sector feminizado, aunque en menor proporción, y que está comenzando a ser estudiado -aun sin publicaciones científicas-, es el sector del *call center* (centros de atención telefónica). Antonia Morales y Valentina Andrade, por separado, se encuentran en medio de procesos investigativos sobre el sindicalismo en este sector.



representación de los trabajadores y, por denominarlos “*partners*” y no trabajadores. Esto, a través del Punto Nacional de Contacto (PNC) de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile, el cual es el órgano nacional encargado de promover e incentivar las líneas directrices acerca de los principios que deben respetar las empresas multinacionales en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Sobre el segundo caso, Henríquez (2017a) ha mostrado que la sindicalización ha crecido exponencialmente en el sector en los últimos cinco años y que sus estrategias se centran en la fuerte movilización de su poder asociativo y estructural, mediante masivas marchas y huelgas legales a nivel de empresas y establecimientos. Además, muestra que han conseguido modificaciones legales a su favor en clave desprecarizante (Ley N°20.787).

## CAPÍTULO 3. Un marco analítico para el estudio de “procesos de organización sindical”

### **El sindicato. Herramienta de poder y de múltiples filos**

Richard Hyman (1981) explicará la existencia de los sindicatos por las injusticias creadas “inevitablemente” por las relaciones laborales de la sociedad capitalista. Frente a estas injusticias los trabajadores reaccionarán asociándose para contrarrestar el poder económico e institucional de sus empleadores:

*“dado que el poder económico del capital –reforzado por una serie de sanciones legales– es tan grande, el grado de control que los trabajadores en tanto que individuos pueden ejercer es extremadamente limitado. Solo cuando se asocian actuando conjuntamente, pueden comenzar a poner en peligro seriamente la dominación del empresario” (1981: 43).*

El sindicato sería entonces, “*primera y principalmente, un instrumento y un medio de poder*” (Hyman, 1981: 79) de los trabajadores asociados, cuyo fin más común, en base a su historia pasada y presente, ha sido el intentar organizar a las fuerzas de trabajo para defender sus intereses colectivos en el lugar de trabajo y la sociedad en general (Darlington, 2014). La pregunta es entonces, ¿Cuáles son sus intereses? ¿A qué actores interpelan por estos intereses? ¿Cuáles son sus horizontes? ¿Qué estrategias utilizan para lograr sus metas? ¿Qué tan representativos son de los trabajadores que dicen representar?

La variedad de respuestas a estas preguntas lleva a que en la práctica los sindicatos se comporten de manera muy diversa y que, por lo mismo, se hayan teorizado como herramientas para diversos fines (Hyman, 2001). Particularmente el marxismo ha reflexionado sobre ellos en relación a su potencial revolucionario y anticapitalista, existiendo dos grandes tendencias de pensadores: los “pesimistas” y los “optimistas” (Haidar, 2010; Hyman, 1978). Estas tendencias, según Darlington (2014), se expresan en que, por un lado, los sindicatos han sido tematizados como “escuelas de lucha”: los sindicatos movilizan la fuerza colectiva que los trabajadores tienen en el lugar de trabajo, intentando conseguir mejores condiciones laborales. En estas luchas los trabajadores pueden ganar en organización, confianza y conciencia de clase, para así eventualmente desafiar y derrocar al sistema capitalista. Por otro lado, los sindicatos tienden a operar en el marco del capitalismo, no intentando derrocarlo, sino meramente mejorar la posición

de los trabajadores en el contexto del sistema existente, renegociando las condiciones en las que los trabajadores son explotados. De ahí la naturaleza contradictoria y de doble filo de los sindicatos: al mismo tiempo que se resisten a la explotación capitalista tienen una función como fuente del orden social que ayuda a estabilizar la sociedad capitalista.

Más allá de estas visiones normativas de lo que es y debiera ser el sindicalismo –que como fuentes de inspiración a la investigación son fundamentales-, lo que es y para qué sirve un sindicato debe observarse en la práctica, a partir de sus orientaciones, formas de organización y estrategias sindicales desarrolladas en su historia. Si bien puede parecer difícil distinguir entre las “ideas” y las “prácticas” de una organización –en tanto ambas se ven determinadas mutuamente en el marco de posibilidades estructuradas-, a continuación, se hará una separación analítica entre ambas dimensiones del sindicato, tomando y reordenando libremente las dimensiones postuladas por Crozier<sup>9</sup>. A la dimensión de las “ideas” la llamaremos (1) “orientación” o “ideología” del sindicato. En relación con la dimensión de sus prácticas distinguiremos entre (2) la historia o génesis del sindicato, (3) los mecanismos y formas de organización del sindicato, y (4) las formas de acción o estrategias que desarrolla el sindicato en los diversos espacios sociales en lo que se desenvuelve –que generan efectos en la realidad-. Estas acciones sindicales se basan en distintos “poderes” o “recursos” que los trabajadores del sindicato poseen y movilizan. No basta entonces con entender lo que un sindicato piensa o declara, es pertinente estudiar también lo que hace y lo que logra con sus acciones. En la presente tesis nos preguntamos principalmente por el punto 4, por las estrategias y poderes sindicales utilizados por los trabajadores en Chile, como también por el rendimiento de estas estrategias.

### **Los poderes de los trabajadores**

Las relaciones laborales, en tanto se basan en la dependencia económica y/o en la subordinación organizacional de los trabajadores, son relaciones de poder y situaciones de eventual conflicto (Palomino, 2000). En la tradición marxista, por ejemplo, desde sus

---

<sup>9</sup> Según Doniez (2017: 24), Michel Crozier distingue cinco puntos de vista complementarios para estudiar el sindicalismo: (1) genético (historia y origen sindical), (2) estructural (mecanismos de organización), (3) funcional (respecto al rol que cumple en la sociedad), (4) ideológico (factor de las ideas), y (5) del cambio (factor original para la sociedad).

variantes más ideológicas hasta sus variantes más analítico-científicas (Burawoy, 1989; Marx, 2011; Wright, 1995), está presente la idea de que la relación de trabajo capitalista coloca en posiciones de desigualdad estructural a los trabajadores (empleados) y a los capitalistas (empleadores). Esta sería la distribución desigual básica del poder en las sociedades modernas: mientras los capitalistas concentran los medios de producción y la posibilidad de control en los lugares de trabajo, a los trabajadores no les queda más opción que vender su fuerza de trabajo en el mercado, padeciendo la explotación y cooperando así a la reproducción del capitalismo. Esta sería la determinación básica y común a todos los trabajos capitalistas que hacen que los trabajadores siempre estén en una posición de debilidad estructural frente a sus empleadores.

Pese a esta debilidad, históricamente el trabajo se ha resistido a las órdenes del capital, se ha organizado, ha buscado mejorar sus condiciones de trabajo, e incluso, se ha organizado para transformar la sociedad en la que vive. Pero ¿cómo es que si todos los trabajadores son explotados en la relación laboral capitalista solo algunos se logran organizar y mejorar sus destinos? En toda relación de explotación y dominación hay espacio para la agencia de los subordinados. Es decir, hay espacio para la voluntad y creatividad humana. Pero también, no todos los trabajadores están explotados y dominados de la misma forma: mientras menos abstracto es el análisis de los lugares de trabajo, con mayor claridad se pueden observar sus diferencias, ya sea por sectores económicos, por la (des)centralización de los procesos de trabajo, por los niveles de calificación de los trabajadores, por las formas de inserción en el empleo, entre otras diferencias. Tanto la emergencia, las formas y los resultados de las acciones colectivas de los trabajadores dependerán del poder que estas diferencias les entregan a los trabajadores, como de sus mismas acciones y voluntades. El “poder de los trabajadores”, entonces, dependerá tanto de estos factores estructurales, externos a la voluntad de los trabajadores (desde el ser explotados por el capital hasta el tipo de trabajo que en específico realizan), como de factores asociativos, que dependerán de las orientaciones y acciones de los mismos trabajadores (Adăscăliței & Guga, 2015).

El poder que los trabajadores pueden desarrollar, casi independientemente de las condiciones estructurales en las que se encuentran y como cualquier otro movimiento social, tiene que ver con la mencionada asociatividad. Es decir, los trabajadores al organizarse en conjunto, e intentar conseguir sus intereses de forma asociada, tendrán más poder que al hacerlo de forma aislada (Hyman, 1981; Wright, 2000). Este poder es

la derivación inversa de la célebre frase *divide et impera*. La forma tradicional de organización de los trabajadores ha sido el sindicato, pero también, la forma partido, que les permite a los trabajadores tener acceso a instancias políticas para cumplir sus objetivos (Zapata, 2013). La asociatividad de los trabajadores no se limita a las organizaciones que ellos mismos crean, también puede observarse “hacia afuera”. Los trabajadores desarrollan un poder social, o “de cooperación”, con distintos actores sociales como otras organizaciones de trabajadores, movimientos sociales, partidos y figuras políticas, empleadores, entre otros (Frege & Kelly, 2004). Así también pueden elaborar discursos y representaciones sociales de las situaciones conflictivas en las que se insertan, buscando apelar y sumar a diversos sectores sociales (Dufour & Hege, 2010; Haunss, 2007).

El poder estructural de los trabajadores no depende de sus voluntades ni acciones. Este poder viene configurado de antemano por fuerzas sociales y materiales externas a su control (Adăscăliței & Guga, 2015). El capital, o la contraparte específica que subordina y/o de la que dependen los trabajadores, determina las formas y dinámicas de los procesos productivos en los que laboran los trabajadores. Son estas formas productivas, la facilidad de los trabajadores para entrar a estos procesos, la facilidad de los trabajadores para vivir sin depender de sus empleos y las maneras en las que se insertan a los procesos lo que les dará más o menos poder y posibilidades de disrumpir procesos económicos y sociales para conseguir sus objetivos. Estas distintas dimensiones han sido parcialmente conceptualizadas como poder estructural en el mercado y como poder estructural en el lugar de trabajo (Silver, 2005; Wright, 2000). En conjunto, estos poderes serán el poder los que los trabajadores pueden ejercer a partir de su situación o lugar en el sistema económico (Wright, 2000).

Tanto el poder estructural como el poder asociativo de los trabajadores se constituyen como determinantes que les dan más o menos poder a los trabajadores al interior de una formación social. Un último aspecto no tematizado hasta el momento, que también puede ser llamado estructural, en tanto ajeno a la voluntad de los trabajadores, es el poder institucional de los mismos (Dörre et al., 2009; Schmalz, 2017; Schmalz & Weinmann, 2016). Las instituciones toman o expresan los compromisos sociales de determinado periodo histórico (que expresan cierta correlación de fuerzas entre trabajadores y capitalistas, y por ende determinados grados de poder estructural y asociativo) y los estipulan para los ciclos económicos futuros, así como para los tiempos de alteración de las relaciones de poder de la sociedad. El poder institucional expresa la incorporación del

poder estructural y organizativo de los trabajadores en las instituciones sociales (Fligstein, 2001, citado por Dörre et al., 2009).

A continuación, se presentan en detalle los distintos poderes de los trabajadores hasta ahora mencionados. Esto, según la clasificación síntesis utilizada en las últimas investigaciones sobre los recursos de poder de los trabajadores (Schmalz; 2017; Ludwig, Webster & Schmalz, 2018), que identifican cuatro grandes poderes: (1) poder asociativo, (2) poder social, (3) poder estructural y (4) poder institucional (Cuadro 3.1).

### **Cuadro 3.1.**

#### *Resumen de los poderes de los trabajadores*

	<b>1. Poder asociativo</b>	<b>2. Poder social</b>	<b>3. Poder estructural</b>	<b>4. Poder institucional</b>
Fuente del poder	En la auto organización de los trabajadores	En la interacción de los trabajadores con otros actores sociales	En la forma de los procesos de trabajo y de cómo se vinculan capital y trabajo	En los derechos documentados de los trabajadores
Expresiones del poder	Se expresa en la creación de consejos de fábrica, sindicatos y partidos. Así también en la movilización de los trabajadores. Se expresa en la vitalidad orgánica de la asociación	Se expresa en acciones de cooperación entre actores y en la capacidad de discurso de los mismos.	Se expresa en la presión económica (disrupción) que pueden generar los trabajadores sobre sus empleadores y otros actores, como también en la facilidad que tienen para organizarse	Se expresa en el ejercicio de derechos, en la denuncia/demanda, o en la solicitud de fiscalización
Explicación del ejercicio del poder	Mientras más afiliados y mayor participación más poder para los trabajadores	Mientras más redes y mientras más sólidas sean estas, mayor poder para los trabajadores	Mientras mayor presión generan los trabajadores sobre sus contrapartes mayor poder. Mientras existan vínculos contractuales más estables y formales	Mientras más derechos y mientras más garantes del trabajo sean, mayor poder tendrán los trabajadores

			entre trabajo y capital mayor poder. Mientras más centralizada la producción mayor facilidad de los trabajadores para generar solidaridades en el trabajo	
Sub poderes	Poder al nivel de local de trabajo, de empresa, de región/comuna, zonal y/o nacional	Poder político Poder movimientista Poder sindical Poder empleador (consorcio)	Poder en el lugar de trabajo Poder en el mercado de trabajo	Poder a nivel nacional (Constitución y legislación laboral) Poder sobre el nivel de empresa (convenios interempresa) Poder a nivel de empresa (contratos individuales y colectivos)

Fuente: elaboración propia en base a las cuatro grandes categorías de Schmalz (2017) y Ludwig et al (2018).

### 1) El poder asociativo de los trabajadores

El poder asociativo es el que resulta de la formación de organizaciones colectivas de los trabajadores (Wright, 2000): consejos de fábrica y delegación sindical al nivel del lugar de trabajo; sindicatos, federaciones y confederaciones al nivel por encima de la empresa; partidos obreros al nivel de una formación social; y federaciones sindicales globales al nivel supranacional (Schmalz, 2017).

Según el mismo Schmalz (2017), para determinar el poder asociativo se toma como base confiable el número de afiliados: mientras más afiliados tenga un sindicato más poder tendrá. Pero eso no es todo, según el mismo autor hay también factores como los recursos infraestructurales, la eficacia organizativa, la cohesión interna y la participación de los afiliados, que se vuelven centrales para comprender el poder asociativo. Los primeros son los recursos materiales y humanos que los sindicatos necesitan para realizar sus actividades (fondos de huelgas, sedes sindicales, ingresos, personal técnico-asesor, centros de investigación, entre otros). Los segundos refieren a las estructuras

organizativas de los sindicatos, es decir, división del trabajo y distribución eficaz de los recursos. Los terceros refieren a la solidaridad entre los afiliados sindicales, en donde la identidad, y las acciones sindicales que la refuerzan, juegan un papel clave. Los cuartos refieren a la voluntad “de pagar” y de “participar” de los socios, desempeñando papeles activos en las movilizaciones y tomas de decisiones.

Según la interpretación marxista tradicional, cuando el poder asociativo de los trabajadores aumenta, los intereses del capital se ven afectados, en tanto los trabajadores logran conseguir beneficios económicos y potencialmente desarrollar actividades revolucionarias. Wright (2000) relativiza este potencial revolucionario: en determinado momento el alto poder asociativo de los trabajadores le permite al capital sostener un compromiso de clase con los mismos, permitiéndole asegurar sus intereses manteniendo la estabilidad del sistema a cambio de beneficios parciales a los trabajadores<sup>10</sup>. Así mismo, altos niveles asociativos pueden llevar a la burocratización de las organizaciones sindicales (Dörre et al., 2009) cuando no se acompaña de la participación activa de las bases sindicales (D’Urso & Longo, 2017). Estas advertencias llevan a no pensar de manera lineal, absoluta, ni puramente cuantitativa, el poder asociativo de los trabajadores.

## 2) El poder social de los trabajadores

El poder social de los trabajadores emerge de la interacción y cooperación de los sindicatos con otros actores sociales, como también del apoyo de sus exigencias por parte de la sociedad en general (Schmalz, 2017). Este autor le llamará “poder de cooperación” a la primera dimensión y “poder de discurso” a la segunda.

El poder de cooperación suele ser entendido de manera limitada, como el apoyo que los sindicatos pueden recibir de otros sindicatos y de movimientos sociales, lo que se expresa en estrategias movimientista (Schmalz, 2017: 36). Este poder de cooperación se puede entender de forma más amplia como poder social “de interacción”, en el sentido que los sindicatos pueden aumentar su poder no solo relacionándose y siendo apoyados por movimientos sociales, sino que también pueden fortalecerse por el apoyo que reciben de partidos y líderes políticos que a cambio de movilización de votos, u otras cuestiones, pueden legislar para sus intereses (Hamann & Kelly, 2003), como también pueden beneficiarse de la cooperación que puedan establecer con sus empleadores (Haynes &

---

<sup>10</sup> El autor se refiere particularmente al caso europeo, al periodo histórico inmediatamente posterior a la segunda guerra mundial.



Allen, 2001; Kelly, 1996). Como se verá más abajo, del uso de estos poderes de cooperación con sus empleadores y/o con la política, se pueden desprender estrategias sindicales como la acción política y el *social partnership*, respectivamente.

Además, los trabajadores pueden tener un poder social “de discurso”, es decir, un poder de llegar con sus demandas a diversos grupos sociales y así sumar su apoyo. El poder de discurso se torna central cuando el conflicto entre capital y trabajo, o entre trabajo y gobierno, deja de ser un conflicto “entre privados” y emerge en la opinión pública. Aquí, cada una de las partes intentará obtener legitimidad frente a la sociedad, como también entre los mismos socios (Dufour & Hege, 2010). Este concepto, también llamado “poder comunicacional” (Julián, 2016: 4), refiere a la capacidad de los sindicatos de generar flujos y canales informativos con otros actores sociales y con la sociedad en su conjunto, a partir de la creación e influencia en medios de comunicación.

### 3) El poder estructural de los trabajadores

El poder estructural, como ya he mencionado, es el que los trabajadores pueden ejercer a partir de su situación o lugar en el sistema económico, conteniendo dos subtipos según la tradicional literatura sobre los poderes de los trabajadores (Silver, 2005; Wright, 2000): poder en el mercado de trabajo y poder en el lugar de trabajo. Estos poderes, como bien sostiene Schmalz (2017: 22), se basan en el poder disruptivo, y con ello, en el poder de los trabajadores de interrumpir o limitar el beneficio del capital.

#### *El poder en el mercado de trabajo*

El poder estructural en el mercado de trabajo deriva del equilibrio o desequilibrio entre oferta y demanda en el mercado laboral y, según Silver (2005: 27):

*“puede adoptar diversas formas, que incluyen (1) la posesión de habilidades escasas, que cuentan con una gran demanda por parte de los patronos, (2) un bajo nivel de desempleo general y (3) la capacidad de los trabajadores para prescindir del mercado laboral y recurrir a fuentes de ingresos no salariales”.*

Si escasea la fuerza de trabajo en un determinado país, en un sector económico, en una región, o escasea la fuerza de trabajo con ciertas calificaciones/habilidades requeridas por los empleadores, los trabajadores tendrán un mayor poder estructural de mercado. Así también, los trabajadores tendrán un mayor poder si son capaces de recurrir a fuentes alternativas de ingresos cuando estos les son negados por sus empleadores. Por el contrario, si hay fuerza de trabajo sobrante, o los trabajadores solo tienen como fuentes

de ingresos sus trabajos asalariados, estos tendrán menos poder, menos capacidad de negociar colectivamente con sus empleadores.

#### *El poder por tipo de inserción laboral (calidad contractual)*

El poder por “tipo de inserción laboral” ha sido poco tematizado en la literatura. En general solo se le dedican un par de comentarios al final del apartado “poder de mercado” –por lo mismo podría considerarse como un subtipo o extensión de este poder-. En esta línea, Schmalz (2017: 24) afirma que el poder de mercado depende también de la estructura del mercado laboral, es decir, de su “*segmentación en plantillas fijas, trabajadores precarios, desempleados y otros colectivos*”. En la era del capitalismo flexible, continúa el autor, las líneas divisorias del mercado laboral se han profundizado, dividiéndose los grupos laborales en trabajadores fijos y trabajadores precarios marginados. Para Schmalz (2017), Julián (2017) y Atzeni (2016) esto debilitaría al movimiento de trabajadores en tanto se fractura la unidad material de los obreros y se torna difícil la generación de solidaridades entre ambos grupos:

*“La inestabilidad, la alta rotación laboral, la subcontratación y la ilegalidad caracteriza a muchos empleos precarios, y fragmenta a la fuerza de trabajo en pequeños grupos de interés (...) por un lado, esto debilita el poder estructural de los trabajadores”* (Atzeni, 2016: 199).

Pero si se centra la mirada en los colectivos de trabajadores precarizados particulares, también es posible sostener que estos trabajadores tendrán menos poder que los trabajadores estables debido a la calidad de sus inserciones laborales. Y según la literatura inserciones laborales de mala calidad, o precarias, serían la subcontratación, la informalidad laboral, los contratos por obra o faena y el contrato por tiempo definido -en contraposición al contrato definido- (Boccardo & Ruiz, 2014; Julián & Blanco, 2018). Estas inserciones laborales hacen que un empleador puede prescindir de un trabajador con relativa facilidad –ante cualquier conflicto puede despedirlo o pedir un cambio de trabajador a la contratista-, invisibiliza relaciones control y dependencia económica, como también le otorga escasos derechos laborales colectivos e individuales al trabajador, dificultando sus procesos de negociación y conflicto con su empleador.

#### *El poder en el lugar de trabajo*

El poder estructural en el lugar de trabajo deriva de la situación estratégica de un grupo particular de trabajadores dentro de una economía, dentro de un sector económico y/o

dentro de una empresa. Este es tanto mayor “*cuanto más interrelacionados estén los trabajadores en procesos de producción integrados en cadenas, en los que una interrupción del trabajo en un eslabón clave puede provocar trastornos a una escala mucho más amplia*” (Silver, 2005: 27). En esta misma línea, Womack (2007) dirá que este poder lo tienen los trabajadores que ocupan “posiciones estratégicas” en sus trabajos, es decir, posiciones que les permiten a algunos obreros detener la producción de muchos otros. Es decir, este poder consiste en la posibilidad de la disrupción de una cadena de producción y trabajo, que genera tanto la negación del propio trabajo de un conjunto de trabajadores, como el acceso que estos mismos trabajadores tienen a ciertos medios productivos potencialmente disruptivos, como calles, líneas de trenes, sistemas de coordinación electrónica, puertos, entre otros.

Como bien sostiene Schmalz (2017: 23), “*el poder de producción no solo se ejerce directamente en el proceso productivo sino también en otros puntos del ciclo integral del capital*”. Y el ciclo integral del capital, desde un marxismo ampliado (Federici, 2013), involucra “reproducción”, “producción” y “circulación”. Es decir, los trabajadores además del poder de producción pueden tener poder de circulación y de reproducción (Schmalz, 2017). El primero pueden ejercerlo, por ejemplo, los trabajadores del transporte, o cualquier grupo social que corte determinadas redes que permitan la circulación de mercancías -como las calles o líneas de trenes ya mencionados-. El segundo pueden ejercerlo quienes trabajan en el cuidado de personas, en la reproducción del trabajo, en la producción de fuerzas de trabajo (escuelas), entre otras.

Como he argumentado en otros lugares (Ratto, 2017), el poder en el lugar de trabajo que un colectivo de obreros tiene es difícil de determinar *a priori* y en abstracto. Es decir, no se puede determinar sin considerar el poder asociativo de los obreros analizados –sus tasas de afiliación y participación sindical-, sus historias de disrupciones efectivas, las contrapartes con las que negocian y las características socio-técnicas de sus procesos de trabajo –que pueden hacer que la paralización de un trabajador afecte la de un número mayor, o el que la paralización total de una unidad productiva afecte la producción de muchas otras-. El análisis del poder en el lugar de trabajo, en tanto poder disruptivo, es un análisis de procesos de trabajo concretos en interacción con procesos de organización sindical particulares.

Pese a esto hay quienes han intentado determinar *a priori* este poder en algunos sectores económicos –con relativo éxito el observar empíricamente la cuestión-, llamándoles

“sectores estratégicos”. Esta determinación ha sido en base a los aportes que generan estos sectores de trabajadores al Producto Interno Bruto (PIB) del país, su centralidad para otros sectores económicos, como también su condición de trabajo productivo (Quiroga, 2015). La autora ha identificado como sectores estratégicos a los trabajadores de la minería, de la industria manufacturera del acero y forestal, de la energía eléctrica e hidrocarburos, y del transporte portuario. Quiroga (2015) ha mostrado como los dirigentes de las organizaciones sindicales de estos sectores son conscientes de esta centralidad estratégica, a la vez que ha mostrado como los trabajadores de estos sectores han movilizadado este poder en diversas acciones disruptivas, mostrando la diversidad de efectos disruptivos que pueden generar. Estos resultados son particularmente ciertos para los sectores mineros y portuarios, en donde la capacidad disruptiva es efectivamente movilizadada.

En una línea similar he mostrado (Ratto, 2017) como el poder disruptivo generado por colectivos de trabajadores de los sectores económicos mineros y transportes les permitió conquistar sus demandas en determinadas negociaciones colectivas. Particularmente estudié los casos de trabajadores de una pequeña empresa contratista minera, de una gran empresa minera del sur de Chile, de un puerto del norte y de diversas empresas contratistas de la recolección de basura (Ratto, 2017)<sup>11</sup>. Otros autores también han identificado a los sectores de la minería y el transporte como sectores de trabajadores con un alto poder estructural. Silver (2005: 113) por ejemplo, en base al análisis del movimiento obrero internacional, argumenta y muestra que los trabajadores de actividades extractivas-primarias, como la minería, tienen un alto poder estructural por las características particulares de sus procesos de trabajo: requieren recursos naturales escasos y desigualmente distribuidos en el territorio. En estos sectores la “solución espacial” que puede realizar el capital para evitar conflictos laborales es limitada. El proceso productivo no se puede realizar en cualquier lugar, tiene que estar anclado a determinados lugares geográficos. Por lo tanto, existen dificultades para que el capital, frente al alza de las demandas y protestas obreras, pueda instalarse en otros países o lugares en donde los sueldos sean más bajos y en donde aún no hayan existido procesos de formación de clase obrera. Pérez (2017) y Ratto (2017) también han identificado en la

---

<sup>11</sup> Como se puede deducir, no comprobé el poder en el lugar de trabajo de los trabajadores industriales (“manufactura”).

minería el acceso que los trabajadores tienen a rutas de circulación claves, lo que les permite fácilmente disrumpir la producción.

Cambiándonos de sector, Silver (2005: 13; 114) muestra la posición históricamente estratégica que han ocupado los trabajadores del transporte:

*“Los trabajadores del transporte han ocupado y siguen ocupando una posición estratégica en la economía capitalista mundial y en el movimiento obrero mundial”, pues “las industrias textiles y del automóvil (por ejemplo) dependen de los sistemas de transporte en distintos momentos de su proceso de producción”.*

Estos trabajadores tienen un alto poder debido a la dificultad de solucionar espacialmente estos conflictos por parte del capital y por la potencia disruptiva de su lugar de trabajo en tanto conecta múltiples procesos productivos (red de distribución). Recientemente, y para el caso chileno, Santibáñez & Gaudichaud (2017) han mostrado como se ha forjado la conciencia de este poder –y se ha usado exitosamente- en los obreros portuarios.

Respecto al poder en el lugar de trabajo de los trabajadores industriales, Silver (2005: 109) compara la radical diferencia entre los trabajadores del automóvil (siglo XX) y los trabajadores textiles (siglo XIX), dos tipos de industria manufacturera o industrial:

*“El poder disruptivo que un flujo continuo de producción pone en manos de los trabajadores estaba en gran medida ausente en el textil. A diferencia de la integración vertical y el flujo continuo que caracterizaba la producción en masa fordista, la industria textil estaba verticalmente disgregada, y el proceso de trabajo estaba dividido en fases discretas. El trabajo de un hilandero/tejedor no requería que su tarea fuera completada por otros, de forma que el daño colateral que podía causar la interrupción del trabajo de unos pocos obreros del textil era mínimo. Se podía interrumpir el funcionamiento de una o más máquinas en una fábrica sin frenar o interrumpir el uso de las restantes. Cada máquina podía funcionar (y el que la manejaba podía trabajar) independientemente de otras máquinas (y trabajadores), algo que era organizativamente imposible en la industria del automóvil y en otras industrias de flujo continuo”.*

Es decir, no todos los trabajadores industriales tienen un alto poder en el lugar de trabajo.

Frente a esta evidencia empírica es razonable sostener que los trabajadores que pueden ser considerados estructuralmente fuertes, tanto en relación con sus posibilidades disruptivas como por la movilización efectiva de ese poder, pertenecen a los sectores de la minería y el transporte portuario marítimo –y posiblemente el terrestre-. También hay

sectores como los de la producción de energía eléctrica y de hidrocarburos, y la industria forestal, cuyos trabajadores tienen un alto potencial disruptivo y sus dirigentes son conscientes de este poder (Quiroga, 2015). Pese a esto, y al menos para el caso chileno, no ha habido reportes que muestren que este poder haya sido movilizado, salvo para el caso forestal (Aravena, 2017; Ruminot, 2009). Por el contrario, como posibles candidatos a pertenecer a sectores de trabajadores estructuralmente débiles del sector privado, quedan los siguientes sectores económicos: agropecuario-silvícola, pesca, construcción, comercio, restaurantes y hoteles, comunicaciones, servicios financieros, servicios empresariales, servicios de vivienda y servicios personales.

A continuación, se propondrán ciertos criterios para determinar si un particular colectivo de trabajadores, representados por una organización sindical, ocupa o no posiciones estratégicas en la producción y, por ende, tiene un alto o bajo poder estructural en el lugar de trabajo. (1) Lo primero es identificar la contraparte con la que está negociando la organización sindical. El grupo de trabajadores será o no estratégico dependiendo de la centralidad de los procesos de trabajo de estos obreros para la contraparte –para simplificar le llamaremos simplemente “empresa” a esta contraparte-. (2) Los trabajadores deben ser capaces de movilizar este poder, por lo que identificar un alto poder estructural “teórico” no tiene mayor relevancia si los trabajadores no son capaces de movilizarlo. Y para esta movilización se requiere conciencia del poder disruptivo que se tiene y organizaciones sindicales propias que representen a la mayoría de los trabajadores empleados por la empresa, o (3) que ocupen posiciones centrales para la empresa, que si se movilizan detienen los trabajos de la mayoría -este es ya un elemento “socio-técnico” (Womack, 2007)-. (4) Es necesario identificar las tradiciones de organización y paralización del colectivo de trabajadores estudiados. Es más probable que movilicen su poder estructural los trabajadores que ya lo han hecho alguna vez que los trabajadores que nunca lo han hecho, así también la empresa puede sentir la amenaza de disrupción (Bank, 2017; Ratto, 2017) si alguna vez los trabajadores ya han paralizado la producción de manera importante que si nunca lo han realizado. (5) El otro elemento socio-técnico tiene que ver con que el colectivo de trabajadores que paraliza la producción de su empresa afecta la producción y vida de muchas otras unidades productivas. Frente a esto el conflicto deja de ser entre privados y diferentes actores –entre ellos el Estado- pueden interesarse y participar del conflicto, apoyando y/o presionando a alguna de las partes (Ratto, 2017).

### *El poder por grado de centralización del proceso de trabajo*

Hace ya más de 150 años Marx (2011) describió el paso histórico, al interior del modo capitalista de producción, desde la forma de producción simple o manufacturera hacia la gran industria. En este tránsito el autor no solo identificaba un cambio productivo, un aumento del capital variable y de la cooperación del trabajo en la producción, sino que también veía con esperanzas el tránsito, en tanto se concentraban en un solo lugar (la gran fábrica, después llamada fordista) miles de obreros, lo que los llevaría a reconocer sus iguales condiciones de trabajo, a reconocer sus intereses comunes en contra del capitalista, y a organizarse colectivamente para protagonizar la revolución social que terminaría con el capitalismo. En esta interpretación, el mismo proceso de trabajo capitalista configuraría la posibilidad de unidad y solidaridad en la acción colectiva reivindicativa, a la vez que aumentaría el poder estructural de los trabajadores (Bologna, 2006). Como bien muestra Silver (2005) esto efectivamente sucedió a finales del siglo XIX y durante todo el siglo XX, en distintos momentos y lugares del planeta: a medida que el capital se fue desplazando especialmente surgieron importantes conflictos laborales que emergían desde la gran fábrica fordista.

Entonces, dentro del poder estructural de los trabajadores, siguiendo a Marx (2011), se puede considerar la dispersión o agrupación socio técnica (centralización o concentración) de los procesos productivos de los trabajadores, tanto en una dimensión socio geográfica como en una dimensión socio productiva. El propio proceso de trabajo de los trabajadores configura la posibilidad de unidad y solidaridad en la acción colectiva reivindicativa (Atzeni, 2010). La concentración de trabajadores que el mismo capitalismo configura en su deseo de aumentar sus tasas de ganancia (gran industria) permite a los trabajadores tomar conciencia de su propia igualdad de condiciones y miseria, y por ende logran la solidaridad en la acción colectiva. Bologna (2006: 86) también sugiere esta tesis: la concentración de la fuerza de trabajo en un único espacio socio-técnico aumentará las posibilidades organizativas.

El problema para la organización de los trabajadores es cuando el desarrollo desigual del capitalismo toma protagonismo y el móvil de ganancia del capital lo lleva a invertir en procesos productivos dispersos por el territorio y a fragmentarse productivamente, lo que dificulta la existencia de un lugar socio-técnico capaz de contener la acción colectiva de los trabajadores (Bologna, 2006: 86), y que previamente los dote de solidaridad. O también, el problema emerge en los procesos de trabajo donde nunca ocurrió una

modernización capitalista que concentrara y pusiera a cooperar a los trabajadores. Entonces, el grado de unidad o dispersión socio territorial y socio productiva del proceso de trabajo de un grupo de trabajadores les dará más o menos poder en el lugar de trabajo: con un poder estructural bajo por la dispersión socio técnica los trabajadores deberán invertir tiempos y recursos en la construcción de poder asociativo atravesando fronteras espaciales. En estos casos, la coordinación socio política de los trabajadores no viene antecedida por la cooperación del trabajo social en un territorio, sino que por las eventuales voluntades sindicales de asociar a los trabajadores (Ratto, 2017). Posiblemente los trabajadores sindicalizados, especialmente sus dirigentes, deberán hacer un “sobre” o “contra” trabajo de organización sindical por diferentes territorios para articular a los trabajadores dispersos en sus procesos de trabajo, como también, dotarse de fuertes estructuras burocráticas para articular por el territorio a los diferentes trabajadores.

#### 4) El poder institucional de los trabajadores

El poder institucional es el resultado de las diferentes luchas de los trabajadores, que a su vez, se basan en el poder estructural y asociativo (Schmalz, 2017). Este poder le concede derechos a los sindicatos, pero al mismo tiempo le pone límites a su capacidad de actuar. Este poder les da la capacidad a los sindicatos de aprovechar las instituciones, usando posibilidades legales para conseguir sus demandas (Schmalz, 2017)<sup>12</sup>, como también les permite denunciar o solicitar fiscalizaciones en el lugar de trabajo. A nivel nacional el poder institucional se expresa típicamente en la Constitución y la legislación laboral, a nivel interempresa en los convenios colectivos interempresa o por rama económica, y a nivel de empresa en contratos individuales y colectivos.

Un aspecto particular de este poder, que hace que se le pueda considerar como “estructural”, es su permanencia y estabilidad a largo plazo (Schmalz, 2017). Por lo mismo, permite observar desfases de grados entre los distintos poderes de los trabajadores. El poder institucional es cristalizado en un momento particular marcado por determinada correlación de fuerzas entre capital y trabajo. Posterior a la institucionalización del poder de los trabajadores puede haber un decaimiento de sus

---

<sup>12</sup> El autor sostiene que la práctica del *lobby* por parte de los sindicatos se basa en el poder institucional, pero ¿dónde está codificada como derecho esta práctica? Por el contrario, sostengo que esta práctica es expresión del poder de cooperación e intercambio de los sindicatos con actores políticos. Y al contrario del ejercicio de un derecho, la cooperación política implica retribución por parte del sindicato (como la movilización de votos, respaldo público, etcétera).



poderes asociativos (baja en la tasa de sindicalización), e incluso de sus poderes estructurales (externalización, crecimiento del desempleo), pero no por esto una desaparición inmediata de su poder institucional. Hay un periodo temporal en el que los trabajadores pueden mantener su poder institucional, y resistir al avance de las fuerzas del mercado que socaban sus poderes propios. Pero cuanto mayor sea la brecha entre la capacidad organizativa y de movilización de los sindicatos por un lado, y la conservación institucionalmente protegida de los compromisos pasados en el otro lado, mayor será la probabilidad de que las élites económicas y políticas traten de devolver el poder institucional y organizativo de los sindicatos al mismo nivel -liquidando el poder institucional adquirido por luchas históricas pasadas (Dörre et al., 2009).

### **El poder de los trabajadores y las estrategias sindicales**

Los poderes de los trabajadores se encuentran desigualmente distribuidos entre los mismos. Esto, debido al desarrollo desigual del capitalismo entre y dentro de las naciones (Silver, 2005), como también por el diverso grado de poder auto generado por los trabajadores en base a su organización histórica (poder institucional) y actual (poder asociativo y social). Es decir, no todos los trabajadores tendrán los mismos poderes a la hora de actuar. Pero también, pese a tener determinados poderes, o eventualmente poderlos generar, los trabajadores no necesariamente ocuparán todos sus poderes, pues hay diversas consideraciones y capacidades estratégicas a la hora de movilizar los poderes (Lévesque & Murray, 2010), y también, determinadas orientaciones ideológicas que los pueden hacer vetar o seleccionar *a priori* ciertos poderes (Darlington, 2009).

A continuación, se describen las estrategias sindicales que eventualmente pueden surgir cuando los trabajadores ocupan alguno de los cuatro poderes arriba comentados –y sus sub-poderes-. Para la caracterización de estas estrategias se tomarán los aportes de los estudios de la revitalización sindical (Frege & Kelly, 2004), en tanto este campo de investigación ha caracterizado algunas de las estrategias sindicales más utilizadas por los sindicatos cuando intentan revitalizarse. Es decir, cuando buscan resurgir como actores colectivos legítimos, recuperando su protagonismo en la escena política y laboral (Marticorena, 2015). Si bien las estrategias sindicales analizadas en la presente investigación no buscan necesariamente la revitalización sindical, sino más bien el terminar con aspectos de la precariedad del trabajo, estos estudios pueden complementar los de los poderes de los trabajadores.

### 1) El uso estratégico del poder asociativo

Resulta pertinente distinguir entre (1) las estrategias sindicales basadas en el poder asociativo de los trabajadores: “*el uso estratégico del poder asociativo*” -como indica el título de este apartado-, de (2) las estrategias sindicales que buscan crear poder asociativo. Toda la tradición de estudios de la revitalización sindical tiende a expresar la segunda distinción. Los estudiosos de la revitalización sindical dirán que frente a la cada vez más manifiesta reducción del número de afiliados en los países europeos (Frege & Kelly, 2004), la disminución de las capacidades sindicales para proteger y mejorar las condiciones laborales de sus miembros (Lévesque & Murray, 2010), como también debido al crecimiento acelerado de sectores de trabajadores precarios (Milkman, 2014), los sindicatos han reorientado sus acciones modificando sus estructuras organizativas e intentando reclutar a nuevos grupos de afiliados (Schmalz, 2017: 28). A este intento por reclutar nuevos grupos de afiliados se le ha llamado *organizing*.

Las estrategias sindicales basadas en el poder asociativo de los trabajadores son difíciles de distinguir analíticamente, pues por lo general este poder está en la base de las estrategias sindicales que utilizan otros poderes. Por ejemplo, una huelga laboral se basa principalmente en el poder estructural en el lugar de trabajo, pero es impensable sin el desarrollo previo de un poder asociativo que agrupe a un conjunto de trabajadores y les dé una identidad/objetivo común. De la misma forma, es impensable que un sindicato sea considerado como un actor social legítimo frente a interlocutores políticos cuando no cuenta con bases asociativas.

Pese a la mencionada dificultad es posible distinguir estrategias basadas en el puro poder asociativo de los trabajadores. Quizás la estrategia más clásica es la movilización social, el mostrar la fuerza asociativa mediante acciones de masas económicamente no disruptivas, como marchas o concentraciones. Otra estrategia puede ser la reforma o cambio de las estructuras organizativas de los sindicatos, cambiando la distribución de los recursos y tareas en su interior, como también fragmentándose o uniéndose con otras organizaciones sindicales, anulando o potenciando el pluralismo sindical.

En la base de todas las estrategias asociativas esta la representatividad sindical: sin trabajadores afiliados al sindicato o con una baja proporción respecto al total de la unidad de análisis es poco lo que pueden hacer asociativamente los trabajadores. Esta representatividad sindical es especialmente importante para la negociación colectiva. Si bien la negociación colectiva busca el establecer contratos o convenios colectivos con

una o con un conjunto de empresas, esta es una estrategia que moviliza el poder asociativo. Es decir, si bien las negociaciones colectivas buscan, entre otras cosas, el aumentar el poder institucional de los trabajadores mediante el aseguramiento de derechos y beneficios en el lugar de trabajo o en una rama económica, el mecanismo y la fuerza de la negociación colectiva se basa en la representación sindical de un conjunto de trabajadores.

## 2) El uso estratégico del poder social

Hemos dicho que el poder social es poder interaccional (cooperación) y poder discursivo. Es decir, (a) un tipo de estrategia sindical intentará movilizar las redes que tiene el sindicato para el logro de sus objetivos, mientras que (b) la otra estrategia sindical intentará ocupar la legitimidad externa del sindicato frente a la sociedad para lograr sus objetivos (Dufour & Hege, 2010).

Del tipo de redes o cooperaciones que los sindicatos movilicen se desprende el tipo de estrategia que los sindicatos adoptarán. De esta forma, si el sindicato basa su acción en la cooperación con otros sindicatos y movimientos sociales, ocupará una estrategia movimientista o de movimiento social. Si el sindicato basa su acción en la cooperación con actores políticos ocupará la estrategia de acción política. Si el sindicato basa su acción en la cooperación con la empresa ocupará la estrategia de *social partnership*. Y por último, si el sindicato basa su acción en la cooperación con sindicatos y federaciones internacionales ocupará la estrategia de solidaridad internacional. Cada una de estas estrategias ha sido estudiada por las teorías de la revitalización sindical (Frege & Kelly, 2004), por lo que a continuación se revisará brevemente cada una.

### *Cooperación con la empresa*

Esta estrategia se expresa en acciones de cooperación con la empresa, evitándole pérdidas monetarias y conflictos a cambio de ciertas garantías materiales para los socios –en ocasiones solo para los dirigentes–, y la participación en procesos de la empresa. La estrategia del consorcio viene a ser la estrategia sindical “pluralista”, de “colaboración” y de “ganancias mutuas” entre trabajadores y empleadores/gerentes (Ibsen & Tapia, 2017), que rechaza cualquier estrategia de movilización que atente contra el orden industrial. Para Kelly (1996) esta estrategia sería expresiva de una orientación sindical “moderada”, en tanto involucra ideologías de asociación y cooperación con el empleador, reduciendo la percepción de conflictos de interés entre capital y trabajo. Así mismo, al

ocupar esta estrategia los sindicatos presentan demandas poco exigentes a sus empleadores, otorgándoles muchas concesiones en caso de ser necesario, a la vez que tienen una alta dependencia (de reconocimiento o monetaria) de los empleadores para su existencia. Por lo general rechazan el uso de amenazas o de acciones industriales.

Además, los sindicatos que movilizan el poder de cooperación con el empleador participan en las decisiones de la empresa, por lo que la blindan ante críticas en tanto se sienten “co-creadores” de las mismas. Un dirigente sindical chileno del sector financiero expresa su adhesión a las estrategias cooperativistas de manera muy clara:

*“Hemos aprendido que no podemos luchar contra los molinos de viento porque los trabajadores no están interesados. Sí, soy proempresa, porque si la empresa lo hace bien, nosotros lo hicimos bien. Hemos decidido ser el escudo de la administración. Si alguien ataca a sus políticas, es como si nos estuvieran atacando, porque nosotros los ayudamos a elaborarlas”* (En Palacios-Valladares, 2010: 92).

### *La acción política*

La estrategia de la acción política sindical (*political action*) se expresa en acciones orientadas a influir sobre el comportamiento de actores político-institucionales realizadas en los mismos espacios de estos actores político-institucionales. Esta estrategia busca influenciar el proceso de toma de decisiones políticas.

Hamann & Kelly (2003) han identificado seis tipos de acción política de los sindicatos – en base a lo observado en Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, España e Italia en las últimas décadas-. Estos tipos son links con partidos políticos, movilización de votos, cabildeo (*lobbying*), pactos sociales, huelgas políticas<sup>13</sup> y caminos legales<sup>14</sup>. Para el explicar su ocurrencia los autores recurrirán a factores institucionales, a la necesidad de los gobiernos de buscar aliados y a elecciones estratégicas de los líderes sindicales. Al analizar cada estrategia los autores dan cuenta de cómo se ha dado en los cinco países estudiados y reflexionan sobre como contribuyen a la revitalización sindical. Así por ejemplo, las variedades del capitalismo, la configuración particular de las instituciones

---

<sup>13</sup> En la presente tesis esta estrategia será considerada como una estrategia que moviliza el poder estructural, no el poder político. Su objetivo es generar poder político, pero el medio es asociativo y estructural.

<sup>14</sup> Esta es considerada una estrategia institucional en la presente tesis, en tanto si bien la legalidad es fruto de la deliberación político-institucional, la acción que hace referencia a esta legalidad no sostiene relaciones con partidos necesariamente, ni tampoco se realiza en la arena político institucional.

económicas y de las relaciones laborales, hace una importante diferencia en la presencia o ausencia de pactos sociales. Como también el carácter del sistema electoral y de partidos afectará los intentos sindicales de influenciar la política. Finalmente, la fortaleza del gobierno también parece ser importante. Donde los gobiernos gobiernan con una clara mayoría legislativa, es menos probable que recurran a los sindicatos en busca de apoyo, o que sean receptivos al cabildeo sindical.

#### *Construcción de coaliciones (sindicalismo movimientista)*

Cuando los trabajadores movilizan este poder, construyen coaliciones y realizan acciones con movimientos sociales u organizaciones comunitarias cuyos objetivos van más allá de lo laboral (Tattersall, 2013). Cuando los sindicatos de trabajadores movilizan este poder suelen dejar de lado las temáticas específicamente laborales, enfocándose en problemáticas sociales o de justicia social más allá del trabajo. Julián (2017: 293) nombra a esta estrategia como “movimientista” y la define como la “*que apunta a trasgredir los espacios de acción propios del trabajo, a colaborar, generar alianzas y redes con otras organizaciones y movimientos sociales en el territorio (...)*”.

#### *Solidaridad internacional*

Cuando los trabajadores movilizan su poder internacional realizan acciones y forjan alianzas a nivel internacional. Parte importante de estas acciones se justifican como una necesidad de los trabajadores frente a la internacionalización de la producción capitalista (Silver, 2005). Así también, pueden justificarse por la existencia de organismos internacionales sobre los cuales un conjunto de colectivos de trabajadores de múltiples nacionalidades quiere ejercer influencia. Este es el caso de las trabajadoras de casa particular, principalmente latinoamericanas, cuando el año 2011 consiguieron la aprobación del Convenio 189 por parte de la OIT (Goldsmith, 2013).

### 3) El uso estratégico del poder estructural

Los trabajadores movilizan su poder estructural cuando realizan o amenazan con realizar interrupciones económicas colectivas y/o individuales, aprovechando sus posiciones en la producción, en la circulación o en la reproducción del capital. La forma clásica de movilizar este poder colectivamente es a través de la huelga laboral: “*es a través de la organización de la acción de huelga –que involucra el rechazo de trabajar por parte de los trabajadores- que el real poder y fuerza de los sindicatos se vuelve más evidente*” (Darlington, 2014: 130). Las huelgas utilizan el poder de los trabajadores para obligar a

los empleadores a retroceder, obteniendo los trabajadores concesiones materiales inmediatas y mensurables sobre los salarios, los empleos y las condiciones de trabajo que de otro modo no se habrían alcanzado. La no realización de huelgas por parte de los grupos de trabajadores colocados estratégicamente en la producción también puede reflejar su fuerza, no su debilidad, ya que los empleadores pueden sentirse obligados, por la amenaza de huelga, a conceder demandas sindicales para evitar conflictos y pérdidas económicas (Darlington, 2014: 119).

En lo que se refiere a la construcción de la resistencia sindical, se ha reconocido desde hace tiempo una serie de importantes características positivas potenciales de las huelgas más allá de sus efectos contra económicos para el empleador. Según Darlington (2014) las huelgas pueden ser una señal de que los trabajadores han roto con un hábito de sumisión y pasividad, en tanto empiezan a cuestionar la autoridad de la dirección y están dispuestos a atreverse a defender sus intereses. También puede implicar el comienzo de construcción de solidaridades, superando las divisiones de los trabajadores por criterios como la habilidad, el género o la etnicidad. Pueden dar a los trabajadores un sentido de su propia fuerza colectiva, demostrando en la práctica la dependencia de los empleadores y de la sociedad en general del trabajo de los obreros. Otra característica crucial de las huelgas es su vínculo con la construcción y el fortalecimiento de la organización sindical. Ciertamente hay mucha evidencia histórica que sugiere que los períodos de aumentos dramáticos en la membresía y densidad sindical han coincidido exactamente con los aumentos de la lucha industrial militante y/o las olas de huelga (Hodder, Williams, Kelly, & McCarthy, 2017).

#### 4) El uso estratégico del poder institucional

Cuando los trabajadores movilizan el poder institucional hacen referencia y/o realizan acciones basadas en derechos codificados, tanto en instancias locales, empresariales, nacionales e internacionales. Los trabajadoras usarán el poder institucional (aunque sobre todo el asociativo) cuando negocian colectivamente según los procedimientos establecidos por la legislación laboral de una formación social, como también cuando demandan, piden fiscalización o exigen hacer cumplir ciertas cuestiones garantizadas por los derechos codificados a nivel de empresa (contratos individuales y colectivos), supra empresa (convenios interempresa), nacional (legislación laboral) e internacional (acuerdos y recomendaciones de organismos supranacionales). La estrategia de demandar

y pedir fiscalización, para aclarar o ampliar la definición de una norma, ha sido llamada movilización del poder legal (Gutiérrez, 2017: 203):

*“En un sentido más general, la movilización legal puede referirse a las acciones que permiten a las organizaciones de la sociedad civil aclarar o ampliar la definición de una norma (...) Aun cuando los objetivos de un movimiento no cuenten con apoyo de los grupos con poder político o este movimiento carezca de los recursos necesarios para promover su causa por la vía política, las instancias judiciales generalmente son independientes y están obligadas a considerar las demandas de este grupo”.*

### **Orientaciones sindicales, ¿hacia dónde se dirige la movilización de los poderes y cuales poderes son utilizables?**

Al analizar las estrategias sindicales y los poderes movilizados por estas, poco hemos dicho sobre las orientaciones de los sindicatos que utilizan estas estrategias. Si bien en la presente tesis solo se considerarán las estrategias sindicales que se orientan a terminar con la precariedad laboral –sin importar las estrategias que utilicen–, es importante tener en cuenta que las acciones sindicales pueden orientarse hacia muchos otros objetivos. Pero, es más, las orientaciones sindicales no solo determinarán fines, sino también muchas veces las estrategias posibles de ser seleccionadas, por lo que la estrategia que un sindicato utilice puede develar su orientación<sup>15</sup>. Para referirse a este punto las investigaciones nacionales e internacionales han utilizado diferentes conceptos, como el de politización (Campusano, Gaudichaud, Osorio, Seguel, & Urrutia, 2017b), conciencia de clase (Fantasia, 1989), orientaciones sindicales (Kelly, 1996) y orientaciones ideológicas (Hyman, 2001). A continuación, se hará una breve revisión de estos diferentes conceptos, particularmente los de Hyman (2001), Kelly (1996) y Campusano et al. (2017b). La revisión de esta literatura permitirá eventualmente extrapolar y legitimar los hallazgos sobre el caso chileno discutidos en el apartado de los antecedentes<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Por ejemplo, para el sindicalismo político radical (Connolly & Darlington, 2012; D’Urso & Longo, 2017) o clasista (Hyman, 2001) será impensable utilizar estrategias como el consorcio con la empresa, o el uso de la acción política como principal estrategia.

<sup>16</sup> Nos referimos a la síntesis de literatura que hemos realizado en dicho apartado, en donde se han identificado cuatro orientaciones sindicales en Chile: (1) militante o clasista, (2) socio-política o de contención, (3) vigilante o legalista, y (4) social, cooperativa o amarilla.

Hyman (2001) utiliza el concepto de “orientaciones ideológicas” de los sindicatos, tomando al sindicalismo como un movimiento a nivel nacional. Específicamente el autor compara tres casos de movimientos sindicales nacionales: Gran Bretaña, Alemania e Italia. Para analizar la ideología del movimiento de trabajadores en estos países el autor ocupa el esquema de “la geometría sindical”, que distingue tres tipos ideales de ideologías de los trabajadores: (1) de mercado, que se orientan principalmente hacia funciones en el mercado de trabajo, (2) de sociedad, que se orientan a elevar el status de los trabajadores en la sociedad haciendo avanzar la justicia social y la integración social de los mismos, y (3) de clase o de oposición radical, que se configuran como escuelas de lucha en el conflicto entre trabajo y capital.

A su vez, Kelly (1996) distingue dos tipos opuestos de orientaciones sindicales: militantes y moderadas, tomando como unidad de análisis a los sindicatos particulares. La orientación sindical moderada involucra ideologías de asociación y cooperación con el empleador (*incorporación*), que reduce la percepción de conflictos de interés entre capital y trabajo. Esta orientación presenta demandas moderadas al empleador, otorgándole muchas concesiones en caso de ser necesario (*acomodación*), presenta una fuerte dependencia a los empleadores, a la ley o a terceros (*desmovilización*), infrecuente uso de amenazas o de acciones industriales (*quietud*). La orientación sindical militante presenta una ideología del conflicto de intereses entre capital y trabajo, uso frecuentemente la amenaza y la acción industrial, tiene una fuerte confianza en la movilización de los miembros sindicales y presenta demandas ambiciosas, con escasas concesiones.

Kelly sostiene que el sindicalismo moderado inhibe el crecimiento de la actividad sindical en el lugar de trabajo al erosionar la disposición y la capacidad de los miembros del sindicato para participar en acciones de resistencia a los empleadores. Los empleados se volverán apáticos hacia el sindicato porque por esta estrategia moderada lo verán como débil e ineficaz. Por el contrario, el sindicalismo militante, que se subsume en el objetivo sindical de movilización de los miembros, tiene más probabilidades de asegurar la supervivencia y la revitalización sindical. Según Bacon & Blyton (2002), la clasificación de Kelly, y su asociación a determinados resultados sindicales, ha sido fuertemente cuestionada.

Por último, Campusano, Gaudichaud, Osorio, Seguel, & Urrutia (2017b) ponen en discusión las diversas orientaciones socio políticas que pueden tener las acciones colectivas de los trabajadores utilizando el concepto de politización. El artículo es un



llamado a no asociar inmediatamente la acción de los trabajadores con proyectos de transformación radical, pero también, un llamado a no olvidar el potencial revolucionario del trabajo. Para los autores, el concepto de politización es un concepto analítico y de nivel, que permite conceptualizar al movimiento de trabajadores en diversos momentos y lugares, reconociendo sus heterogeneidades y cambios. Permite evaluar “la radicalidad” de las demandas, objetivos y acciones de colectivos de trabajadores en tanto más o menos aspectos de lo social se interpelan como aspectos a ser decididos colectivamente. La politización más radical de los trabajadores es la que demanda la autogestión y control de los procesos de trabajo por parte de los trabajadores, a la vez que expresa una modificación de la institucionalidad laboral y el fin del capitalismo. Entonces, la politización del movimiento de trabajadores es un concepto normativo: ¿Qué tan lejos o cerca está este determinado colectivo de trabajadores respecto al ideal de politización? De cierta forma, es un concepto que reemplaza y complejiza al tradicional concepto marxista de “conciencia de clase”.

Según Campusano et al. (2017b) el concepto de politización puede ser operacionalizado gradacionalmente en dos dimensiones: (1) politización endógena respecto al lugar de trabajo y (2) politización exógena respecto al lugar de trabajo. La primera dimensión va desde lo económico-salarial, pasando por la organización del proceso de trabajo, hasta el control de la producción. Los trabajadores más politizados serán los que plantean demandas, o al menos reconocen, la necesidad de que los trabajadores tengan el control económico y organizacional de sus trabajos. La segunda dimensión, de politización exógena, va desde una actitud corporativa del movimiento sindical, centrada en sus propios intereses, pasando por una orientación sociopolítica que reclama salarios indirectos vía derechos sociales, hasta una orientación institucional-rupturista que altere la distribución del poder entre las clases sociales al nivel de una formación social (ver Cuadro 3.2).

**Cuadro 3.2.**

*Las dos dimensiones de la politización y sus diferentes grados*

Ámbito de politización respecto al lugar de trabajo	Nivel (o grado) de politización
Endógeno	a) Económico salarial
	b) Organización del proceso de trabajo
	c) Control de la producción

Exógeno	d) Corporativista
	e) Sociopolítico
	f) Rupturista

Fuente: Campusano et al (2017b).

Lo interesante del concepto de politización presentado por Campusano et al. (2017) es que permite evaluar las orientaciones hacia el cambio que tienen los trabajadores no solo en relación con su trabajo, sino también con relación a lo que sucede fuera del ámbito productivo. En este nivel se puede evaluar la politización de un movimiento de trabajadores en comparación con otros movimientos sociales, o con determinadas reformas institucionales que se pueden estar discutiendo a nivel nacional.

### **Organizados contra la precariedad laboral. La efectividad de las estrategias sindicales**

Toda estrategia sindical genera efectos en la realidad que pueden ser más o menos favorables para los trabajadores que protagonizan estos procesos, y que pueden estar más o menos ajustados a sus objetivos. Estos resultados de los procesos de organización sindical son escasamente observados, interrogados y explicados en los estudios del sindicalismo, tanto a nivel nacional como internacional. Cuando se habla de estos resultados se hace sin marco teórico o criterios explícitos que permitan entender porque determinada acción o proceso sindical fue calificado como “exitoso” o “fracasado”. El preguntarse por los resultados de la acción sindical es preguntarse por la eficacia del sindicalismo (*union effectiveness*).

Como bien muestra Clark (2013: 5-8) las evaluaciones sobre la eficacia sindical variarán enormemente en el tiempo y en las distintas industrias, como también variarán enormemente dependiendo de quien realiza la evaluación (Gall & Fiorito, 2014). No existe un único estándar para medir la eficacia sindical, su evaluación dependerá de las necesidades y prioridades de los individuos que la evalúen. En resumen, la eficacia sindical depende de muchos factores, incluyendo a quien y cuando se le pregunta. Como ya se ha comentado, en la presente investigación la efectividad o eficacia de un proceso de organización sindical se evalúa en relación a si mejora las condiciones laborales de los trabajadores que participan de dicho proceso. Es decir, si disminuye la precariedad del trabajo.

A continuación, se realiza una breve revisión de diversas investigaciones que se han preocupado de establecer criterios para determinar la eficacia de la actividad sindical, para desde ahí presentar la propuesta analítica de evaluar la eficacia de las estrategias sindicales a partir de sus efectos sobre la precariedad del trabajo.

1) Dimensiones de la eficacia sindical (o la complejidad de los resultados de la acción)

Los estudios de revitalización sindical sugieren que los resultados de la revitalización sindical, sin importar la estrategia sindical utilizada, pueden ocurrir en cinco dimensiones. Según Behrens, Hamann, & Hurd (2004) estas dimensiones son (1) el incremento del número de afiliados sindicales, el aumento de su densidad sindical y de su composición, (2) el poder económico en relación a los empleadores, (3) la influencia política, (4) una mejor gobernanza interna y (5) una mejor y más fuerte participación de los miembros sindicales. Es decir, puede haber resultados asociativos (1, 4 y 5), económicos (2), y políticos (3). Desde este punto de vista, el considerar a la acción sindical como eficaz cuando disminuye la precariedad del trabajo implica considerarla eficaz por el aumento del poder económico de los trabajadores.

Gall & Fiorito (2014) proponen el marco teórico Sistema-Meta (*Goal-System*) para estudiar la eficacia sindical. En este marco la definición de los objetivos del sindicato es el punto de partida fundamental para cualquier estudio de evaluación de la eficacia. La eficacia tendría que ver con el grado en el que se alcanzan los objetivos que auto define para sí el sindicato, pudiendo ser estos de diferente tipo, aunque son esencialmente económicos, sociales y/o políticos. Los autores dirán que cualesquiera que sean los objetivos decididos, es necesario tener claridad de cuales objetivos están siendo o no evaluados a la hora de evaluar la eficacia sindical con el marco propuesto. Y los indicadores reconocidos por los autores como posibles elementos para evaluar la eficacia sindical son: (1) el aumento salarial, (2) los aumentos de beneficios, (3) la justicia en el trabajo, (4) la victoria electoral, (5) la justicia en la sociedad, (6) el crecimiento de los miembros sindicales, (7) activismo de los miembros, y (8) viabilidad financiera. Desde este punto de vista, el considerar a la acción sindical como eficaz cuando disminuye la precariedad del trabajo implica considerarla eficaz por los aumentos salariales (1), los aumentos de beneficios (2) y el lograr una mayor justicia en el trabajo (3).

Para Bryson (2006) una organización sindical es eficaz cuando (1) es capaz de dar a sus miembros mejoras en sus condiciones de trabajo y (2) aumentar el deseo de los no miembros del sindicato por participar de éste, así como también aumentar la satisfacción de los miembros del sindicato con el mismo. La primera es la eficacia de negociación, la habilidad del sindicato de entregar a los empleados mejoras en el trabajo y en las condiciones de trabajo. La segunda es la eficacia organizacional, concepto que agrupa a aquellos factores que le dan al sindicato la capacidad de representar a sus miembros en virtud del estado de salud de la organización. En la práctica, según el autor, las dos dimensiones se refuerzan mutuamente: una negociación exitosa puede alentar a los no miembros a unirse al sindicato, dando las bases para la eficacia organizacional. Desde este punto de vista, el considerar a la acción sindical como eficaz cuando disminuye la precariedad del trabajo implica considerarla eficaz cuando les da a sus miembros mejoras en sus condiciones de trabajo.

A partir de una síntesis teórica Clark (2013) enuncia tres criterios que pueden ser utilizados para evaluar la eficacia sindical, teniendo como marco general la idea de que el objetivo supremo de los sindicatos es la justicia económica y social. Estos criterios son (1) la habilidad de los sindicatos de organizar a nuevos miembros, (2) los resultados de las negociaciones colectivas, y (3) el impacto de los sindicatos en la sociedad. Entonces, un sindicato será eficaz si logra organizar a nuevos miembros, en un contexto de declive de la organización sindical (Hodder et al., 2017), si logra aumentos salariales y de beneficios para sus miembros a través de las negociaciones colectivas, y si impacta en la sociedad, incrementando su influencia en la comunidad y en la arena política. Este último criterio, difícil de medir, permitirá a los sindicatos ser más exitosos al conseguir nuevos miembros y al conseguir mejores resultados en sus negociaciones. Bajo este último punto de vista, el considerar a la acción sindical como eficaz cuando disminuye la precariedad del trabajo implica considerarla eficaz cuando logra aumentos salariales y de beneficios para sus miembros a través de las negociaciones colectivas.

Como se puede observar, las diferentes investigaciones revisadas tienen en común a lo menos dos aspectos o criterios: (1) la eficacia debe considerarse en relación al aumento de la afiliación y participación sindical, en tanto los miembros y su participación son lo que sostienen a los sindicatos, y (2) la eficacia debe considerarse en relación a los logros económicos que consiguen los sindicatos en sus negociaciones colectivas, en tanto los sindicatos son primera y principalmente un instrumento de justicia económica y social de

los trabajadores<sup>17</sup>. La primera dimensión puede denominarse eficacia organizacional o de los miembros sindicales (Behrens et al., 2004; Clark, 2013), y la segunda, eficacia económica o de negociación (Behrens et al., 2004; Bryson, 2006; Clark, 2013).

La propuesta que se presentará a continuación –de evaluar la eficacia sindical en relación a la disminución de la precariedad del trabajo- se relaciona con la eficacia “económica” o “de negociación”, aunque como veremos, va más allá de esta, pues si bien pretende evaluar la eficacia sindical en relación a si un proceso de organización sindical logra aumentar los salarios de los trabajadores, también la evalúa en relación a si asegura una mayor estabilidad y seguridad contractual de los trabajadores, mejores condiciones de trabajo, menor intensidad en el trabajo, como también una mayor seguridad social. Estas cinco dimensiones mencionadas componen la propuesta conceptual ampliada de la precariedad del trabajo desde el Sur (Julián, 2018), un contexto político social en donde la precariedad es la norma, y el fordismo la excepción (Neilson & Rossiter, 2008: 54).

## 2) Precariedad del trabajo y eficacia sindical

Hemos dicho que una estrategia o proceso de organización sindical será considerado eficaz si logra disminuir la precariedad laboral de los trabajadores que la agenciaron. Pero, ¿qué es la precariedad laboral?, ¿son todos los trabajadores precarios?

La interpretación corriente y de primer mundo sobre la precariedad laboral (Castel, 2010) argumenta que las transformaciones neoliberales de las últimas décadas modificaron radicalmente los mercados de trabajo, provocando la pérdida de la mayoría de los derechos de la clase trabajadora ganados en la “etapa de oro” (Estado de Bienestar). Esta sería una pérdida del poder de la clase trabajadora que se expresaría tanto en la dimensión individual (calidad del empleo) como en la colectiva (baja sindicalización y negociación colectiva). En este sentido, el concepto de precariedad significaría una relación o comparación entre inserciones laborales “de buena calidad” o “decentes”, e inserciones laborales “de mala calidad” o “precarias”. El empleo de calidad se asociaría a las relaciones laborales del modelo de desarrollo fordista donde se encontraban la mayoría de los hombres trabajadores, mientras que el empleo precario sería el que emerge con la crisis del Estado de Bienestar, donde tendrían especial cabida las mujeres y los migrantes.

---

<sup>17</sup> Como bien ha sugerido el profesor Miguel Urrutia en conversaciones privadas la palabra en español “sindicato” proviene del griego *syndikos*, que significa “hacer justicia”, lo que contrasta con el significado “unión para negociar” de la expresión inglesa *trade union*.

Para América Latina la cuestión es más compleja. Aunque durante parte importante del siglo XX el Estado de bienestar sirvió como modelo para los países de América Latina, se puede argumentar que su concreción fue heterogénea e imperfecta (Tokman, 2007), por lo que previo a cualquier reestructuración neoliberal la precariedad laboral en estos territorios ya era una realidad extendida (Julián, 2016b), tanto dentro como fuera de las relaciones salariales, y tanto dentro como fuera del sector “formal” (Tokman, 2007: 96). El trabajo protegido y de calidad nunca fue una realidad mayoritaria en la región. Algunos, como Marini (1977), ya en los setenta develaban el mecanismo por el cual en las economías centrales se hace posible un trabajo protegido y de calidad: por el desarrollo del subdesarrollo, es decir, por la superexplotación del trabajo en América Latina, que en término fenoménicos, se expresa en el trabajo precario. Hay que comenzar, entonces, entendiendo a la precariedad del trabajo como una problemática arraigada históricamente en América Latina, la cual se ve modificada y adquiere en parte nuevas formas con la implementación de las políticas neoliberales y la globalización. Algunos trabajos precarios existentes antes del neoliberalismo y de la reconfiguración productiva se mantuvieron, muchos de los minoritarios protegidos se volvieron precarios y otros trabajos nunca vistos emergieron.

El trabajo precario es un concepto relacional, que permite comparar y evaluar diversas situaciones e inserciones laborales en relación con su “buena calidad”, tanto en términos históricos (antes/hoy/después), en términos geopolíticos o regionales (centro/periferia), o en términos de sectores económicos (más productivo/menos productivo). Así también es un concepto político, en el sentido de que denuncia y contesta ciertas formas de trabajo (Neilson & Rossiter, 2008), a la vez que para otros construye y moviliza clases sociales (Standing, 2014).

Si dotamos de contenido al concepto, por trabajo precario podemos entender a un tipo de trabajo que le impide al sujeto trabajador vivir satisfaciendo todas sus necesidades materiales, trabajar sin riesgos psicosociales o de sufrir accidentes, a la vez que le impide tener certezas y protección social en caso de enfermedad y/o jubilación. Siguiendo a (Julián, 2018), el trabajo precario puede operacionalizarse en cinco dimensiones (el fraseo y parte del contenido de cada dimensión es propio):

- Precarización contractual (inestabilidad laboral): refiere a una situación laboral con ausencia de un contrato laboral estable, es decir, con contratos temporales,

subcontrato, contrato por obra o faena, boleta de honorarios, o relación laboral sin contrato. Esta precarización contractual es promovida por las prácticas de flexibilidad laboral.

- Precarización de la seguridad social (inseguridad laboral): refiere a la ausencia de protección ante el desempleo, ante accidentes en el trabajo, y a la ausencia de cotizaciones de salud y previsión social. Esta ausencia de protección puede ser consecuencia de situaciones laborales invisibilizadas por formas contractuales inestables.
- Precarización salarial (insuficiencia salarial): refiere a las características, cantidad y composición del ingreso. Se correlaciona con el subempleo, la subcontratación, la flexibilización y la subocupación, que disfraza el desempleo y constituye formas insuficientes de ingresos.
- Precarización de las condiciones de trabajo (condiciones riesgosas de trabajo): refiere a las condiciones de seguridad, higiene, acoso y/o hostigamiento a las que se encuentran sujetos los trabajadores. Estas condiciones se constituyen como riesgosas física y/o psicosocialmente para los trabajadores.
- Precarización por sobre carga/tiempo de trabajo (sobrecarga de trabajo): refiere a la cantidad de horas de trabajo que se realizan diaria, semanal, mensual y anualmente en un trabajo por un trabajador, y a la cantidad de labores que debe realizar el trabajador en dichos tiempos.

Cada uno de estos aspectos, y sus diferentes interrelaciones, configura particulares formas de trabajo, más o menos alejadas de lo que puede denominarse un trabajo seguro y estable. Cada uno de estos aspectos es expresión del bajo poder estructural de los trabajadores, a la vez que promueven y refuerzan este bajo poder, limitando las posibilidades de asociación y de acción colectiva de los trabajadores (Barattini, 2009) Por otro lado, cada uno de los aspectos mencionados puede convertirse en la base material cuestionada y contesta por los trabajadores en sus movilizaciones (Julián, 2017; 2018). Entonces, así como se distinguen dimensiones de la precariedad según las características de un empleo en particular, un colectivo de trabajadores puede movilizarse y contestar la precariedad laboral en base a las mismas cinco dimensiones mencionadas. El fin de la precariedad laboral promovida por la acción sindical, según las cinco dimensiones mencionadas, puede pensarse de la siguiente manera:

- Desprecarización contractual: Se consiguen contratos laborales estable, es decir, con contratos indefinidos, fin al subcontrato, fin a los contratos por obra o faena, o temporales, fin a la boleta de honorarios, formalización de relación laboral sin contrato.
- Desprecarización de la seguridad social: Mayor protección ante el desempleo, ante accidentes en el trabajo. Se consiguen cotizaciones de salud y previsión social. Puede ser consecuencia del fin de la precariedad contractual.
- Desprecarización salarial: Mejoras las características, cantidades y composiciones del ingreso (aumenta en términos generales y/o se vuelve más estable y menos riesgoso).
- Desprecarización de las condiciones de trabajo: Mejoras en las condiciones de seguridad, higiene, acoso y/o hostigamiento a las que se encuentran sujetos los trabajadores.
- Desprecarización de la carga e intensidad del trabajo: Disminuye la cantidad de horas de trabajo que se realizan diaria, semanal, mensual y anualmente en un trabajo por un trabajador, y/o la cantidad de labores que debe realizar el trabajador en dichos tiempos.

### **Articulación categorial**

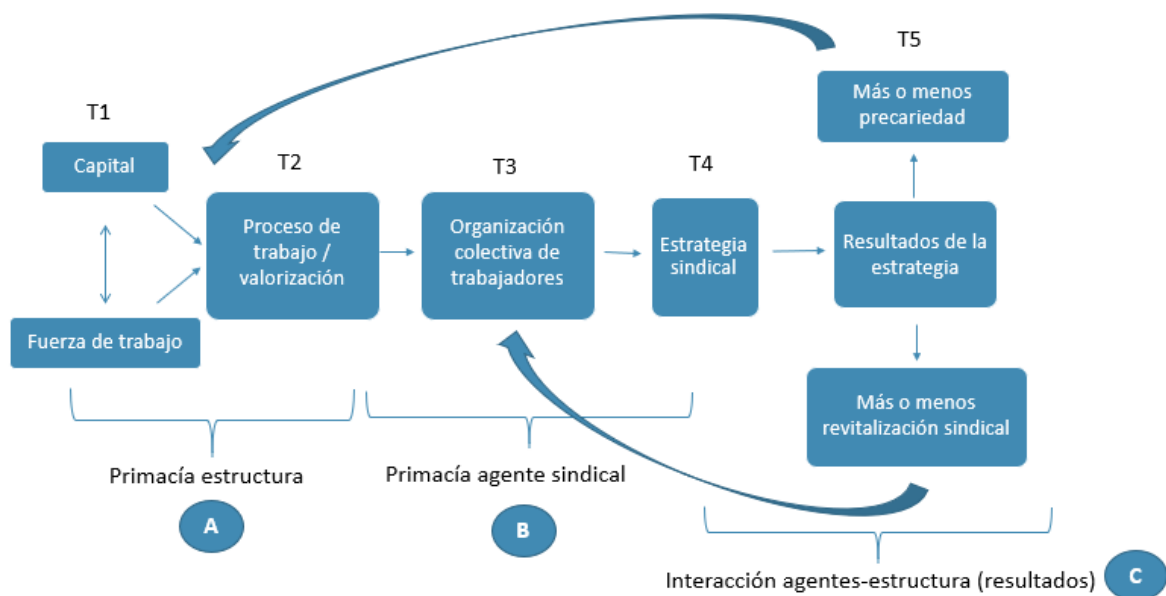
En base a lo discutido a lo largo del presente apartado, el Esquema 3.1 presenta una representación gráfica del esquema teórico general articulado que se utilizará en la tesis. El esquema, en tanto simplificación de la realidad para fines ilustrativos, identifica cinco tiempos diversos, analíticamente distintos, que eventualmente podrían darse en un mismo momento. El esquema comienza en un “tiempo 1” en el que un determinado capital (o empleador) y un conjunto de trabajadores entran en contacto de manera individual, estableciendo alguna forma de contrato en donde se intercambia la fuerza de trabajo, para fines productivos o improductivos, a cambio de un salario (determinación contractual del poder). En el tiempo 2 la fuerza de trabajo ingresa a una situación laboral a realizar un proceso de trabajo, la cual posee determinadas características que hacen más o menos precarios a los trabajadores y determinadas características estructurales que les dan más o menos poder a los mismos (determinación estratégica y territorial del poder). En el tiempo 3 los trabajadores se organizan colectivamente, típicamente bajo la forma sindical (creación y mantención del poder asociativo). En el tiempo 4 los trabajadores seleccionan



e implementan, más o menos conscientemente, determinadas estrategias sindicales, que se puede basar en uno o más “poderes de los trabajadores”. En el tiempo 5, se pueden identificar ciertos réditos o resultados de estas estrategias sindicales implementadas por los trabajadores. Acá, es posible distinguir entre resultados que: a) hacen menos precarias las vidas de los trabajadores (eficaces), o b) que las hacen más precarias (ineficaces). Estos resultados también pueden aumentar determinados poderes de los trabajadores, y de esa forma, luego o en paralelo, disminuir la precariedad laboral.

**Esquema 3.1.**

*Proceso de organización sindical: articulación de las categorías utilizadas*



Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO 4. Metodología

La presente investigación es un estudio multicaso (Coller, 2000; Stake, 2013) que se constituye por el estudio instrumental (Stake, 1998) de tres casos. Estos casos son las unidades de análisis de la presente investigación y los denominaré “procesos de organización sindical”. Estos procesos de organización son un conjunto de estrategias llevadas a cabo por organizaciones de trabajadoras (sindicatos) con el objetivo, y eventual efecto, de mejorar sus condiciones de trabajo (desprecarizarlas). Los tres procesos de organización sindical estudiados tienen en común el que los trabajadores que los desarrollan se encuentran en posiciones de debilidad estructural (descentralizados socios espacialmente, con bajas posibilidades disruptivas y/o con vínculos de trabajo precarios) y el que son procesos que emergen en un contexto de revitalización sindical en Chile (2006-2018). Y lo que tienen en particular, como se verá, son los diferentes poderes y estrategias que los trabajadores movilizan en estos procesos, como también, las particulares formas de debilidad estructural a las que se ven sujetos.

### La definición de la muestra

El universo de la presente investigación corresponde a la **totalidad de los procesos de organización sindical**, ocurridos en los últimos doce años en Chile (2006-2018), que fueron agenciadas por trabajadores con un bajo poder estructural. Es decir, por individuos hombres y mujeres que viven de sus trabajos, que no poseen propiedad de ningún medio de producción, cuyos procesos de trabajo tienen un escaso poder disruptivo, se encuentran dispersos socio espacialmente y/o no cuentan con relaciones contractuales de calidad, visibles o estables con la contraparte de la que dependen salarial u organizativamente. Se seleccionaron casos que tuvieran al menos una de estas debilidades estructurales y que, pese a eso, se hubiesen organizado sindicalmente en los últimos doce años. Por último, se seleccionaron casos que a primera vista parecieran diferir en los poderes movilizados en sus estrategias sindicales. Entonces, los casos fueron seleccionados mediante la estrategia del *muestreo motivado* (Coller, 2000)<sup>18</sup> o teórico, por lo que la representatividad de estos casos

---

<sup>18</sup> Es una traducción libre del concepto *purposive sampling* de Glaser y Strauss (1967), quienes son citados por Coller (2000: 77).

no es estadística: “la lógica estadística no encaja bien con los estudios de caso. La analítica sí. La representatividad analítica implica que el caso es apropiado para el tipo de discusión teórica que se quiere dilucidar con su análisis” (2000: 56). En el Cuadro 4.1 se pueden ver los casos seleccionados y su relación con cada uno de los criterios mencionados.

**Cuadro 4.1.**

*Organizaciones sindicales estudiadas y características de sus procesos de organización*

Procesos de organización sindical (casos)	Capacidad disruptiva (o poder en el lugar de trabajo)	Calidad contractual (o poder en el mercado de trabajo)	Poder por centralización del proceso de trabajo	Estrategia sindical en base a poderes predominantes
FESINTRACAP. Federación de Sindicatos de trabajadoras de casa particular (2008-2018).	Baja. Si dejan de trabajar solo afectan a su empleador y su familia. Históricamente nunca han disrumpido en Chile.	Baja. Alta informalidad laboral (50%).	Bajo. Trabajadoras dispersas en territorio nacional, aisladas al interior de casas particulares.	Acción internacional y política: movilización de votos y lobby
Sindicato Interempresas de Líder (SIL) (2007-2018).	Bajo. En la sala de ventas solo existe una posición estratégica (cajeras), la cual si logra ser movilizad eficaamente solo afecta la producción de un local de trabajo. Posibilidad de reemplazo fácil.	Media. Contratos en general indefinidos, la figura del multirut impera al menos hasta el 2015.	Bajo. Trabajadores medianamente dispersos por el territorio nacional, en casi 400 locales.	Alianza con la empresa y negociación colectiva sin presión económica (sin uso del poder estructural)

Federación del Trabajador Walmart (FTW) (2008-2018).	Bajo. En la sala de ventas solo existe una posición estratégica (cajeras), la cual si logra ser movilizadada eficazmente solo afecta la producción de un local de trabajo. Posibilidad de reemplazo fácil.	Media. Contratos en general indefinidos, la figura del multirrut impera al menos hasta el 2015.	Bajo. Trabajadores medianamente dispersos por el territorio nacional, en casi 400 locales.	Negociación colectiva con uso de poder estructural y sindicalismo movimientista (alianza con movimiento NO + AFP)
--	--	---	--	---

Fuente: elaboración propia.

Nota: los tres casos son eficaces en relación con la disminución de la precariedad laboral en alguna de sus dimensiones.

### La investigación según los tipos de estudios de casos

Los estudios de caso son poco reconocidos en las ciencias sociales, pese a que están presentes en los programas de investigación de los “clásicos” de la sociología (Coller, 2000; Vennesson, 2013). Esta presencia en los clásicos es ilustrativa de la diversidad de los estudios de caso y de las variadas perspectivas epistemológicas desde los que son realizados. En esta tesis se usará una particular forma de hacer estudios de casos, la cual, a grandes rasgos, entiende a los estudios de casos como estrategias de investigación *“basadas en la investigación empírica profunda de uno o de unos pocos fenómenos con el fin de analizar las configuraciones de cada caso, y de aclarar las características de una clase mayor de fenómenos (similares), mediante el desarrollo y la evaluación de explicaciones teóricas”* (Ragin, 2000, citado por Vennesson, 2013: 241). Para explicar esta opción metodológica se seguirán las diferentes clasificaciones de los estudios de casos sintetizadas por Xavier Coller (2000: 32). Para este autor los estudios de casos pueden clasificarse según las siguientes seis dimensiones:

Según el objeto de estudio los estudios de caso pueden ser de procesos o de objetos. En la presente tesis se estudian “procesos” agenciados por organizaciones sindicales. El seguimiento de procesos por parte de los estudios de casos se diferencia del “relato puro” de los casos por tres razones (Vennesson, 2013: 250): (a) solo se ocupa selectivamente de ciertos aspectos del fenómenos (en esta tesis las debilidades estructurales, las estrategias y el

rendimiento de los procesos de organización sindical), (b) se estructura en el sentido de que el investigador está desarrollando una explicación analítica basada en un marco teórico identificado en el diseño de investigación (en esta tesis la propuesta de marco teórico de los “procesos de organización sindical”), y (c) el objetivo consiste en ofrecer una explicación narrativa de un itinerario causal que conduce a un resultado específico (en esta tesis, explicar según los poderes de los trabajadores los resultados de sus procesos de organización sindical).

Según el alcance del caso los estudios de caso pueden ser específicos o genéricos. En la presente tesis se estudian casos genéricos. Es decir, los casos estudiados son considerados “ejemplares” de características que se encuentran en otros casos: tanto las estrategias sindicales, las debilidades estructurales y los resultados logrados por los casos estudiados están presentes en otros casos. Además, estos casos son “instrumentales” (Stake, 1998: 17), en tanto con ellos se busca una comprensión general de “otra cosa”. Los casos estudiados permiten ilustrar ciertas teorías -en esta tesis el enfoque de los poderes de los trabajadores, entre otras-, probando y proponiendo relaciones entre los distintos elementos y posibilidades que componen a los procesos de organización sindical. El estudio en profundidad de los tres casos seleccionados de procesos de organización sindical permite conocer mejor a una parte importante de la población de procesos organización sindical ocurridos en Chile, especialmente los que comparten las estrategias y las debilidades estructurales de los casos seleccionados. Los tres casos seleccionados tienen entonces una representatividad “analítica” -no estadística (Coller, 2000)-, como ya se ha mencionado.

Según la naturaleza del caso los estudios de caso pueden ser ejemplares, polares, típicos o únicos. En la presente tesis se estudian casos que son principalmente ejemplares y típicos, en tanto estos “*son un ejemplo ilustrativo de algo: una teoría, un fenómeno social, una relación causal*” (2000: 34). Los casos seleccionados se relacionan a estos tres elementos: (a) son ilustraciones de la síntesis teórica realizada entre las teorías de lo poderes de los trabajadores, la precariedad laboral y la revitalización sindical, (b) son ilustraciones de fenómenos sociales típicos: estrategias sindicales particulares en el marco de posiciones estructurales determinadas, y (c) son ejemplo de relaciones causales entre estrategias sindicales y determinados resultados en relación a la (des)precarización del trabajo.

Así también, dos de los casos estudiados son, a primera vista, polares o extremos en relación con el tipo de sindicalismo que construyen. Uno (SIL), como discutiremos en detalle en los resultados, parece ser un sindicato construido por la empresa, reacio a las huelgas laborales y al sobre exigirle económicamente a la empresa. El otro (FTW), sería un caso que surge como crítica y respuesta a esa vinculación entre el primer sindicato y la empresa, y con varias huelgas importantes a lo largo de su historia. Los dos casos serían representativos del binomio *sindicato de cooperación* y *sindicato combativo o militante* (ver Capítulo 2, apartado sobre tipos de sindicalismo existentes en Chile).

Siguiendo con la naturaleza del caso, la presente tesis también estudia casos que son relevantes por su “unicidad” (por ser casos únicos), no porque las estrategias sindicales políticas, disruptivas o socio políticas sean escasas en los sectores de trabajadores estructuralmente débiles, sino porque la investigación social ha tendido a dejar de lado el análisis de estos procesos de organización sindical (ver Capítulo 2). Estos casos serían “únicos-pioneros”, en tanto “*han sido poco estudiados por las ciencias sociales, aunque han existido durante tiempo*” (2000: 37). El análisis de los tres casos seleccionados, junto a otros pioneros en otros sectores (Bank, 2017; Henríquez, 2017a; Valdés, Godoy, & Mendoza, 2017), pueden potenciar el estudio sistemático de procesos de organización sindical agenciados por trabajadores estructuralmente débiles.

Según el tipo de acontecimiento los estudios de caso pueden ser históricos, contemporáneos, o una combinación de ambos. La presente tesis estudia procesos de organización sindical sucedidos en la historia reciente de Chile (los últimos once años).

Según el uso del caso los estudios de casos pueden ser descriptivos o analíticos. La presente tesis mezcla ambos usos. Es descriptiva pues pretende caracterizar algunas de las estrategias sindicales usadas por sectores de trabajadores estructuralmente débiles. Así también, es descriptiva pues pretende mostrar los resultados a los que llegan los trabajadores cuando realizan sus acciones colectivas y las limitantes estructurales desde las que surge su acción. La investigación es analítica pues los resultados conseguidos por los trabajadores intentan relacionarse con las estrategias sindicales que utilizaron, así como estas últimas se buscan entender en el marco de bases económico-estructurales (potencial disruptivo, descentralización y precariedad contractual). Además, y como los conceptos mencionados lo

demuestran, los casos son analíticos en tanto “*se dispone de un aparato teórico que encuadra el caso y lo dota de significado y relevancia*” (sic) (2000: 42).

Por último, según el número de casos de los que se compone un estudio de casos, este puede ser único o múltiple. La presente investigación es un estudio de múltiples casos. Estos estudios son de naturaleza comparativa, lo que implica que, si bien en un primer momento cada caso es estudiado y presentado en profundidad, descriptiva y analíticamente (Capítulo 5 y 6), en un segundo momento los casos se hacen dialogar entre sí y con otros casos pertinentes (Capítulo 7). Se intenta así analizar la presencia de las estrategias sindicales estudiadas, así como de las debilidades estructurales y de los resultados desprecuarizantes de las movilizaciones, en otros procesos de organización sindical presentes en el país. Esto, a partir de la discusión de los hallazgos de la investigación con los captados por otras investigaciones y fuentes de información. Se sugerirá entonces que varios de los rasgos de los procesos de organización sindical estudiados en la presente tesis están presentes en otros procesos de organización sindical ocurridos en el país. Además, estos procesos debiesen ser comparables según el marco analítico propuesto, e incluso, pueden ser comparables con el uso parcial del marco analítico, como lo hacen Bank (2017), Henríquez (2017a) o Stillerman (2017) cuando analizan casos sindicales en Chile ocupando el enfoque de los poderes de los trabajadores. Si el número de estudios de casos de procesos de organización sindical aumenta, en el mediano plazo se podría llegar a proponer relaciones entre las diferentes posibilidades de los elementos de los procesos de organización sindical, ocupando técnicas de análisis de “N mediano”, como el Análisis Comparativo Cualitativo (QCA) (Medina, Álamos-Concha, Castillo, & Rihoux, 2017; Ragin, 2014).

#### Las fuentes de información y las estrategias de análisis

Tanto para lograr un conocimiento en profundidad de los tres casos estudiados como para evitar la intromisión de “*sesgos personales del investigador y de los informantes*” (Coller, 2000: 56), se recurrió a la técnica de triangulación de la información, la cual consiste en comprobar las informaciones recibidas y producidas, tanto de los informantes como de los documentos, con varias fuentes. Esta triangulación me llevó a usar una gran cantidad y variedad de fuentes de información, las cuales son tanto de carácter “cuantitativas” como

“cualitativas”, la cual es una opción siempre posible en los estudios de caso (Vennesson, 2013: 241). Como sostiene Coller (2000: 80):

*“Los materiales de un caso pueden ser diversos. El estudio de casos no se basa exclusivamente en informaciones de tipo cualitativo. En función de los que se quiera estudiar y del alcance del caso se pueden incluir resultados de encuestas, entrevistas en profundidad, biografías, análisis de contenido de documentos, observación, materiales producidos por otros/as investigadores sobre el mismo caso, observación participante”.*

Antes de presentar el detalle de cada fuente de información producida y/o analizada para cada caso, a continuación, se resumirán estas fuentes en base a las cuatro categorías de Coller (2000: 80-89):

- 1) Documentos: *“se trata de cualquier tipo de material que ha sido elaborado por otras personas y que hace referencia al caso estudiado o a cualquier situación que se produzca dentro del caso”* (2000: 80).

Los documentos analizados en la presente investigación son fuentes secundarias producidas por las organizaciones sindicales que protagonizan los procesos de organización sindical estudiados, las empresas frente a las cuales se levantan estas organizaciones, el poder ejecutivo, el poder legislativo, los medios de comunicación, investigadores sociales, entre otros actores. En particular, estas fuentes son contratos colectivos, contratos individuales, historias de las Leyes, Leyes, Memorias y/o reportes de sustentabilidad de las empresas, tesis y artículos científicos, notas de prensa, información de páginas webs o de Facebook, entre otras. Estos documentos se analizaron principalmente con las técnicas del análisis de contenido cualitativo, mediante el programa Atlas Ti.

Además, se analizaron bases de datos producidas por organismos públicos (CASEN, NENE, entre otras) y se analizaron otras de producción propia (Base de datos de los locales de una empresa y de la presencia sindical en cada uno de estos, otra de las características de su fuerza de trabajo y otra de las publicaciones en Facebook de cada organización). Las primeras bases se analizaron mediante estadísticos descriptivos univariados y bivariados (con el programa



SPSS) y las segundas se analizaron mediante herramientas cartográficas (con el programa Google Maps), y con las técnicas univariadas y bivariadas ya mencionadas.

- 2) Entrevistas: *“La mayor parte de los estudios de caso está basada en entrevistas a personas diferentes, ya sea en forma de encuestas o de entrevistas semi estructuradas o abiertas”* (2000: 81).

Se realizaron entrevistas *semi estructuradas* o *en profundidad* a los principales dirigentes sindicales de cada organización estudiada (N = 4), como también a algunos informantes claves de cada caso, como asesores y otras organizaciones sindicales (N = 1). Estas entrevistas fueron transcritas y para el análisis se utilizó la técnica del análisis de contenido cualitativo mediante el software Atlas Ti. También se ocuparon entrevistas y extractos de entrevistas producidas en el marco de otras tesis o proyectos de investigación.

- 3) Observación: *“La observación permite entrar en contacto con la realidad que se esta investigando, conocer mejor el caso, ajustar la teoría previa, el cuestionario y la guía de observación”* (2000: 85).

Esta técnica fue de las menos utilizadas. En general se observaron dos cuestiones en relación con los casos SIL y FTW: (a) Para ambos casos se accedió en reiteradas ocasiones a sus procesos de trabajo (locales de supermercado), los cuales están abiertos al público, en tanto son sus clientes. Esto se realizó con el objeto de observar los tamaños y la dotación de personal de los distintos formatos de Walmart y los niveles de automatización de las cajas presentes en cada local. (b) Para el caso del SIL se participó en la marcha del Primero de Mayo del 2018 de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), en la cual el SIL tuvo una participación protagónica. En base a las observaciones mencionadas se construyó un Cuaderno de Campo sobre trabajadores y sindicatos Walmart, el cual fue posteriormente analizado.

- 4) Observación participante: *“(…) supone un grado de implicación mayor en el caso. La persona que realiza la investigación ya no es solo una observadora externa y neutral, sino que toma partido e influye en el curso de los acontecimientos que intenta estudiar”* (2000: 86).

La observación participante en una facción de uno de los procesos de organización sindical que estudié (FESINTRACAP) fue una de las técnicas de producción y análisis de la información que más tiempo me tomó. El primer contacto con la organización tuvo lugar en julio del 2017 en el marco de otra investigación sobre “Mecanismos de control y resistencias en el proceso de trabajo de casa particular”. En diciembre de ese mismo año retomé el contacto con la organización para realizarle una entrevista a una de sus dirigentas, esta vez para la presente tesis sobre “Procesos de Organización Sindical”. Tras una serie de conversaciones informales, junto a Valentina Andrade, nos sumamos a trabajar con el sindicato bajo la figura de “asesores”. Desde marzo del 2018, hasta la fecha en que escribo (enero 2019), hemos participado en diferentes actividades de la organización, apoyando tanto en su funcionamiento interno como en la relación con otros actores sociales y políticos. Si bien esta participación comenzó un par de años después de finalizado el núcleo central del proceso de organización sindical estudiado en la presente tesis (que permitió conseguir la Ley 20.786), la participación como asesor me ha permitido acceder a conversar con otras dirigentas y trabajadoras de base, revisar documentos internos de la organización, observar sus estrategias sindicales actuales, -que parecen ser muy similares a las utilizadas entre los años 2010 y 2015-, como también, el estar presente en el proceso de organización sindical actual que parece continuar el proceso anterior al busca hacer efectiva la Ley 20.786 mediante políticas de fiscalización y difusión. La observación ha sido registrada en un Cuaderno de Campo sobre Trabajadores y el Sindicato de Trabajadoras de Casa Particular. Posteriormente este cuaderno fue analizado mediante las técnicas del análisis de contenido cualitativo.

**Cuadro 4.2.***Fuentes analizadas para reconstruir el proceso de organización sindical de la FESINTRACAP*

<b>Tipo de fuente</b>	<b>Fuente</b>	<b>Abreviación en el texto</b>
<b>OBSERVACIÓN PARTICIPANTE, ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES</b>		
Observación participante	Observación participante como asesor del sindicato (2017-2018)	Cuaderno de campo (2017-2018)
Entrevistas y grupos focales	Entrevista Dirigenta SINTRACAP y FESINTRACAP (2018)	Dirigenta SINTRACAP (2018)
	Grupo focal con SINTRACAP RM (2017)	Grupo focal SINTRACAP RM (2017)
<b>DOCUMENTOS</b>		
Documentos legales	Historia de la Ley N°20.786. Modifica la jornada, descanso y composición de la remuneración de los trabajadores de casa particular, y prohíbe la exigencia de uniforme en lugares públicos	Biblioteca Congreso Nacional (2011-2014)
	Ley 20.279 (2008) Ministerio de Hacienda. Reajusta monto del ingreso mínimo mensual	Ley 20.279 (2008)
	Contrato de trabajo Trabajadora de Casa Particular Puertas Afuera, Puertas Adentro y Parcial (vigencia desde el 01.01.2015)	Contrato de trabajo TCP (2015)
	Dirección del Trabajo (2014) Guía de empleadoras y trabajadoras de casa particular	Dirección del Trabajo, guía de empleadores (2014)
	Ley 20.786 (2014) Ministerio del Trabajo y la Previsión Social. Modifica la jornada, descanso y composición de la remuneración de los trabajadores de casa particular, y prohíbe la exigencia de uniforme en lugares públicos	Ley 20.786 (2014)
	Convenio 189 de la Organización Internacional del Trabajo (2011)	Convenio 189 OIT (2011)
Documentos del sindicato	Cuadernillo de antecedentes históricos de SINTRACAP. Área metropolitana. 22-8-89	SINTRACAP (1989)
	Estatutos sindicales SINTRACAP (2003)	SINTRACAP (2003)

	FESINTRACAP (2018). Historia de la federación. Página web.	FESINTRACAP (2018)
Documentos de carácter científico. Artículos, libros y tesis	Del Campo & Ruiz (2013). Empoderamiento de Trabajadoras de Casa Particular Sindicalizadas	(Del Campo & Ruiz, 2013)
	Goldsmith (2013) Los espacios internacionales de la participación política de las trabajadoras remuneradas del hogar	(Goldsmith, 2013)
	Goldsmith (2015) La organización de las trabajadoras del hogar remuneradas: una respuesta a múltiples opresiones	(Goldsmith, 2015)
	Boccardo et al (2017) Estudio Caracterización de Riesgos Psicosociales en Trabajadoras de Casa Particular	(Boccardo et al., 2017)
	Boccardo et al (2018) Caracterización de riesgos psicosociales en Trabajadoras de Casa Particular	(Boccardo et al., 2018)
	Fernández (2017) Trabajo doméstico pagado: la “solución perfecta” para la “familia feliz” en Chile.	(Fernández, 2017)
	Valenzuela y Sánchez (2012) Trabajo doméstico e identidad: las trabajadoras domésticas remuneradas en Chile	(Valenzuela & Sánchez, 2012)
	Lobos (2017) Migración y trabajo doméstico: las trabajadoras inmigrantes asociadas en el SINAINCAP en Santiago de Chile, 2012-2017	(Lobos, 2017)
Documentos noticiosos y reportajes aparecidos en prensa	La Cuarta (2018) Ruth Olate ahora lucha contra el cáncer de mamas y huesos	La Cuarta (2018)
	Biobío Chile (2011) Sindicato Unitario de Trabajadoras de Casa Particular marchó por mejoras laborales	Biobío Chile (2011)
	El Ciudadano (2011) Primera marcha de nanas marca inicio de demandas laborales	El Ciudadano (2011)
	Radio Universidad de Chile (2011) Trabajadoras de condominio de Chicureo llegan a tribunales por discriminación	Radio Universidad de Chile (2011)
	Ruth Olate (2014) Trabajadoras de casa particular: del ninguneo a la acción sindical. Columna en El Mostrador.	Ruth Olate (2014)
	OIT (2014) Trabajadoras domésticas marchan para demandar ratificación del Convenio 189 en Chile	OIT (2014)

	La Tercera (2018) Ruth Olate: “No creo que me vaya a mejorar del cáncer; sólo pido no empeorar”	La Tercera (2018)
	Orellana (2018). “Aquí estamos, Pinochet”: La historia del primer #8M en dictadura.	Orellana (2018)
	La Tercera (2017) Los patrocinantes de la candidatura de Guillier: Desde el coach de las "marcianitas" hasta la dirigente de las trabajadoras de casa particular	La Tercera (2017)

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 4.3.**

*Fuentes analizadas para reconstruir el proceso de organización sindical del SIL y la FTW.*

Tipo de fuente	Fuente	Abreviación en el texto
<b>OBSERVACIÓN, ENTREVISTAS y DECLARACIONES PÚBLICAS</b>		
Observación	Observación en marcha por primero de mayo 2018 de la Central Unitaria de Trabajadores CUT, en sede sindical SIL y observación del proceso de trabajo en locales de la empresa	Cuaderno de Campo (2018)
Entrevistas	Entrevista 1 y 2 a tesorero Sindicato Inter empresas de Líder (SIL)	Entrevista SIL
	Entrevista presidente Federación de trabajadores Walmart (FTW)	Entrevista FTW
	Entrevista presidenta Federación Autónoma de Walmart (FAW)	Entrevista FAW
	Entrevista Cajera Maipú parte de la Federación de trabajadores Walmart (FTW). En Abarca (2016)	Entrevista Cajeras FTW por Abarca (2016)
	Entrevista a Ex Vendedor y Cajero Walmart. En Abarca (2016)	Entrevista a Ex Vendedor y Cajero Walmart por Abarca (2016)
	Conversación remota (vía WhatsApp) con secretario FTW (2018)	Secretario FTW, conversación remota
	Entrevista telefónica realizada a la dirigente del local Líder de Punta Arenas (2018) para Observatorio de Huelgas Laborales (OHL)	Entrevista telefónica FTW Punta Arenas
Seminarios, congresos, entrevistas radicales o declaraciones públicas	Presidente SIL en Seminario CUT sobre automatización (2018) <a href="http://cut.cl/cutchile/2018/09/28/ocde-en-la-cut-chile-es-uno-de-los-paises-de-la-ocde-que-sera-mas-impactado-por-la-automatizacion-de-los-puestos-de-trabajo/">http://cut.cl/cutchile/2018/09/28/ocde-en-la-cut-chile-es-uno-de-los-paises-de-la-ocde-que-sera-mas-impactado-por-la-automatizacion-de-los-puestos-de-trabajo/</a>	Presidente SIL en Seminario CUT

DOCUMENTOS		
Documentos legales de organismos del Estado	Dirección del Trabajo (2008a) Empresas condenadas por prácticas antisindicales. Condena a Líder La Serena.	Dirección del Trabajo (2008a)
	Dirección del Trabajo (2008b) Empresas condenadas por prácticas antisindicales. Condena a Líder Gran Avenida.	Dirección del Trabajo (2008b)
	Dirección del Trabajo (2009) Empresas condenadas por prácticas antisindicales. Condena a Líder Viña del Mar. Condena a Ekono.	Dirección del Trabajo (2009)
	Dirección del Trabajo (2011) Empresas condenadas por prácticas antisindicales. Condena Sindicato SIL.	Dirección del Trabajo (2011)
	Dirección del Trabajo (2017) Empresas condenadas por prácticas antisindicales	Dirección del Trabajo (2017)
	Historia de la Ley 20.760 (multirut), año 2014.	Historia de la Ley 20.760 (2014)
	Dirección del Trabajo. Dictamen ORD. N°0214/004 (2009)	Dirección del Trabajo (2009)
	Escuela Sindical (2012). Reglamento Interno de Supermercados Líder: Dirección del Trabajo objeta denominación “colaboradores” y reivindica la de “trabajadores”. Ord. N°9 de 4 de enero de 2012 de la ICT Santiago Norte. En: <a href="http://www.escuelasindical.org/2012/02/6792/">http://www.escuelasindical.org/2012/02/6792/</a>	Escuela sindical (2012)
	Acuerdo Marco SIL 2008 según FENATRALID. En: <a href="http://fenatralid.blogspot.com/2008/09/">http://fenatralid.blogspot.com/2008/09/</a>	Acuerdo Marco SIL 2008 según FENATRALID
	Multas por reclamos y fiscalización aplicadas a las cinco razones sociales de Walmart Chile por la Dirección del Trabajo (2013-2018): 76134941-4 hiper (Líder) 76134946-5 express (Líder) 76232647-7 Mayorista (Central Mayorista) 76473580-3 Ekono 76833720-9 Abarrotes Económicos (aCuenta)	Dirección del Trabajo. Multas a Walmart (2013-2018)
Documentos sindicato (legales y extralegales)	Contrato colectivo SIL (2015)	Contrato colectivo SIL (2015)
	Contrato colectivo SIL (2017)	Contrato colectivo SIL (2017)

	Contrato colectivo FTW (2016)	Contrato colectivo FTW (2016)
	Contrato colectivo FTW (2018)	Contrato colectivo FTW (2018)
	Contrato colectivo FAW (2018)	Contrato colectivo FAW (2018)
	Video presentación FTW (2015). Página web de la Federación Nacional del trabajador Walmart (Transcrito)	Video presentación FTW (2015)
	Quiénes Somos y Noticias. Página web de la Federación Nacional del trabajador Walmart	Página web FTW
	Nuestra Historia. Página web Sindicato Interempresas Líder	Página web SIL
	Publicaciones Facebook Sindicato Interempresas Líder (2016-2018)	Facebook SIL
	Publicaciones Facebook Federación Nacional del Trabajador Walmart (2015-2018)	Facebook FTW
	Estatutos Federación Nacional del Trabajador Walmart	Estatutos FTW
	Sobre la huelga en Walmart. Por la Federación Nacional del Trabajador Walmart FTW y el Centro de Estudios del Trabajo CETRA	FTW & CETRA, 2014
	Código de ética Federación Nacional del Trabajador Walmart	Código de ética FTW
Documentos científicos. Artículos, libros y tesis	Gariazzo (2007) La industria del retail en Chile y el modelo Walmart	Gariazzo (2007)
	Lichtenstein (2006) Wal-Mart: El rostro del capitalismo del siglo XXI	Lichtenstein (2007)
	Contreras (2015) Estudio descriptivo del proceso de organización sindical de los trabajadores de retail supermercadista afiliados al sindicato Líder n°40 de Valparaíso	Contreras (2015)
	Stecher et al (2010) Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail en Chile	Stecher et al (2010)
	Bank (2017). Building Power from Below: Chilean Workers Take on Walmart.	Bank (2017)
	Bank et al (2018). Walmart in the Global South: Workplace Culture, Labor Politics, and Supply Chains.	Bank et al. (2018)
	Vergara, R. (2012). Caso de estudio. Supermercados en Chile (A). Pontificia Universidad Católica de Chile.	Vergara (2012)



	Ubilla, C. (2011). Los procesos de comunicación interna en D&S tras la llegada de Walmart. Universidad de Chile.	Ubilla (2011)
	Rayo, K. (2007). Análisis de las estrategias comerciales realizadas por supermercados lider en el período 2000-2006. Universidad de Chile.	Rayo (2007)
	Cano & Flores (2014) La problemática del multirrut en el retail y su incidencia en la acción sindical y el diálogo social	Cano & Flores (2014)
	Abarca, M. (2016) La relación entre trabajo y salud. Significados y prácticas en trabajadores de supermercados. Tesis para optar al título profesional de Socióloga. Universidad de Chile.	Abarca (2016)
	Henríquez, R. (2017b). Sindicatos interempresa en Chile. Panorámica actual y acción sindical en sectores y casos seleccionados. Aporte al Debate No 35. Santiago: Documentación, Publicaciones y Estadísticas. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile	Henríquez (2017b)
Documentos noticiosos: Noticias, entrevistas por medios de prensa y reportajes	Jorge Pizarro Álvarez, dirigente de los bodegueros de Walmart-Chile <a href="http://www.politika.cl/2014/12/15/jorge-pizarro-alvarez-dirigente-de-los-bodegueros-de-walmart-chile/">http://www.politika.cl/2014/12/15/jorge-pizarro-alvarez-dirigente-de-los-bodegueros-de-walmart-chile/</a>	Pizarro (2014)
	Estrategias sindicales en 2015. El Mostrador. Carlos Cano. Asesor Federación de Trabajadores Walmart <a href="http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2015/06/30/estrategias-sindicales-en-2015/">http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2015/06/30/estrategias-sindicales-en-2015/</a>	Cano (2015)
	Miranda, C. (2009). Revista Capital. Happy Birthday? Recuperado de <a href="https://www.capital.cl/happy-birthday/">https://www.capital.cl/happy-birthday/</a>	Miranda (2009)
	Ampuero, L., & Ossa, I. (2014). D&S y Wal-Mart: El gran golpe de los Ibáñez. Cosas. En: <a href="https://web.archive.org/web/20140522051316/http://www.cosas.com/index2.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=3491&amp;pop=1&amp;page=0&amp;Itemid=207">https://web.archive.org/web/20140522051316/http://www.cosas.com/index2.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=3491&amp;pop=1&amp;page=0&amp;Itemid=207</a>	Ampuero & Ossa (2014)
	Paul Walder (2014) La huelga de Walmart-Líder. David contra Goliat - Revista Punto Final <a href="http://www.puntofinal.cl/820/walmart820.php">http://www.puntofinal.cl/820/walmart820.php</a>	Paul Walder (2014)

	Página web CSA TUCA (2013). Trabajadores ocupan sede de Walmart Chile. En <a href="http://www.csa-csi.org/HOME-Noticias-Anteriores-Noticia-2013-Trabajadores-ocupan-sede-de-Walmart-Chile-10809">http://www.csa-csi.org/HOME-Noticias-Anteriores-Noticia-2013-Trabajadores-ocupan-sede-de-Walmart-Chile-10809</a>	Página web CSA TUCA (2013)
	CETRA (2011). Las Negociaciones Colectivas de Walmart <a href="http://cetra.cl/?p=207">http://cetra.cl/?p=207</a>	CETRA (2011)
	Revista Que Pasa (2010). Fusión D&S-Walmart: En rodaje <a href="http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2010/05/16-3339-9-fusion-d-swalmart-en-rodaje.shtml/">http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2010/05/16-3339-9-fusion-d-swalmart-en-rodaje.shtml/</a>	Revista Que Pasa (2010).
	Fundación Sol (2011) ¿Cómo se vive la huelga? 4 casos actuales <a href="http://www.fundacionsol.cl/2011/04/%C2%BFcomo-se-vive-la-huelga-4-casos-actuales/">http://www.fundacionsol.cl/2011/04/%C2%BFcomo-se-vive-la-huelga-4-casos-actuales/</a>	Fundación Sol (2011)
	Revista Punto Final (2012) Walmart en Chile. Líder en abusos <a href="http://www.puntofina.cl/760/walmart760.php">http://www.puntofina.cl/760/walmart760.php</a>	Revista Punto Final (2012)
	Emol (2014) Trabajadores en huelga de Walmart Chile aseguran afectar funcionamiento de 70 locales <a href="https://www.emol.com/noticias/economia/2014/12/12/694342/trabajadores-en-huelga-de-walmart-chile-aseguran-afectar-funcionamiento-de-70-locales.html">https://www.emol.com/noticias/economia/2014/12/12/694342/trabajadores-en-huelga-de-walmart-chile-aseguran-afectar-funcionamiento-de-70-locales.html</a>	Emol (2014)
Documentos e información de la empresa	Locales de Walmart en Chile. Página web <a href="http://Lider.cl">http://Lider.cl</a>	Locales Walmart Chile (2018).
	Feller Rate (2009). Informe clasificación de riesgo D&S. Recuperado de <a href="http://www.feller-rate.cl/general2/corporaciones/dys0910.pdf">http://www.feller-rate.cl/general2/corporaciones/dys0910.pdf</a>	Feller Rate (2009)
	Walmart Chile (2008-2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016) Reportes anuales de Responsabilidad Corporativa. <a href="https://www.walmartchile.cl/">https://www.walmartchile.cl/</a>	Walmart Chile (2008-2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016) Reportes de Responsabilidad Corporativa.

Fuente: elaboración propia.

## **CAPÍTULO 5. El trabajo doméstico asalariado en Chile: el caso de la FESINTRACAP**

El caso de la FESINTRACAP, federación que agrupa a cerca de diez sindicatos de trabajadoras de casa particular (TCP) de Chile, llama especialmente la atención por sus interesantes contrastes: por un lado, agrupa a trabajadoras estructuralmente muy débiles y, por otro lado, consiguió el año 2014 una importante modificación legal (Ley 20.786) que mejora radicalmente las condiciones de trabajo y contractuales de estas trabajadoras, haciendo menos precarios sus trabajos. ¿Cómo podría explicarse esta victoria para el FESINTRACAP y para las trabajadoras de casa particular en general en un contexto de bajo poder? Son cinco las estrategias sindicales desplegadas por la FESINTRACAP en su proceso de organización de los últimos diez años: el uso del poder político, la participación en espacios internacionales (OIT) y la movilización de la institucionalidad producida por estos espacios (Convenio 189), la colaboración con otras organizaciones de trabajadoras de casa particular (ANECAP y SINDUTCAP), la movilización de sus bases sindicales en dos ocasiones (2011 y 2014) y el aprovechamiento mediático de abusos intolerables hacia las trabajadoras que les permitieron obtener legitimidad social y política. Pese a la movilización de estos cinco distintos poderes (político, internacional-institucional, sindical, asociativo y mediático) se argumentará que para la FESINTRACAP prima la estrategia política, en tanto los otros cuatro poderes se movilizan en función del primero.

### **a) Debilidades estructurales de las trabajadoras de casa particular**

¿Por qué las trabajadoras de casa particular son débiles estructuralmente? El proceso de trabajo de casa particular fragmenta en diversos territorios a las trabajadoras domésticas: las trabajadoras suelen labrar de forma aislada, al interior de miles de casas, lo que invisibiliza espacialmente sus trabajos (Gálvez & Todaro, 1984; Hatton, 2017; Valenzuela & Sánchez, 2012). Esta dispersión territorial de las trabajadoras se da por las características materiales de su trabajo: el trabajo doméstico en Chile es solicitado por diversas familias de clases medias altas y altas (Fernández, 2017), desconocidas y autónomas entre sí, que contratan los servicios domésticos por diversas razones. No hay una unidad empleadora que contrate y reúna a las trabajadoras en un mismo lugar, al estilo del trabajo clásico (De la Garza, 2005). Prácticamente hay un empleador(a) por cada trabajadora. De ahí que frente a cualquier problema o intento de resistencia en el proceso de trabajo, la trabajadora se encuentra sola

frente a un empleador(a) y su eventual familia. Esta dispersión socio territorial del trabajo de casa particular se puede observar en el Cuadro 5.1, que muestra que más del 86% de las trabajadoras, ya sean puertas adentro o puertas afuera, trabajan solas en el hogar.

**Cuadro 5.1.**

*Número de personas que trabajan en el negocio, empresa o institución de las mujeres ocupadas en servicio doméstico en Chile. Año 2017.*

	Puertas adentro		Puertas afuera	
<b>Sólo 1 personas (el entrevistado)</b>	17.961	86,20%	215.384	86,40%
<b>De 2 a 5 personas</b>	2.231	10,70%	20.778	8,30%
<b>De 6 a 9 personas</b>	30	0,10%	614	0,20%
<b>De 10 a 49 personas</b>	131	0,60%	1.510	0,60%
<b>De 50 a 199 personas</b>	-	0,00%	788	0,30%
<b>De 200 Y más personas</b>	79	0,40%	3.259	1,30%
<b>No sabe</b>	403	1,90%	6.857	2,80%
<b>Total</b>	20.835	100,00%	249.190	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Entonces, el proceso de trabajo de casa particular no les permite a las trabajadoras crear lazos de cooperación y solidaridad en el mismo trabajo, estos deben construirlos hacia afuera de este proceso, con una serie de esfuerzos y tiempos extras: *“la TCP realiza su labor sin cooperación de otros trabajadores, de modo que establece relaciones contractuales en forma autónoma y aislada y depende de sí misma para defender sus derechos laborales y negociar sus intereses”* (Del Campo & Ruiz, 2013: 15).

Eventualmente los lazos de cooperación entre trabajadoras podrían comenzar a surgir en los trayectos del trabajo a la casa, y de la casa al trabajo, donde muchas trabajadoras se encuentran entre sí (Valenzuela & Sánchez, 2012). Varios Diputados de la República son conscientes de esta debilidad estructural de las TCP y felicitan a las trabajadoras por haber logrado organizarse sindicalmente:

*“Felicitaciones a ustedes, como dirigentas, porque han podido visibilizar un trabajo que es casi invisible; un trabajo que tiene un espacio de acción muy acotado: dentro de un hogar, en la intimidad de él, lo que muchas veces dificulta la coordinación (...) A diferencia de organizaciones laborales con afiliados pertenecientes a una empresa, que disponen de una sede, se juntan todos en la hora de colación e intercambian experiencias y establecen una estrategia, la asesora de hogar con frecuencia trabaja en un espacio limitado, sola, bajo el permanente control del empleador”* (Senador de Urresti. Historia de la Ley 20.786).

Si bien la invisibilización espacial de sus trabajos se radicaliza cuando las trabajadoras laboran puertas adentro –así como dificulta aún más su organización-, esta situación es cada vez más minoritaria en Chile (Boccardo, Ruiz, et al., 2017; Valenzuela & Sánchez, 2012)<sup>19</sup>, debido a cambios culturales que generan que las trabajadoras no estén dispuestas a hipotecar sus vidas personales por el trabajo, como también debido a que las familias valoran más su intimidad (Valenzuela & Sánchez, 2012) y, eventualmente las familias no tienen tanto dinero como para tener contratada a una trabajadora puertas adentro. Así también, las familias cada vez tienen menos dinero para contratar a una trabajadora puertas afuera todos los días de la semana (Grupo Focal SINTRACAP RM, 2017). Esta tendencia flexibilizadora del empleo de casa particular ya afecta al 32,2% de las trabajadoras de casa particular puertas afuera, las cuales en promedio pactan con sus empleadores 20,5 horas de trabajo semanales, según CASEN 2017.

En todos los países de América Latina el TCP presenta una baja formalización contractual (Goldsmith, 2013; Lexartza, Chaves, & Carcedo, 2016; Valenzuela & Sánchez, 2012) y, pese a que Chile presenta una de las más altas tasas, esta se encuentra bajo el 50% de las trabajadoras (Boccardo, Ruiz, et al., 2017; Goldsmith, 2013). La encuesta CASEN 2017 muestra que menos de la mitad (49,5%) de las mujeres ocupadas en el servicio doméstico tienen un contrato de trabajo firmado, lo que las deja en una posición de fragilidad frente a enfermedades, despidos, jubilación o requerimientos de sobre trabajos por parte de los empleadores(as). Pero también, las deja en una posición de debilidad que dificulta la asociatividad de las trabajadoras. El no tener contrato formal funciona como mecanismo legal de invisibilización del trabajo (Hatton, 2017; Valenzuela & Sánchez, 2012), en tanto a la

---

<sup>19</sup> Según la CASEN 2017 el porcentaje de trabajadoras de casa particular puertas adentro respecto al total es de un 7,7% (20.835).

trabajadora se le niega desde el Estado la condición de trabajadora, y por ende, el derecho de organizarse sindicalmente como asalariada. Además, le permite al empleador despedirla sin mayores problemas si le molesta que la trabajadora intente organizarse sindicalmente o denuncie al empleador frente a la Inspección del Trabajo.

Desde una perspectiva teórica que ve al trabajo doméstico como un trabajo de reproducción, que es condición del trabajo productivo (Federici, 2013), las TCP tendrían una importante potencia disruptiva o “poder de reproducción” (Schmalz, 2017), en tanto si dejan de trabajar muchos hombres y mujeres de clases medias altas y altas no podrían ir a sus trabajos a cumplir sus probables funciones de dirección y control de la producción: “*Si las trabajadoras particulares pararan en el país quedaría un caos po. Mi sueño siempre es caminar por la alameda y todas las trabajadoras, miles... Capaz algún día se cumpla, pero hasta el momento no*” (Dirigenta SINTRACAP, 2018).

Como se observa, la perspectiva teórica optimista es relativizada desde la experiencia histórica de los sindicatos de trabajadoras de casa particular de Chile. En el país las TCP sindicalizadas son poquísimas (bajo poder asociativo) y, además, tienen “*poco compromiso*” con la causa y solo se han movilizado los domingos, días generalmente libres para las trabajadoras de casa particular (Biobío Chile, 2011; El Ciudadano, 2011; OIT, 2014; Dirigenta SINTRACAP, 2018). Las movilizaciones desarrolladas por las TCP no han afectado a los hogares de sus empleadores, tanto en el pasado lejano (SINTRACAP, 1989) como en el periodo actual de análisis (2006-2018):

*“Si hemos hecho huelgas po, no nos concentramos en eso. La razón es porque no sería efectiva po. Las chiquillas tienen mucho miedo de quedarse sin trabajo. No es muy masiva. Lo máximo que sacamos una vez fue como 500 trabajadoras. Lo hicimos de Apumanque”* (Dirigenta SINTRACAP, 2018).

Pese a la baja disrupción generada por estas movilizaciones, tuvieron altos impactos simbólico y políticos, que se verán más abajo. Además, y como hipótesis teórica que relativiza el poder reproductivo del trabajo doméstico remunerado, el trabajo eventualmente paralizado de las TCP puede ser afrontado por los hogares recurriendo al “sobre trabajo” de los integrantes de la familia. Las mismas familias de clases medias altas y altas pueden hacerse cargo del trabajo doméstico llevando a sus hijos al trabajo, dejándolos con familiares,

haciendo que las mujeres realicen una doble jornada de trabajo en el propio hogar, entre otras opciones.

El trabajo de casa particular presenta un cuarto debilitador estructural no mencionado en el marco teórico de la presente tesis: es un trabajo altamente feminizado. Según la CASEN 2017 el 97,4% de los trabajadores de casa particular son mujeres. En una sociedad patriarcal, como la chilena, las mujeres respecto a los hombres tienen un bajo poder, en tanto son la parte subordinada, la víctima, de una relación de dominación (Federici, 2013). Esta dominación se expresa en una serie de aspectos de la vida y el trabajo, que hacen que para las trabajadoras mujeres sea más difícil organizarse en comparación a los trabajadores hombres (Dirección del Trabajo, 2015, 2017). Por ejemplo, hemos dicho que las trabajadoras de casa particular, en tanto trabajan de forma dispersa entre sí, deben dedicar tiempo y esfuerzo extra cuando intentan asociarse. En tanto mujeres, las trabajadoras de casa particular tendrán menos tiempo y energías para organizarse, ya que además de su trabajo asalariado deben realizar el trabajo reproductivo en sus propios hogares (Boccardo, Ruiz, et al., 2017), el cual es “naturalmente dado” a las mujeres (Collins, 2009).

Otro aspecto estructuralmente debilitador de las TCP es el componente altamente personalizado de la relación laboral, que conlleva dimensiones afectivas y emocionales (Valenzuela & Sánchez, 2012), que pueden percibirse como pasadas a llevar si la trabajadora participa de acciones sindicales. Si bien no se han encontrado aseveraciones en el material analizado que confirmen esta relación entre “vínculo personal” con una “no participación sindical”, el componente emocional del trabajo es bien reportado por la literatura académica (Del Campo & Ruiz, 2013; Valenzuela & Sánchez, 2012), por las trabajadoras domésticas (Grupo Focal SINTRACAP RM, 2017), e incluso, por algunos Diputados y Senadores de la República:

*“debemos considerar la especial naturaleza del vínculo existente entre el empleador y el trabajador, el que implica, más que ningún otro vínculo laboral, un grado de cercanía y confianza que puede derivar, en no pocos casos, en una vinculación cercana a lo familiar”* (Diputado Sauerbaum, Historia de la Ley 20.786).

*“El proyecto se ajusta a las necesidades modernas. Las trabajadoras de casa particular deben ser tratadas como corresponde. Con esta iniciativa les estamos haciendo un verdadero*

*reconocimiento, porque es como que formaran parte de la familia; algunas llevan años trabajando con una misma familia. Por eso, es hora de que se les reconozcan sus derechos como es debido” (Diputado Ojeda, Historia de la Ley 20.786).*

*“Claudia Saldivia Saldivia ha acompañado a mi familia por más de 15 años. Y la individualizo porque, independiente de cómo Sus Señorías denominen a estas trabajadoras (nanas, en fin), creo que la norma de respeto debe hacernos usar su nombre y ser conscientes de que se trata de personas que integran la familia, que respaldan al núcleo del hogar y que permiten el desarrollo tanto individual cuanto general de sus componentes” (Senador Bianchi, Historia de la Ley 20.786).*

Otro aspecto eventualmente debilitador de las TCP puede ser la creciente participación de trabajadoras migrantes en el oficio (Grupo Focal SINTRACAP RM, 2017), que según la CASEN 2017 representan a un 10,4% del total de trabajadoras de casa particular en Chile (contra tan solo un 3,7% en 2006, según la misma CASEN). Estos sectores de trabajadoras, desde el mismo SINTRACAP, son percibidos como trabajadoras que presentan un desafío que hay que organizar (visión progresista), pero también como un sector que presenta peligros, en tanto son una nueva fuente de fuerza de trabajo “barata” que cada vez está siendo más utilizada por los empleadores (visión conservadora). Más allá de estas percepciones sindicales, efectivamente las trabajadoras migrantes tienen menos poder y capacidad de acción colectiva que sus pares nacionales. Esto, por ejemplo, debido a sus particularidades contractuales, que hasta el año 2015<sup>20</sup> les restringían la posibilidad de dejar a sus empleadores, en tanto si permanecían más de 30 días sin trabajo debían hacer abandono del país:

*“La visa sujeta a contrato de trabajo (...) exigía permanecer dos años con el mismo/a empleador/a para obtener la residencia definitiva, en caso de no cumplir los dos años se pierde la visa automáticamente y solo existe un plazo de 30 días para solicitar una nueva o hacer abandono del país. En estas condiciones, las trabajadoras inmigrantes que poseían contrato se veían obligadas a permanecer en el mismo empleo, muchas veces soportando abusos, para poder*

---

<sup>20</sup> El año 2015 se agrega un nuevo tipo de visa denominada “visa temporaria por motivos laborales”, la cual estipula que se debe mantener un contrato por al menos un año para optar a la residencia definitiva, independiente del empleador, por lo que la finalización del contrato no es una causal para la pérdida de regularidad.



*estar regulares y optar a la residencia definitiva, aquellas que estaban sin contrato eran consideradas ‘ilegales’” (Lobos, 2017).*

El efecto de esta dificultad organizativa -aunque quizás también por la falta de políticas sindicales activas hacia el sector de trabajadoras migrantes- hace que la participación de trabajadoras migrantes en la FESINTRACAP, al menos en su principal sindicato (SINTRACAP RM), sea baja (Grupo focal SINTRACAP RM, 2017; Cuaderno de Campo, 2018).

#### **b) Resultados generales del proceso de organización sindical (2010-2015)**

La lucha iniciada por las trabajadoras de casa particular el año 2010 logró ser eficaz, en relación con la disminución de la precariedad laboral, cuando el año 2014 consiguieron una importante modificación legal, la Ley 20.786. Esta nueva legislación establece como obligatorio para el empleador registrar los contratos de trabajo de casa particular, es decir, formalizar y registrar la relación laboral<sup>21</sup>. Este contrato de trabajo debe especificar las labores contratadas, el horario de trabajo y el lugar de trabajo (domicilio particular)<sup>22</sup>. La Ley 20.786 además destaca por ser la legislación con más avances en términos de contenidos, en tanto disminuye las jornadas de trabajo, asegura descansos y vacaciones para las trabajadoras, e impide ciertos abusos. En específico, para las TCP puertas afuera disminuyen las horas de trabajo de 72 a 45 horas (ministra Javiera Blanco, Historia de la Ley 20.786) y las horas de posibles horas extras a 15 semanales, con un recargo del 50% de su valor<sup>23</sup>. A las trabajadoras

---

<sup>21</sup> “El empleador deberá entregar una copia del contrato de trabajo debidamente firmado al trabajador. Asimismo, deberá registrarlo dentro de los quince días siguientes a su celebración en la sede o en el sitio electrónico de la respectiva Inspección del Trabajo” (Ley 20.786).

<sup>22</sup> “El contrato de los trabajadores de casa particular deberá indicar el tipo de labor a realizar y el domicilio específico donde deberán prestarse los servicios, así como también, en su caso, la obligación de asistencia a personas que requieran atención o cuidados especiales” (Ley 20.786).

<sup>23</sup> “La jornada de los trabajadores de casa particular que no vivan en la casa del empleador estará sujeta a las siguientes reglas: a) No podrá exceder de cuarenta y cinco horas semanales, sin perjuicio de lo establecido en la letra d) (...) d) Las partes podrán acordar por escrito hasta un máximo de quince horas semanales adicionales de trabajo, no acumulables a otras semanas, las que serán pagadas con un recargo no inferior al señalado en el inciso tercero del artículo” (Ley 20.786).

puertas adentro se les aseguran descansos de a lo menos 12 horas diarias (y 8 horas ininterrumpidas)<sup>24</sup> y se le otorgan sábados y domingos libres, siendo el primero de estos días fraccionable e intercambiable por otros. La Ley también les otorga el derecho a vacaciones como al resto de los trabajadores (15 días hábiles una vez cumplido un año de trabajo), establece que el salario de las trabajadoras solo puede ser en moneda de curso legal (no se le puede descontar salario a la trabajadora por el otorgamiento de alimento o alojamiento en el hogar)<sup>25</sup> y establece que no es obligatorio para la trabajadora el uso del delantal de trabajo fuera del hogar<sup>26</sup>.

Si bien quedan una serie de aspectos pendientes -que las trabajadoras reconocen y actualmente intentar solucionar- tanto los tres sindicatos de trabajadoras que consiguieron la modificación legal, como la casi totalidad de los Diputados y Senadores de la República (Historia de la Ley 20.786), aceptan que la Ley fue una modernización clave para el sector, en tanto disminuye los abusos, la carga de trabajo y la informalidad laboral.

A la mencionada modernización legal se le debe agregar la ratificación por parte del Estado de Chile del Convenio 189 de la OIT sobre trabajadores y trabajadoras de casa particular: *“ese mismo año 2014 salimos con el proyecto de ley 20.786, que es el que tenemos hoy, es súper beneficioso porque ahí tenemos la ley que nos protege, y el convenio 189 también fue ratificado. Este convenio está muy en línea con la ley. El convenio se hace realidad con la ley”* (Dirigenta SINTRACAP, 2018). Así también, estos avances legales tienen sus antecedentes en una larga trayectoria de reformas hacia el gremio, destacando la aprobación

---

<sup>24</sup>a) *Tendrán derecho a descanso semanal los días domingo. b) Tendrán derecho a descanso los días sábado, los cuales, de común acuerdo, podrán acumularse, fraccionarse o intercambiarse por otros días de la semana”* (Ley 20.786).

<sup>25</sup> *“y en moneda de curso legal, sin que pueda comprender los alimentos y la habitación, los cuales siempre serán de cargo del empleador”.* (Ley 20.786).

<sup>26</sup> *“Ningún empleador podrá condicionar la contratación de trabajadores de casa particular, su permanencia o renovación de contrato, o la promoción o movilidad en su empleo, al uso de uniformes, delantales o cualquier otro distintivo o vestimenta identificadores en espacios, lugares o establecimientos públicos como parques, plazas, playas, restaurantes, hoteles, locales comerciales, clubes sociales y otros de similar naturaleza”* (Ley 20.786).

en 2008 de la ley que iguala progresivamente el salario mínimo de las TCP con el salario del resto de los trabajadores del país: *“La remuneración de la TCP correspondía a un 75% del ingreso básico que percibían los trabajadores del país. Esta situación mejoró en el año 2011, lográndose con pleno efecto la equivalencia con el salario mínimo de todos los trabajadores”* (Del Campo & Ruiz, 2013).

Si bien las ganancias de las trabajadoras de casa particular parecen no ser tan relevantes al compararlas con las condiciones de trabajo en Chile<sup>27</sup>, son un avance sustantivo si se les compara con sus condiciones de trabajo y reglamentaciones legales previas a la publicación de la Ley 20.786. El avance legal para las trabajadoras es precisamente el igualar sus condiciones de trabajo a las del resto de los trabajadores del país -y en algunos casos es un avance por sobre el resto de los trabajadores, como el domingo libre irrenunciable-. Estos avances se observan, por ejemplo, en que hasta antes del 2014 las trabajadoras puertas afuera podían trabajar hasta 72 horas semanales:

*“Según el Código del Trabajo, las trabajadoras puertas afuera pueden hacerlo por un máximo de 12 horas con un descanso de a lo menos una hora, lo que significa 72 horas semanales versus las 45 exigidas”* (El Ciudadano, 2011).

*“La Ministra del Trabajo y Previsión Social, señora Javiera Blanco Suárez, sostuvo que, en conformidad al artículo 149 del Código del Trabajo, la jornada de los trabajadores de casa particular que no viven en la casa del empleador puede llegar a 12 horas diarias, con un máximo de seis días a la semana. En consecuencia, agregó, es posible sostener que la aplicación dicho régimen –consistente, en la práctica, en 72 horas semanales- deriva de la legislación laboral vigente que así lo establece”* (Historia de la Ley 20.786).

Así también, para el empleador no era obligatorio el depositar el contrato de trabajo en la Inspección del trabajo, por lo que había un incentivo legal a la informalidad del trabajo de casa particular. Esto cambia con la nueva Ley:

*“(...) quiero destacar la que es para mí, lejos, la disposición más importante, pues va a representar un cambio de giro en nuestra legislación: la que establece que los contratos deben registrarse en la Dirección del Trabajo (...) Esa es, a mi juicio, la disposición*

---

<sup>27</sup> *“No es mucho lo que estábamos pidiendo, es lo básico. Tener derechos como jornada, día de descanso”* (Dirigenta SINTRACAP, 2018).

*fundamental. Porque habrá una autoridad pública con facultad fiscalizadora para verificar que el empleador cumpla las disposiciones de la ley y del contrato” (Senador Orpis, Historia de la Ley 20.786).*

Esta formalización contractual también obliga a que las partes acuerden las labores a ejecutar en la jornada de trabajo, así como el domicilio particular en el que se realizarán, limitando la “polifuncionalidad” históricamente sufrida por las trabajadoras de casa particular.

Se suma también la prohibición de ciertos mecanismos discriminatorios, como el que el empleador obligara a la trabajadora a usar delantal afuera del hogar. Hasta no hace mucho tiempo se registraron casos de abuso y discriminación hacia las TCP, destacando uno por su impacto mediático -casos como este debiesen ser impensables hoy en día con la nueva legislación-:

*“la situación que se dio el año 2011, en plena discusión de la Ley Antidiscriminación, en Las Brisas de Chicureo (...) ahí salió un instructivo que ordenaba a las empleadas de casa particular andar identificadas como tales y les prohibía transitar sin uniforme al interior del condominio. ¡Para qué decir usar algunas de las instalaciones!” (Senadora Lily Pérez, Historia de la Ley 20.786).*

Pese a estos avances para las trabajadoras de casa particular no todo son victorias. Para las puertas afueras, por ejemplo, ni antes ni después del cambio legal están sujetas a un horario de trabajo. La legislación actual solo reglamenta que deben tener diariamente 12 horas de descanso, siendo 8 de estas ininterrumpidas, ¿Por qué no limitar su jornada a ocho horas diarias de trabajo como el resto de los trabajadores del país? Se argumenta que no se puede dada la naturaleza “puertas adentro” de la labor:

*“La Ministra del Trabajo y Previsión Social, señora Javiera Blanco, sostuvo que, en efecto, la regulación aplicable a las trabajadoras de casa particular que viven en la casa del empleador establece que no estarán sujetas a horario, el que se determina por la naturaleza de su labor, con un descanso absoluto mínimo de 12 horas diarias” (Historia de la Ley 20.786).*

Del mismo modo llama la atención el que se le asigne la posibilidad a las trabajadoras de realizar hasta 15 horas diarias semanales, mientras que para el resto de los trabajadores del país estas horas no pueden superar las 12 (Dirección del Trabajo, 2008). Es decir, para las trabajadoras de casa particular quedan una serie de tareas y reivindicaciones pendientes para

hacer menos precarios sus trabajos. A las mencionadas demandas por limitar la jornada de las trabajadoras puertas adentro y disminuir la excesiva carga de posibles horas extra semanales que pueden realizar las trabajadoras, se suman las demandas por tener un seguro de cesantía, que el Estado se haga cargo de la deuda histórica que tiene hacia las trabajadoras de casa particular por permitir durante años que sus sueldos pudieran estar bajo el mínimo nacional y hacer efectiva la fiscalización de la Ley 20.786. Este último punto tiene que ver con que todavía existe una alta proporción de trabajadoras y empleadores que se relacionan laboralmente de manera informal, pese a que la Ley obliga al empleador a registrar la relación de trabajo: solo un 53,9% de las trabajadoras de casa particular tiene un contrato de trabajo registrado en la Dirección del Trabajo (Datos solicitados a la Dirección del Trabajo vía transparencia y cruzados con los datos de la encuesta CASEN 2017). En una reciente carta enviada al actual ministro del Trabajo Nicolás Monckeberg (agosto 2018), en el marco de unas mesas de negociación iniciadas en abril del 2018, las trabajadoras de casa particular dejaron claras sus actuales demandas:

1. *“Fiscalización y promoción del cumplimiento de la Ley 20.786 realizando una campaña nacional mediática y en terreno que incite a los empleadores de trabajadoras de casa particular a registrar los contratos laborales en la Dirección del Trabajo, los penalice si no lo hacen y, también, fomente las denuncias por parte de las trabajadoras (...).*
2. *Aumento de un 4,11% a un 10% del aporte del empleador al fondo de la trabajadora de casa particular para gozar de indemnización en caso de despido. Proponemos que este 5,89% extra en la recaudación por caso de despido sea acumulado en la Cuenta Individual de Cesantía del Seguro de Cesantía de cada trabajadora.*
3. *El Estado de Chile mantiene una deuda histórica con nuestro gremio por permitir que hasta el año 2009 se nos pagaran sueldos mínimos en un 25% menos que el mínimo nacional (y por ende las cotizaciones de salud y seguridad social también eran de un 25% menos). Esperamos establecer un mecanismo para remediar esta deuda que afecta directamente nuestra jubilación, por ejemplo, un bono mensual otorgado por el Estado de Chile que vaya directo a aumentar el fondo de nuestras pensiones. Este beneficio estatal puede incluso fomentar la formalización contractual de nuestras labores, en tanto habrá más motivaciones para la trabajadora de tener su contrato laboral registrado en la Dirección del Trabajo”.*

### **c) El proceso de organización sindical**

¿Cómo es que las trabajadoras de casa particular consiguieron la aprobación de la Ley 20.786 si muchas de ellas no son consideradas legalmente trabajadoras, les es difícil organizarse sindicalmente dada la soledad de sus trabajos y tienen escasas posibilidades de realizar presiones económicas disruptivas? En el presente apartado se intenta responder a esta pregunta a partir del análisis de los distintos poderes movilizados por las organizaciones de trabajadoras de casa particular, en especial la FENSITRACAP, en las estrategias sindicales que constituyen sus últimos procesos de organización sindical.

#### a. Poder asociativo: historia del SINTRACAP y movilización de sus bases en las calles

Lo primero es tener en cuenta que la Ley 20.786 pese a aprobarse en las instituciones políticas de Chile no fue el resultado de la pura buena voluntad de los actores de este espacio. En su gestación, como reconocen la mayoría de los Diputados y Senadores de la República (Historia de la Ley 20.786), jugaron un rol clave las organizaciones de trabajadoras de casa particular. La Ley 20.786 no es más que la expresión jurídica del petitorio que las organizaciones de trabajadoras de casa particular levantaron y promovieron coordinadamente desde el año 2011 (Dirigenta SINTRACAP, 2018). Fue su movilización en las calles, su aparición en grandes medios de comunicación y, sobre todo, su presión y negociación con actores políticos, lo que les permitió vencer.

Las organizaciones de trabajadoras de casa particular en Chile son cuatro: la Federación de Sindicatos Interempresas de Trabajadoras de Casa Particular (FESINTRACAP), la Asociación Nacional de Empleadas de Casa Particular (ANECAP), el Sindicato Único de Trabajadoras de la Casa Particular (SINDUCAP) y Sindicato Nacional Inter Empresa de Trabajadores Inmigrantes de Casa Particular (SINAINCAP). Los tres primeros sindicatos se organizaron entre los años 2010 y 2015 en la Coordinadora de Trabajadoras de Casa Particular, adaptando un programa único de transformaciones legales que les permitiera avanzar en hacer más digna la labor del gremio:

*“Nos organizamos en una coordinadora de trabajadoras de casa particular. Primero fue regional y después nacional. Involucramos a organizaciones de regiones. Buscamos fondos, proyecto alquimia fue fundamental. Con eso tuvimos plata para traer a las compañeras desde regiones”* (Dirigenta SINTRACAP, 2018).

*“la Coordinadora de organizaciones de trabajadoras de casa particular nació el año 2010, ante la necesidad de contar con una instancia que articulara las distintas organizaciones y sindicatos representativos de las trabajadoras. Este trabajo conjunto ha posibilitado la elaboración de un pliego de peticiones que reúne los anhelos de SINTRACAP, ANECAP y SINDUTCAP y la Fundación para Trabajadoras de Casa Particular Adultos Mayores ‘Margarita Pozo’” (Historia de la Ley 20.786)*

La cuarta organización, la de migrantes SINAINCAP, permaneció ajena a este proceso. Este sindicato se dedicó a informar a sus socias sobre sus derechos y a ser un espacio de acogida y reunión para las trabajadoras en sus tiempos libres<sup>28</sup>, alejándose de la acción política y de la acción sindical coordinada con los otros sindicatos del gremio (Lobos, 2017<sup>29</sup>). Esta organización, incluso para la discusión de leyes sobre migrantes, ha quedado marginada del debate público. Respecto a la Ley 20.786 es crítica por su limitada reducción de la jornada laboral: *“apuntamos a la abolición de la larga jornada laboral, planteamos ocho horas de trabajo para todas las compañeras tanto puerta afuera como puerta dentro”* (Lobos, 2017). Pero también, son críticos por la forma en que se dio, muy cercana y dependiente de los partidos políticos (Lobos, 2017).

Si bien la FESINTRACAP tiene orígenes recientes (2013), los diez sindicatos locales<sup>30</sup> que la constituyen tienen largas trayectorias. El sindicato más antiguo y dinámico al interior de la federación es el SINTRACAP Región Metropolitana (RM), que tiene sus orígenes -según un Cuadernillo Histórico del mismo SINTRACAP (1989)- en el año 1926. Si bien la historia de este sindicato aún no es escrita de forma clara y rigurosa, hay algunos antecedentes que

---

<sup>28</sup> *“el sindicato ha permitido que movilizan una resistencia cotidiana, orientándolas sobre las herramientas legales para enfrentar los abusos; además de entregarles contención y protección”* (Lobos, 2017).

<sup>29</sup> *“A pesar del auge de las trabajadoras inmigrantes peruanas en el rubro, el sindicato no ha tomado una postura crítica frente a la mayor explotación que viven sus compañeras”* (Lobos, 2017).

<sup>30</sup> Además del de la Región Metropolitana están los de *“Santa Juana, Concepción, Talca, Rancagua, San Fernando, Viña del Mar, Con-Con, La Serena, Antofagasta, y también Iquique”* (Andrade et al, 2018).

permiten esbozar una historia mínima y provisoria del mismo<sup>31</sup>. A continuación, mencionaremos brevemente estos antecedentes.

El SINTRACAP, entonces llamado “Sindicato Profesional de Empleados de Casa Particular de Ambos Sexos”, nacería en 1926 y sería fruto del periodo de “efervescencia social y política que vivía el país” en ese tiempo. Este sindicato dura aproximadamente veinte años, transcurso del tiempo en el que estará afiliado a la Federación Obrera de Chile (FOCH), y posteriormente, a la Central de Trabajadores de Chile (CTCH), donde participará activamente. Durante este periodo el sindicato fue dirigido por varones (SINTRACAP, 1989).

Con la llegada al gobierno de Gabriel González Videla en 1946 muchos dirigentes sindicales y militantes fueron perseguidos y encarcelados por la “Ley Maldita” (SINTRACAP, 1989). En ese contexto, el Sindicato Profesional de Empleados de Casa Particular de Ambos Sexos debe disolverse -posiblemente por su vinculación a la CTCH-. En 1947 la Iglesia Católica, mediante la figura de Bernardino Piñera, motiva la creación del Sindicato Profesional N°2 de Empleadas domésticas de Santiago. Esto, a través del trabajo en los Centros Parroquiales que la Iglesia venía realizando con trabajadoras jóvenes y católicas que llegaban a Santiago desde el campo a trabajar en hogares particulares. Estos centros se constituían en un espacio de solidaridad y acompañamiento para las trabajadoras que se encontraban aisladas y sin formación en la ciudad (SINTRACAP, 1989).

A fines de los años 50 se produce la separación entre el Sindicato y la Federación de empleadas debido a discrepancias en torno al rol e injerencia de la Iglesia Católica en la organización de las trabajadoras (Quay Hutchison, 2013). En 1962 la Federación se convertiría en la ANECAP y se mantendría trabajando con la Juventud Obrera Católica (JOC) y Bernardino Piñera. Por otro lado, el sindicato permanecería por cerca de 15 años aislado, con pocas socias y sobreviviendo en base al esfuerzo de algunas pocas dirigentas (SINTRACAP, 1989). A partir de 1967 el sindicato comienza a relacionarse con otros gremios de orientación cristiana y en 1970 se afilia a la Central Única de Trabajadores (CUT). Desde entonces comienza un periodo de fortalecimiento, participación política y presencia

---

<sup>31</sup> Durante este año 2018 la Subsecretaría del Trabajo ha licitado un estudio para reconstruir la historia del SINTRACAP RM, desde 1926 hasta la fecha.



mediática: marchas en las calles, proyectos de Ley para dejar de ser consideradas como “servicios domésticos” y pasar a ser consideradas empleadas, y manifestaciones en la Cámara de Diputados (SINTRACAP, 1989). En 1972 con ANECAP se organiza el primer Congreso de Sindicatos del gremio, buscando formar un sindicato único. Este proyecto se concreta en 1973 y se celebra en el Edificio Diego Portales (hoy Centro Cultural Gabriel Mistral), donde se reúnen los 19 sindicatos, más de 800 trabajadoras y, asiste incluso el Presidente Salvador Allende (SINTRACAP, 1989).

Este proceso de auge sindical se ve truncado con el Golpe militar de septiembre de 1973. Desde entonces el Estado persigue a los dirigentes sindicales militantes de partidos políticos tanto de centro como de izquierda, restringe fuertemente la organización sindical autónoma y le quita la sede sindical al sindicato de empleadas domésticas. Durante el largo periodo de excepción militar el Sindicato se refugiará, por un lado, en la ANECAP que le presta una oficina en su sede (Del Campo & Ruiz, 2013) y, por otro, en el trabajo con organizaciones feministas. Este último trabajo llevó al sindicato a ser protagonista del *Gran Caupolicanazo* de 1977 que, bajo el camuflaje de la celebración del día de la mujer, fue una de las primeras expresiones anti dictatoriales en el país. Son precisamente las dirigentes del Sindicato quienes se llevan la responsabilidad de organizar el acto y solicitar los permisos correspondientes (SINTRACAP, 1989; Orellana, 2018).

Recién en 1979, con la implementación del Plan Laboral y el cese de la prohibición selectiva sindical (Álvarez, 2017), el SINTRACAP se creó como organización legal, adquiriendo el nombre que lleva hasta ahora (pasando de “sindicato profesional” a “sindicato interempresa”). Durante los años ochenta, con un acceso bloqueado hacia el poder político, el SINTRACAP se enfocará en sobrevivir como organización, entregándoles servicios de bienestar y formación a sus socias, como también educándolas en torno a sus derechos. Así también, trabajarán con organizaciones feministas como el Centro de Estudios de la Mujer (CEM) y crearán sus propias cooperativas de ahorro y trabajo. Como forma de fortalecerse, además, en 1987 el SINTRACAP junto a otros sindicatos del gremio de otros países de América Latina formarán la organización internacional CONLACTRAHO, de la que hablaremos más abajo en detalle, en tanto toma importante protagonismo en 2010 y 2011.

Debido a lo cerrado del sistema político durante la dictadura militar, no será hasta inicios de los noventa que las trabajadoras comienzan a lograr modificaciones legales a su favor, que poco a poco van igualando sus regímenes de trabajo a los de otros trabajadores del país. Una primera ola de reformas acontece entre 1991 y 1998: En 1991 logran la indemnización por despido (1991) y en 1998 la licencia maternal (Quay Hutchison, 2013). Posteriormente, desde fines de la primera década de los dos mil, como veremos más abajo, el sistema político-institucional comienza una nueva ola de reformas hacia el gremio (2008-2015), que van desde aumentos salariales hasta la ratificación de un convenio internacional, pasando por la formalización contractual y la reducción de las horas máximas de trabajo. Durante todo este ciclo democrático, desde 1990 hasta 2008, las actividades del SINRACAP parecen haberse concentrado en la participación en la CONLACTRAHO, en la participación en Programas de Desarrollo de la mujer de los gobiernos de turno y en programas de información y fortalecimiento de derechos de las TCP de la Dirección del Trabajo, así como en actividades autónomas de bienestar y formación en derechos laborales enfocadas en las socias.

Esbozada esta historia provisoria del SINTRACAP RM, analicemos el proceso de organización sindical actual que lleva a las modificaciones legales de 2014. Este análisis debe partir del hecho de que pese a la larga historia sindical comentada del SINTRACAP, este cayó en un estancamiento y atomización a inicios de los años dos mil. Las trabajadoras asociadas a la organización disminuyeron radicalmente y las dirigentas se aislaron de otros actores sociales y políticos:

*“cuando llegué al sindicato -yo llegué el 2006 como socia-, el sindicato estaba vacío. Las dirigentas querían trabajar ‘puertas adentro’. Las chiquillas trabajaban aquí nomas po, no estaban trabajando con leyes ni nada de eso (...)”* (Dirigenta SINTRACAP, 2018).

*“Durante la década de 2000 declinó nuevamente la afiliación en las organizaciones de TCP y aflojó la comunicación entre los SINTRACAP (...) el SINTRACAP RM y la ANECAP experimentaron dificultades a nivel interno. El SINTRACAP RM vivió una larga fase de declive con una aguda disminución de miembros (12 socias el 2007) y mermó su protagonismo en actividades concertadas con entidades gubernamentales. La relación entre instituciones se tensó, debilitando la fuerza negociadora del gremio”* (Del Campo & Ruiz, 2013: 18).

A fines de la primera década de los dos mil esta situación de estancamiento comienza a revertirse y el SINTRACAP comienza a revitalizarse (Frege & Kelly, 2004), en el sentido de que se recambian los liderazgos, comienza a aumentar la afiliación y van ganando influencia política y mediática: *“A principios de 2010, el SINTRACAP RM reactivaba su liderazgo ante las autoridades y la opinión pública, lo cual coincidió con el arribo de una nueva directiva y el incremento de sus socias a 50 integrantes”* (Del Campo & Ruiz, 2013: 18).

Actualmente, en términos oficiales, el SINTRACAP RM tiene alrededor de 500 socias (Bases Licitación Reconstrucción de Memoria Sindical SINTRACAP, 2018). En conversaciones informales y entrevistas la Dirigenta del SINTRACAP RM actualiza las socias a 200, aclarando que pese a eso representa a todas las trabajadoras del gremio, en tanto lucha por mejorar sus condiciones de trabajo<sup>32</sup>:

*“yo le digo nacional, porque no es una cuestión de socia, porque pagan cuotas, nosotras trabajamos para todas las trabajadoras de casa particular, no es solamente para las socias que están aquí con sus cuotas al día, que son alrededor de 200 trabajadoras. Pero el sindicato nuestro lo hace a nivel nacional”* (Dirigenta SINTRACAP, 2017).

Pese a estas cifras declaradas, quienes participan en las actividades sindicales, al menos en los años 2017 y 2018, giran en torno a las 50 trabajadoras (Cuaderno de Campo, 2018). Incluso, la mayoría de estas trabajadoras tienen una participación “pasiva”, centrada en *“quehaceres sindicales internos y en compartir con amistades, en vez de promocionar la organización. Debido a ellas, el sindicato parecía un ‘club de amigas’”* (Del Campo & Ruiz, 2013: 23). Entonces, en términos asociativos, el SINTRACAP RM tiene un bajo poder, debido al bajo número de socias y a la baja participación de estas.

De todas formas, este bajo poder asociativo, por la baja representación, se ve compensado por sus recursos de infraestructura y algunas acciones de protesta en conjunto a los otros sindicatos del gremio. Un importante recurso con el que cuenta el SINTRACAP RM es su sede sindical en la comuna de Santiago Centro:

---

<sup>32</sup> Es interesante esta “ideología” de la representatividad sindical del SINTRACAP, en tanto rompe con la clásica representatividad neoliberal numérica de representación exclusiva de los afiliados (Gutiérrez, 2016).

*“Nosotras sabemos que nuestra casa es una fortaleza nuestra, pero (la idea es) que no sea usada como un paraguas para descasar, sino sacarle provecho para aprender y para salir adelante con nuestros proyectos”* (Entrevista Dirigenta SINTRACAP. En Andrade, Diaz, Montenegro, Ratto, & Olivares, 2018).

En el periodo estudiado las movilizaciones sociales en las que ha participado el SINTRACAP -y el resto de los sindicatos del gremio- han sido escasas. Por parte del SINTRACAP se reducen a marchas anuales en las conmemoraciones del Primero de Mayo organizadas por la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) (Cuaderno de Campo, 2018)<sup>33</sup> y a dos marchas ejecutadas con el objetivo de presionar al gobierno de turno a realizar modificaciones legales al Código del Trabajo y ratificar el convenio 189 de la OIT: *“Así con marchas, salíamos a la calle, hacíamos plantones, y un montón de cosas para poder lograr ser escuchadas”* (Dirigenta SINTRACAP, 2018).

La primera marcha del periodo estudiado aconteció en noviembre del año 2011 y, según comentan las trabajadoras, fue realizada para presionar al gobierno de Sebastián Piñera para que enviara a la Cámara de Diputados una iniciativa de Ley según lo negociado con las trabajadoras durante el año 2011. Si bien la marcha tuvo una baja convocatoria (alrededor de 100 trabajadoras<sup>34</sup>) esta consiguió sus objetivos<sup>35</sup>. El día 06 de mayo del 2012, como veremos en el apartado sobre poder político, el presidente Piñera envió un mensaje o iniciativa del

---

<sup>33</sup> Pese a esto, y aunque el SINTRACAP este afiliado a la CUT, las relaciones con la central son escasas: *“Con la CUT quedamos en alianza, no tenemos mucho, no sé si podremos hacer mucho con ellos. Estamos bastante alejados, esperamos tener un acercamiento y poder trabajar”* (Dirigenta SINTRACAP, 2018).

<sup>34</sup> *“100 mujeres, según cálculos de los organizadores y Carabineros, llegaron a la marcha que convocó el Sindicato Unitario de Trabajadoras de Casa Particular para conmemorar el día nacional de la asesora del hogar, que se celebra mañana”* (Biobío Chile, 2011)

*“La actividad no fue masiva, pero marca el precedente de que se pueden organizar para manifestarse y además anunciar que seguirán estando en la calle”* (El Ciudadano, 2011)

<sup>35</sup> *“esta actividad se realizó con el fin de pedirles a las autoridades que se nos tomen cuenta. Vamos a seguir estando en la calle, de aquí para delante se viene la trabajadora de casa particular exigiendo respeto y dignidad en cuento a la comida, la salud y los contratos”* (El Ciudadano, 2011).

Ley al Congreso para “*modificar la jornada, descanso y composición de la remuneración de los trabajadores de casa particular*” (Historia de la Ley 20.786).

La segunda marcha tuvo lugar el día 30 de marzo de 2014, a días de recién haber asumido el gobierno de Michelle Bachelet. De forma novedosa, la marcha ocurrió en el “barrio alto” de Santiago: “*desde el Metro Manquehue, hasta la estación del Metro Alcántara, por Avenida Apoquindo*” (OIT, 2014). En este acontecimiento las trabajadoras pidieron al gobierno la ratificación del Convenio 189 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la mejora de la iniciativa de Ley presentada por Piñera en 2012, discutida por la Cámara de Diputados el mismo año y frenada por las trabajadoras después de su discusión en la Comisión de Trabajo del Senado el 2013:

*“Convocada por la Coordinadora Nacional de Trabajadoras de Casa Particular, el pasado domingo 30 de marzo se conmemoró en Chile el Día de la Trabajadora Doméstica, ocasión en que cientos de trabajadoras marcharon en diversos puntos del país para pedir al Gobierno el cumplimiento del compromiso de ratificar el Convenio 189 de la OIT, sobre Trabajo Decente para las y los Trabajadores Domésticos”* (OIT, 2014).

Sobre la participación de los sindicatos de regiones en esta protesta no hay información en los medios de prensa más allá de lo comentado por la misma OIT.

#### b. Poder social comunicacional: el juego de la legitimidad frente a la opinión pública

La FESINTRACAP, además de marchar para presionar a los actores político-institucionales, realizó campañas comunicacionales, activas y reactivas, enfocadas en difundir sus demandas y la realidad del gremio de trabajadoras de casa particular, tanto hacia las mismas trabajadoras como hacia los empleadores y la ciudadanía en su conjunto.

La primera campaña comunicacional fue reactiva y fue la más “política” -en el sentido que le hemos venido dando al concepto-. Sucede en respuesta a una coyuntura mediática que tiene como epicentro un condominio en un sector acomodado de Chicureo que discriminaba a las trabajadoras de casa particular obligándolas a ocupar delantales cuando caminaban por los espacios públicos. Así también, las discriminaba prohibiéndoles el ingreso a ciertos lugares (Radio Universidad de Chile, 2011):

*“Vino a ser hace cuatro años que un acto tan fuera del imaginario que suele tener nuestro país, que se consideraba inclusivo y democrático, puso en la palestra pública el trato indigno*

*a nuestro sector: en las piscinas de los lindos condominios de Chicureo no se permitía que las trabajadoras de casa particular se bañaran, tampoco se permitía el libre deambular por sus territorios sino que debíamos trasladarnos, desde la puerta de entrada a éstos hasta las casas donde desarrollaríamos las labores, en furgones especialmente habilitados para nosotras. Se adujo, ante la denuncia, que los condominios eran demasiado grandes y estaban para la comodidad de las trabajadoras, todos/as sabíamos que detrás de esa normativa lo que subyacía era la sospecha histórica contra nosotras: 'El dateo para los robos'. A este caso siguieron varios en otros lugares del país” (Ruth Olate, 2014).*

Este evento, sucedido a finales del año 2011, como bien señala la misma dirigente en su columna de opinión, sorprende a los sindicatos de trabajadoras casa particular revitalizados, con un petitorio claro y con un instrumento internacional recientemente aprobado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que legitimaba sus acciones:

*“Lo que diferenció a esta denuncia, ampliamente cubierta por los medios de comunicación, de otras anteriores, es que la sociedad chilena comenzaba a cuestionarse sobre el concepto de la "desigualdad", por una parte, y, por otra, que encontró al movimiento sindical de las trabajadoras de casa particular, por primera vez, con una agenda clara de demandas, con una articulación potente a nivel nacional, con dirigentas validadas y con un instrumento internacional que reivindicaba nuestros derechos, el Convenio 189 de la OIT, y que había surgido de nuestra propia práctica política” (Ruth Olate, 2014).*

Gracias a esa coyuntura, y la rápida reacción de la FESINTRACAP, la organización tenía para el día 26 de diciembre del 2011 una conferencia de prensa en las afueras del congreso:

*“Y partí yo po, dudosa. Sin saber que era, incrédula, me fui al congreso. Me mostraron el proyecto que tenían, una medida de protección de lo que pasaba en Chicureo, yo lo miraba y no entendía nada. (...) Y partí, al frente del congreso. Había unas cámaras, yo no sé cómo se dio eso. Estaban todos los medios de comunicación escritos, radio y televisión. Nos siguieron todo. Nunca había visto tantas cámaras. Estaba con el papel de medida de protección de las TCP. Desde ahí no paramos. Todos los medios nos tomaron” (Dirigenta SINTRACAP, 2018).*

Las campañas activas del SINTRACAP ocurrieron tanto antes como después de aprobada la Ley 20.786 y el Convenio 189 de la OIT. Las que ocurrieron antes buscaron difundir las demandas de las trabajadoras y las que ocurrieron después buscaban visibilizar las victorias sindicales y hacer efectiva la nueva legislación. Las campañas más importantes fueron

“Recorriendo Chile por la ratificación del Convenio 189 de la OIT” (2014) y “Por un trabajo justo” (2015-2016). Mientras la primera consistió básicamente en hacer seminarios o foros en las distintas regiones del país, invitando a distintas autoridades políticas, la segunda se enfocó en las calles, instalando stands informativos:

*“salimos a las calles a entregar nuestros volantes con toda la información acerca de nuestra ley 20.786, resolvimos dudas de trabajadoras y de empleadores, hicimos un taller en Concepción, y además las compañeras de SINTRACAP La Serena, pudieron replicar una jornada de difusión en la cuarta región”* (Página web SINTRACAP).

### c. Poder internacional movilizado para conseguir una institucionalidad internacional a movilizar

Antes de mostrar los efectos políticos que tuvieron las movilizaciones y las campañas comunicacionales de las trabajadoras de casa particular, así como también la movilización de este poder político de las trabajadoras, es necesario volver la vista hacia un par de años atrás de estos hechos y cambiar el foco desde lo nacional hacia lo internacional. Entre los años 2010 y 2011 los sindicatos de trabajadoras de casa particular de Chile y América Latina, organizados en la Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadoras del Hogar (CONLACTRAHO), participan activamente en la aprobación del Convenio 189 de la OIT sobre trabajadores y trabajadoras de casa particular. Es decir, previo a la movilización de su poder asociativo (vía presión de masas) y mediático, la FESINTRACAP movilizará su poder en instancias internacionales cooperando con diversos sindicatos de trabajadoras de casa particular de América Latina. Si bien la aprobación del Convenio tiene su propia historia de lucha, que es bien narrada por Goldsmith (2013), a continuación, solo se resumirá y se analizarán sus implicaciones para la victoria de las trabajadoras de casa particular chilenas en 2014 (Ley 20.786).

El SINTRACAP, gracias a las labores de una histórica dirigente de la organización (Aida Moreno), crea el año 1987, en conjunto a otras organizaciones de trabajadoras de casa particular de América Latina<sup>36</sup>, la CONLACTRAHO, siendo la primera organización

---

<sup>36</sup> “Se gestionó a partir del contacto entre las dirigentes de Brasil, Chile, Colombia y Perú en la década de los ochenta” (Goldsmith, 2013).

regional de trabajadores del hogar en el mundo (Goldsmith, 2013). Según esta misma autora, la CONLACTRAHO les ha permitido a los sindicatos y federaciones de TCP de América Latina sobrellevar la fragilidad de sus organizaciones, fortaleciéndose por medio de una organización a escala regional. La participación de las TCP en la CONLACTRAHO les ha permitido modificar la institucionalidad laboral internacional, para así presionar posteriormente la modificación de las institucionalidades nacionales particulares de cada país, y también, el generar lazos asociativos entre las distintas organizaciones de TCP de Latinoamérica, compartiendo experiencias y saberes (Conversaciones informales con Dirigentas SINTRACAP, Cuaderno de Campo, 2018). Al menos hasta 2013 participaban de la organización regional organizaciones de TCP de Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay (Goldsmith, 2013).

Desde 1987 hasta la actualidad el SINTRACAP ha sido parte de esta organización internacional, destacando su participación en la discusión y aprobación del Convenio 189 de la OIT en las Conferencias Internacionales del Trabajo 99ª y 100ª de la OIT (2010 y 2011). En la Conferencia 100ª (2011) se aprueba el mencionado Convenio 189, el cual resulta ser un importante avance en derechos para las trabajadoras y trabajadores de casa particular, si sus países respectivos ratifican el Convenio. En específico, con el Convenio 189:

*“se equiparan los derechos de las y los trabajadores del hogar con los del resto de las y los trabajadores del país; se fija un piso mínimo sobre las horas de trabajo, los descansos, la remuneración, la contratación (de preferencia, mediante un contrato escrito), la seguridad y la salud en el trabajo, la privacidad de las partes y la seguridad social. (...) Se regula la operación de las agencias de colocación, para evitar abusos, y se plantean mecanismos para velar por el cumplimiento de la legislación nacional, incluida la Inspección del Trabajo”* (Goldsmith, 2013: 243).

Las Conferencias Internacionales anuales de la OIT se realizan en Ginebra, y en ellas, se analizan el cumplimiento y la violación de las normas internacionales en cada país, como también, se elaboran y adoptan instrumentos internacionales como convenios y recomendaciones. En esta instancia, *“cada país es representado por cuatro delegados en total: dos del gobierno, uno de los trabajadores y uno de los empleadores”* (Goldsmith, 2013: 237). Como menciona Goldsmith (2013: 238), en la discusión del Convenio 189 *“fue la*



*primera vez que las o los trabajadores, que se ven afectados directamente por un instrumento internacional, asistieron a una Conferencia Internacional del Trabajo*”. Pero, además, las trabajadoras asociadas a la CONLACTRAHO no solo estuvieron atentas a las resoluciones de las Conferencias, sino que también participaron activamente de las mesas de trabajo que prepararon la propuesta para la conferencia, presionaron desde las tribunas y, sobre todo, hicieron *lobby* hacia los delegados sindicales, empleadores y de gobierno de cada país (Goldsmith, 2013).

Probablemente gracias a esta participación de las TCP en las Conferencias de la OIT es que en la Conferencia 100<sup>a</sup>, de junio de 2011, hubo un consenso a favor del Convenio y de la recomendación por parte de los distintos grupos regionales de los gobiernos. La aprobación del Convenio fue una victoria mayoritaria para la CONLACTRAHO: *“396 a favor, 16 en contra, 63 abstenciones”* (Goldsmith, 2013: 244). Otro dato interesante de la votación -para tener en cuenta cuando más abajo veamos el caso chileno-, es que *“a excepción de los delegados de los gobiernos de El Salvador y Panamá, que se abstuvieron, los demás delegados gubernamentales latinoamericanos votaron a favor de la adopción del Convenio”* (Goldsmith, 2013). Así también, de los 25 países que hasta el año 2018 han ratificado el Convenio 189, 12 corresponden a países latinoamericanos (Ver Cuadro Anexo 5.2). Y de esos 12 países, en 11 hay sindicatos afiliados a la CONLACTRAHO (Ver Cuadro Anexo 5.2), ¿será que para que se ratifiquen los Convenios en cada país es necesaria la organización colectiva de las trabajadoras de casa particular? Teniendo en cuenta este panorama latinoamericano no es para nada anormal, entonces, la actitud favorable de los políticos chilenos de todo el espectro político hacia la Ley 20.786 entre los años 2011 y 2014, como se verá a continuación.

#### d. Poder político

*“Y votaron todos a favor, tanto a favor del Convenio 189 como de la Ley 20.786. Todos a favor. Y después tuvimos la Conferencia de Prensa, que me acompañó gente del Congreso: la ministra, los diputados, todos felices con las chinitas y la gente extranjera que estaba ahí... Pero después se olvidan de toda esa cuestión”*

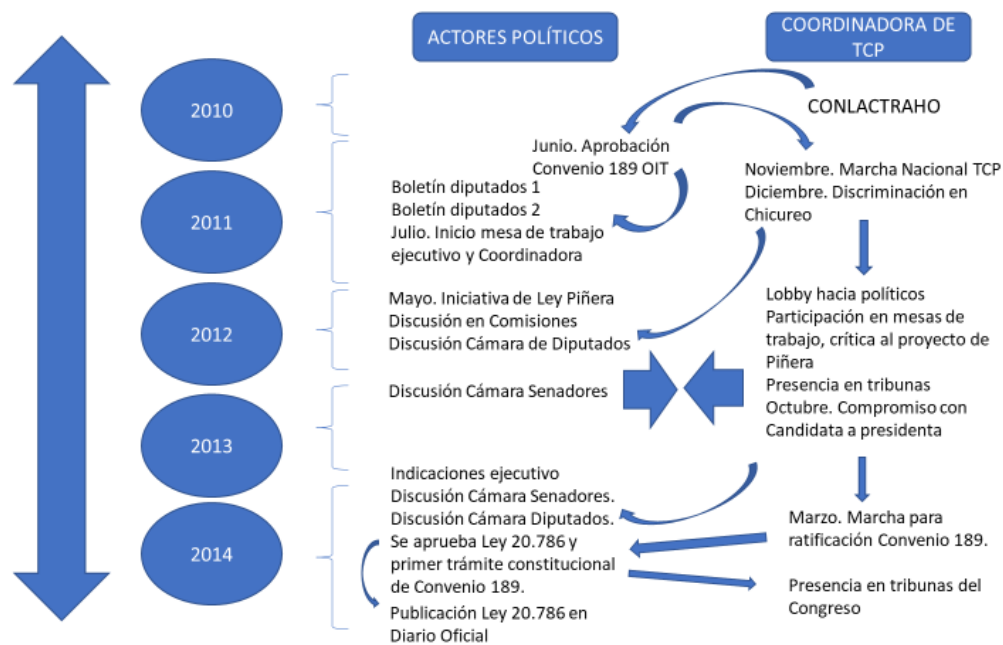
Dirigenta SINTRACAP en Grupo Focal 2018.

Las marchas y concentraciones de las trabajadoras de casa particular comentadas en el apartado sobre poder asociativo, los usos comunicacionales de coyunturas mediáticas comentados en el apartado sobre poder comunicacional, y la aprobación del Convenio 189 en la OIT analizado en el apartado sobre poder internacional, buscaron y tuvieron importantes efectos político-institucionales. Estos efectos políticos se describen en el presente apartado a partir de la narración de la evolución de la Ley 20.786, poniendo tanto el foco en las interacciones que tuvieron con esta iniciativa de Ley los distintos actores políticos, como también, poniendo el foco en la relación entre estos actores y los sindicatos de trabajadoras de casa particular, principalmente la FESINTRACAP.

A modo de resumen general, el ciclo de la política pública de la Ley 20.786 puede observarse en el Esquema 5.1: Tras la aprobación del Convenio 189 en la OIT, las trabajadoras de casa particular coordinadas en la Coordinadora de TCP le entregan un petitorio el año 2011 al entonces gobierno de Piñera. Entonces, comienza una mesa de trabajo entre el gobierno y las TCP, que desembocará en una Iniciativa de Ley que ingresa el mismo gobierno a la Cámara de Diputados el año 2012, que funde lo negociado con las TCP y dos boletines de dos grupos de diputados elaborados el 2011. Esta iniciativa se discute en comisiones parlamentarias y en la misma Cámara de Diputados, pero el proyecto finalmente es frenado por las mismas trabajadoras en tanto no satisface todas sus demandas. El año 2013 le comprometen apoyo político a la entonces Candidata Michelle Bachelet a cambio de que mejore la iniciativa de Ley y ratifique el Convenio 189. En 2014 Bachelet gana y cumple con sus promesas tras algunas presiones menores por parte de las trabajadoras. Las indicaciones se discuten en comisiones parlamentarias, en la Cámara del Senado y, de nuevo, en la Cámara de Diputados, donde finalmente la normativa se aprueba. Esta vez las organizaciones de TCP estuvieron a favor de la Ley y se movilizaron fuertemente por ella, participando en las comisiones, en las tribunas y haciendo *lobby* con los distintos parlamentarios.

#### **Esquema 5.1.**

*Historia social de la Ley 20.786. Interacciones entre momentos políticos y organizaciones de trabajadoras de casa particular.*



Fuente: elaboración propia.

A ritmo lento, pero en dirección progresiva, las trabajadoras de casa particular han ido conquistando derechos laborales, o más bien garantías mínimas, que han igualado sus regímenes laborales a las del resto de los trabajadores en el país (Del Campo & Ruiz, 2013). Los últimos derechos adquiridos por el gremio hasta antes del periodo de movilización que termina en la aprobación de la Ley 20.786 en 2014, fue la normativa que igualaba el sueldo mínimo del gremio al del resto de los trabajadores de Chile en 2009 (Ley 20.279)<sup>37</sup>. Si bien no fue objeto de investigación el surgimiento de esta Ley, según lo comentado en conversaciones informales por parte de miembros del sindicato (Cuaderno de Campo, 2018), esta iniciativa no surgió por acción ni presión de las trabajadoras de casa particular, sino más bien por acción y decisión autónoma del entonces Ministro del Trabajo del primer gobierno de Michelle Bachelet que pretendió modernizar las relaciones laborales en el país<sup>38</sup>. A estos

<sup>37</sup> “el primero Gobierno de Bachelet nos dio que los feriados fueran libres (2008), también el sueldo mínimo (2009), que el de nosotras era más bajo y se equiparó al nacional. Eso en el primer gobierno de Bachelet. Nosotras como TCP tenemos mucho que agradecerle” (Dirigenta SINTRACAP, 2017).

<sup>38</sup> En Aravena & Núñez (2009) puede observarse una visión similar respecto al rol progresista, y de intento de apertura política, que jugó el mencionado ministro del Trabajo, especialmente en relación a los conflictos cupríferos y forestales del ciclo de huelgas 2007-2008.

dichos se suma el estado de inactividad y congelamiento en el que estaban sumidos la ANECAP y el SINTRACAP en la segunda mitad de la primera década de los dos mil, lo que les dificultó cualquier iniciativa y relación con la política (Del Campo & Ruiz, 2013).

Para el caso del SINTRACAP, hemos dicho que el año 2008 recambia sus liderazgos sindicales y, tras un par de años de formación, articulación con las otras organizaciones de TCP de Chile, instancias de solidaridad y aprendizaje a nivel internacional y, sobre todo, con el respaldo de un Convenio Internacional (Convenio 189), se lanza a pedirle al gobierno una mesa de negociación para avanzar en sus demandas por la dignificación del trabajo de casa particular: *“armadas del mencionado convenio y de la adherencia del Estado chileno a éste (debido a que el Gobierno votó su aprobación en la OIT en 2011), comenzamos el deambular en las esferas del poder para obtener la ratificación en nuestro país”* (Ruth Olate, 2014).

En paralelo, en los meses de junio y julio del 2011, dos comisiones de diputados de la República ingresan dos mociones parlamentarias: El boletín N°7675-13 que prohíbe el uso de uniformes a trabajadoras de casa particular y boletín N°7807-13 que modifica el régimen de trabajadores de casa particular (Historia de la Ley 20.786).

Entonces, en el segundo año del mandato de Sebastián Piñera, en julio de 2011, se conforma una mesa de trabajo entre el ejecutivo y las organizaciones de trabajadoras de casa particular adheridas a la Coordinadora de TCP. De esa mesa de trabajo, diez meses después (mayo 2012), emergió la Iniciativa de Ley del ejecutivo que hizo discutir al parlamento. Para la elaboración de la iniciativa la ministra del Trabajo dirá:

*“(...) nuestro Gobierno recibió el relevante aporte de asociaciones de trabajadoras de casa particular representativas del sector; así como de la Oficina Subregional de Santiago de la Organización Internacional del Trabajo”* (Gobierno de Piñera, Historia de la Ley 20.786).

En la mesa de trabajo del gobierno de Piñera con las trabajadoras de casa particular se acordó avanzar en una propuesta de Ley que recogiera algunas de las quince demandas de la Coordinadora. Tras las negociaciones se decidió legislar por tres de estas demandas:

*“La igualación de la jornada laboral con la de cualquier trabajador en Chile; elaboración de un contrato tipo que contuviera información relevante y la especificación precisa del tipo de funciones y el lugar donde estas se realizarían; y, establecimientos de procesos claros de*

*fiscalización y la definición de protocolos para el cumplimiento de dicha labor a la Dirección del Trabajo” (Gobierno de Piñera, Historia de la Ley 20.786).*

Según la posición del gobierno, el acuerdo se plasmó *“integralmente en el proyecto de ley que ingresó el Ejecutivo”* (Gobierno de Piñera, Historia de la Ley 20.786) a la Cámara de Diputados en mayo de 2012. Pero por el otro lado, la Coordinadora de Trabajadoras dirá a la Cámara de Diputados que el proyecto de Ley:

*“solo se hace cargo de dos de las tres demandas cuyo avance se había prometido, y que bien podrían encaminarse a ser solucionadas legislativamente si el Ejecutivo presentara ante el Congreso Nacional la ratificación del Convenio 189 de la OIT”* (Historia de la Ley 20.786).

Como se verá, el ejecutivo dejó de lado la decisión de ratificación del Convenio 189 de la OIT, no introdujo las demandas de las trabajadoras relativas a la formalización del empleo y a la especificación precisa del tipo de funciones y el lugar donde estas se realizarían, como también garantizó insuficientes días de descanso para las trabajadoras puertas adentro. La dirigente del SINTRACAP dirá que con el gobierno de Piñera no tuvieron un acuerdo, *“Tuvimos que trabar al final, porque era un proyecto bastante precario, y lo logramos trabar y lo dejamos para este gobierno* (El segundo de Michelle Bachelet)” (Dirigenta SINTRACAP, 2018).

Entonces, si el año 2011 fue el año de negociación de la Coordinadora de Trabajadoras de Casa Particular con el gobierno, el año 2012 fue el año de discusión de la propuesta del ejecutivo, y de las dos mociones parlamentarias mencionadas, en la Cámara de Diputados (agosto-septiembre). El año 2013 será el año en que discute el Parlamento la Iniciativa de Ley refundida con las mociones parlamentarias. Las trabajadoras de casa particular frenarán la discusión parlamentaria del Senado en tanto la normativa ingresada por el ejecutivo les parecía insuficiente. El año 2014 la Iniciativa de Ley volverá a entrar al Parlamento con modificaciones importantes, en línea de lo que planteaban las trabajadoras. Ese año la Ley 20.786 será finalmente aprobada como la conocemos el día de hoy.

Mientras la iniciativa de Ley se discutía en el Parlamento, tanto durante el gobierno de Piñera como durante el gobierno de Bachelet, las trabajadoras no estuvieron inmóviles, durante este tiempo fueron a exponer al Congreso e hicieron *lobby* con cada diputado de la república:

*“Cuando íbamos al parlamento, íbamos oficina a oficina, dejamos cartas pidiendo el apoyo de cada Diputado y Senador, con la ministra, y así fuimos trabajando, Muchas veces fuimos a exponer al Senado, a decir porque nosotras queríamos tener una jornada laboral que el pleno siglo XXI estaba tan esclavizada, era una esclavitud moderna” (Dirigenta SINTRACAP, 2018).*

Específicamente, el ingreso de las trabajadoras de casa particular al Parlamento comenzó en marzo del 2013, cuando se junta por primera vez la Comisión de Trabajo de la Cámara de Diputados a discutir la iniciativa de Piñera. Desde esta primera instancia las trabajadoras ya comienzan a presentar sus críticas al proyecto:

*“La Presidenta del Sindicato Unitario de Trabajadoras de Casa Particular, señora Emilia Solís, aseveró que sus representadas rechazan el proyecto en lo tocante a la jornada laboral, puesto que mantienen la obligación de horarios extenuantes. Al respecto, solicitó 45 horas semanales para las trabajadoras puertas afuera, distribuidas en 5 días, quedando libres los días sábado y domingo. Para las trabajadoras puertas adentro, la jornada semanal tampoco debiera comprender, bajo ningún concepto, los días sábado y domingo, pidiendo, por lo tanto, una modificación más profunda de los artículos 149 y 150 del Código del Trabajo” (Historia de la Ley 20.786).*

La siguiente Comisión (mixta) fue celebrada en julio de 2013, y en esta también participaron las dirigentes gremiales de las trabajadoras de casa particular. Así mismo, las críticas al proyecto continúan:

*“La Presidenta de SINTRACAP, señora Ruth Olate, afirmó que diversas organizaciones sindicales han manifestado la necesidad de modificar la iniciativa en análisis en la Comisión, toda vez que la aprobación de ésta, en los términos en que fue despachada por la Cámara de Diputados, no representaría un avance significativo en las condiciones de trabajo de los trabajadores del sector, toda vez que contendría una serie de falencias que es preciso subsanar (...) explicó que el proyecto elaborado por el Ejecutivo sólo considera la regulación de la jornada de trabajo de los trabajadores puertas afuera, sin equipararla a aquella aplicable al resto de los trabajadores” (Historia de la Ley 20.786).*

En la misma línea, la presidenta del SINDUCAP expuso que la Iniciativa:

*“no resuelve la problemática que afecta a los trabajadores de casa particular que prestan servicios bajo el régimen denominado puertas adentro (...) solicitó que se consagre una*

*limitación a la jornada laboral de los trabajadores puertas adentro, haciendo aplicable a su respecto la regulación que opera para los trabajadores puertas afuera, esto es, una jornada ordinaria máxima de 45 horas semanales distribuidas en no más de cinco días a la semana, atendidas las particularidades de los servicios que desarrollan” (Historia de la Ley 20.786).*

Entonces, en 2013 todas las organizaciones de la Coordinadora de TCP concuerdan en que el proyecto de Ley es insuficiente. Luego de estas Comisiones las trabajadoras ya no participarán más “formalmente” de la discusión de la Ley hasta el año 2014, cuando se les vuelve a invitar al Parlamento a discutir la Iniciativa de Ley con modificaciones del nuevo ejecutivo.

El año 2013, tras el agotamiento de la discusión del Senado del insuficiente proyecto de Piñera, y frente a la pronta llegada de elecciones presidenciales en octubre, las trabajadoras redirigen su acción y diálogo hacia los candidatos presidenciales:

*“El 2013, cuando se estaban preparando para las elecciones tanto parlamentarias como presidenciales, entonces le entregamos a cada uno de los candidatos, que vinieron aquí a nuestro sindicato, le entregamos nuestro proyecto. Con esto nos comprometimos con la presidenta Michelle Bachelet. Ella dijo que si llegaba al gobierno se comprometía, iba a hacer efectivo tanto el proyecto que teníamos como el convenio 189 de la OIT. Así fue po” (Dirigenta SINTRACAP, 2017).*

Finalmente, la apuesta política de las trabajadoras ganó las elecciones. Bachelet asumiría el ejecutivo en marzo de 2014, y con eso, se avanzaría en las demandas de las trabajadoras. Y así fue, como veremos a continuación. Desde el SINTRACAP verán las ganadas ocurridas bajo el gobierno de Bachelet como posibilitadas por su género femenino y progresista

*“(…) tenemos un gobierno como Bachelet que se preocupa por las mujeres, la mayoría de las TCP somos mujeres, como mujer debe entender que nosotras necesitábamos derechos y espacios de recreación por y para la familia” (Dirigenta SINTRACAP, 2018).*

El año 2014 se volverá a discutir en comisiones del Senado el proyecto de Ley 20.786, esta vez con las indicaciones que el Gobierno de Michelle Bachelet incluiría. Como bien señala la dirigente del SINTRACAP este proyecto de Bachelet expresaba el espíritu de la Coordinadora de TCP en tanto este proyecto:

*“no se escribió por sí solo en el programa de gobierno, sino que fue resultado de las largas conversaciones y el lobby político realizado por las diversas dirigentas en las comisiones. El ingreso, en marzo de este año, de la indicación sustitutiva al proyecto de ley en discusión – establece igual jornada, dos días más de descanso, especificación de funciones y lugar donde se realizan, entre otras–, patrocinada por el Ministerio del Trabajo, fue instalado y elaborado por quienes escriben”* (Ruth Olate, 2014).

Así, el 02 de julio las organizaciones de TCP son nuevamente invitadas a las comisiones parlamentarias a expresar sus opiniones respecto a las nuevas indicaciones a la Ley -fruto de las negociaciones realizadas por la misma Coordinadora de TCP-. Esta vez todas las organizaciones de trabajadoras de casa particular expresaron su aprobación al proyecto, pese a que en general identifican elementos pendientes o disposiciones fiscalizadoras que si o si deben ser aplicadas para garantizar la eficacia de la Ley. Las dirigentas de la FESINTRACAP manifestaron su conformidad con la indicación del Ejecutivo:

*“en lo relativo a la especificación, en el contrato de trabajo de los trabajadores de casa particular, de las labores que deben desempeñar; el domicilio de la prestación de servicios y la eventual obligación de asistencia a personas enfermas o niños”* (Historia de Ley 20.786).

Las dirigentas de ANECAP también expresaron su aprobación dejando en claro que *“la labor de fiscalización resulta ser imprescindible para garantizar la existencia de condiciones laborales adecuadas para los trabajadores (...)”*. En esa línea, expresaron que la indicación analizada efectivamente permite ciertas fiscalizaciones en los hogares particulares, permitiendo que:

*“el empleador pueda aceptar el ingreso de un inspector del trabajo a su domicilio, o bien solicitar la fijación de otro día y hora para acudir a las dependencias de la Inspección del Trabajo con la documentación que le sea requerida, lo que permite conciliar adecuadamente las facultades que le asisten a dicho organismo y la privacidad del hogar del empleador”* (Historia de Ley 20.786).

El SINDUCAP, también en la misma línea, dirá que *“la indicación del Ejecutivo resuelve adecuadamente dicha problemática, al establecer la aplicación de cuatro días adicionales de descanso dentro de cada mes calendario, adicionales al descanso semanal los días domingo”*, pero que igualmente mantiene cuestiones pendientes, como:



*“la necesidad de equiparar la jornada de los trabajadores de casa particular que residen en la casa del empleador con las disposiciones aplicables a los trabajadores de hoteles y restaurantes, esto es, distribuir su jornada en no más de cinco días a la semana con un límite de doce horas diarias”* (Historia de Ley 20.786).

Así, con el respaldo de las trabajadoras de casa particular a la iniciativa de Ley esta entra a la Cámara de Senadores para ser discutida y aprobada por la misma. En esta instancia las trabajadoras también se movilizarán para mostrar su respaldo a la Ley:

*“Nosotras, en el 2014, el 24 de setiembre, en Chile surgió un Congreso Internacional. Vinieron varios países, y justo ese día 24 se votó en el Senado la Ley. Y partimos todas: arrendamos dos micros y partimos al Congreso a Valparaíso. Y partimos para allá, todas con pancartas, con cuestiones* (Andrade et al, 2018).

Dos semanas después, el 07 de octubre de 2014, la iniciativa vuelve a ingresar a la Cámara de Diputados para ser discutida con las modificaciones del nuevo ejecutivo. La iniciativa se aprueba por la Cámara y así se convierte en Ley a fines del mes de octubre. En esta instancia las trabajadoras también se movilizaron en las tribunas, pero, sobre todo, haciendo *lobby* con los senadores antes de comenzar la discusión:

*“Hoy en la mañana, varios diputados nos reunimos con los representantes de la Asociación Nacional de Trabajadores de Casas Particulares, quienes nos hicieron un llamado para apoyar este proyecto”* (Diputado Sandoval, Historia de la Ley 20.786).

En estas últimas instancias de discusión parlamentaria (24 de septiembre y 07 de octubre de 2014) dos cuestiones llaman la atención: (1) varios senadores y diputados visibilizan la importancia que tuvieron las organizaciones de TCP en la elaboración y aprobación de la Ley, y (2) todos están a favor de la Ley<sup>39</sup>, haciendo *meas culpas* por no haber legislado antes

---

<sup>39</sup> Todos los diputados y senadores aprueban el proyecto, excepto el diputado Gabriel Boric que no aprueba la Ley por “insuficiente”: *“voy a votar en contra del proyecto en particular, porque creo que, si bien desde una perspectiva restrictiva podría ser considerado un avance, sigue siendo insuficiente, incluso discriminatorio con las trabajadoras de casa particular. Pero principalmente voy a votar en contra porque, desde mi punto de vista, no podemos seguir permitiendo, particularmente en materia laboral, en la que se expresa quizás más violentamente la explotación de los trabajadores y la lucha de clases, esta política de avanzar “en la medida de lo posible”, que ya vivimos con el multirrut, con el sueldo mínimo y, ahora, con las trabajadoras de casa*

a favor de un gremio tan fundamental como las TCP: *“Los senadores, ¡pero se acuchillaban! y decían: “pero ¡cómo puede ser, en pleno siglo XXI estén todavía las trabajadoras en esclavitud, que no tengan un contrato digno, que no tengan un sueldo digno!”* (Grupo Focal SINTRACAP RM, 2017).

Respecto al primer punto se adjuntan algunas intervenciones de Senadores y Diputados que verifican la tesis de que la movilización del poder político de las trabajadoras de casa particular fue clave para lograr la Ley 20.786. Esta impresión va más allá del color político de cada senador:

*“más allá de quién presentó esta iniciativa, si el Gobierno anterior o el actual, quiero felicitar sinceramente a las trabajadoras de casa particular. Aquí hay esfuerzo de ellas, de sus dirigencias, a lo largo de nuestro territorio. Han sabido agruparse, coordinarse. Pudieron sacar la voz ante un sentido anhelo, que las distintas administraciones dejaron pasar. A través de una coordinación nacional, lograron que el Estado de Chile y el Congreso Nacional reconocieran lo trascendental y fundamental de la labor que desarrollan para quienes contratan sus servicios (...) Hago un reconocimiento también a los tres sindicatos que estuvieron trabajando en esta materia y se esforzaron para que tuviéramos un mejor proyecto de ley”* (Senador Bianchi, Historia de la Ley 20.786).

*“Señor presidente, quiero comenzar mis palabras felicitando a todas las mujeres que nos acompañan esta tarde - aunque también veo a algunos varones-, porque creo que la labor que han realizado, organizándose y trabajando transversalmente con los distintos sectores políticos, es lo que ha llevado a que casi todos los Senadores deseen intervenir hoy para manifestar su acuerdo con un proyecto de ley cuyo contenido es bastante impresionante”* (Senadora Von Baer, Historia de la Ley 20.786).

*“Señor presidente, en primera instancia quiero saludar a las trabajadoras de casa particular, que, a través de sus organismos representativos, se hacen presentes en esta Sala. El hecho de que nos encontremos discutiendo este proyecto es gracias a ustedes, a su lucha, a su organización, a su capacidad de hacer propuestas y a su capacidad de representación de un sector históricamente postergado (...) En esta Corporación se ha escuchado plenamente la opinión de las trabajadoras, a través de sus sindicatos. En consecuencia, hay un genuino*

---

*particular, porque no lo definen los trabajadores, sino los empleadores y los empresarios en acuerdo con el gobierno de turno”* (Diputado Boric, Historia de la Ley 20.786).

*respaldo a un diálogo social -tripartito en su momento- que generó esta iniciativa” (Diputada Vallejos, Historia de la Ley 20.786).*

### **Conclusiones sobre el caso FESINTRACAP**

Hemos visto que el proceso de organización sindical contra la precariedad laboral en el que participó la FESINTRACAP fue exitoso en tanto consiguió la aprobación de la Ley 20.786 en 2014 y la ratificación del Convenio 189 de la OIT en 2015. Esto, fue realizado en un contexto de comentada debilidad estructural del gremio de casa particular y desarrollando una estrategia sindical centrada en la movilización del poder político. Hemos visto que las acciones de las trabajadoras se centraron en el *lobby* con diputados y senadores, compromisos con candidatos presidenciales, presencia en tribunas mientras se votaba la Ley, participación en comisiones parlamentarias y participación en mesas de negociación con el ejecutivo.

Tanto para las dirigentas de las organizaciones de trabajadoras de casa particular como para los diferentes Senadores y Diputados estas modificaciones legales fueron justas y necesarias, en tanto modernizaron y dignificaron la labor del gremio de trabajadoras de casa particular en Chile. Pese a esto, varios parlamentarios y dirigentas de las trabajadoras expresaron la necesidad de avanzar en más cuestiones. En general estos actores piden limitar la jornada de las trabajadoras puertas adentro a ocho horas (como el resto de los trabajadores del país), disminuir la excesiva carga de posibles horas extra semanales que pueden realizar las trabajadoras (de 15 a 12 horas, también como el resto de los trabajadores del país), tener un seguro de cesantía, que el Estado se haga cargo de la deuda histórica que tiene hacia las trabajadoras de casa particular por permitir durante años que sus sueldos pudieran estar bajo el mínimo nacional, lo que generó que los empleadores les cotizaran por menos del sueldo mínimo, y fiscalizar el que efectivamente la relación de trabajo se formalice. Este último punto tiene que ver, como he dicho más arriba, con que todavía existe una alta proporción de trabajadoras y empleadores que se relacionan laboralmente de manera informal y, por ende, no están aseguradas en salud y pensión, pese a que la Ley obliga al empleador a registrar la relación de trabajo y que la trabajadora cotice.

¿Qué pasó con estos elementos pendientes que perfeccionarían la Ley que alegaron algunos políticos y sobre todo las trabajadoras? Hasta ahora, a inicios del 2019, no ha habido más

modificaciones legales ni grandes discusiones políticas, salvo unas mesas de negociación de ANECAP, SINDUCAP y FESINTRACAP con el nuevo ministerio del Trabajo, iniciadas en abril de 2018. Hasta ahora las partes se han juntado en tres ocasiones y no han llegado a resoluciones importantes.

Cuatro cuestiones parecen haber cambiado respecto al periodo 2010-2014, lo que puede explicar la ausencia política y mediática de las organizaciones de trabajadoras de casa particular. La primera, es que la Coordinadora de trabajadoras de casa particular casi no existe, las tres organizaciones que la constituían han decidido aislarse por choques entre dirigentas (ha habido intentos de acercamiento y coordinación, pero hasta ahora débiles). Esto implicó que durante toda la primera mitad del año 2018 las trabajadoras carecieran de un petitorio unificado y claro. La segunda, es que la FESINTRACAP al menos, mediante su dirigente, le prestó apoyo político al candidato Guillier (continuidad de Bachelet) a cambio de más reformas para el gremio, pero este perdió, por lo que llegó al poder un segundo gobierno de Piñera, con el que no había pactos previos y con el que no se pudo avanzar en su primer mandato. La tercera, es que no han existido coyunturas de abuso hacia las TCP, o impactantes mediáticamente, lo que les ha impedido a las organizaciones de TCP mostrarse como víctimas hacia la opinión pública, para así presionar políticamente por más reformas. La cuarta es que en el exitoso proceso de movilización política de 2010-2014 la FESINTRACAP parece haber descuidado a sus bases sindicales. Cada sindicato de la federación parece haberse atomizado y, sobre todo, la afiliación y la participación sindical disminuir. Es decir, pese a las victorias políticas, la FESINTRACAP no logró crear poder asociativo en el proceso de organización estudiado, pese a las campañas de formación y difusión de derechos que realizó entre los años 2014 y 2016. Es posible argumentar que estas campañas por parte del sindicato y las autoridades de gobierno han sido insuficientes, debido a que en general los aspectos de la Ley se conocen en menos de un 10% por las trabajadoras de casa particular al año 2016 (ver Cuadro Anexo 5.2).

Entonces, la FESINTRACAP ha basado su poder en el poder político, el cual es un poder externo al sindicato, que en ocasiones puede estar, pero en otras puede no estarlo. La FESINTRACAP no generó fuerza propia y asociativa en este proceso de organización sindical:

*“El problema de depender de fuentes externas de poder es que las políticas estatales cambian de acuerdo con los diferentes climas políticos. Por lo tanto, al final, los sindicatos que se vuelven demasiado burocratizados y dependen de fuentes externas de poder pueden terminar en un aprieto y deben volver a la membresía y reconstruir el poder desde la base” (Bank, 2017: 142).*

¿Es posible revertir este proceso de estancamiento sindical? El SINTRACAP parece haberlo demostrado en su historia, pero, aun así, nunca ha superado ciertos límites de afiliación y participación: ¿será posible revertir las determinantes estructurales que dificultan la sindicalización de las trabajadoras? Ante la carencia de poder asociativo y la histórica dependencia hacia el poder político, ¿Qué hacer con el nuevo gobierno de derecha? ¿serán posibles avances durante este gobierno para las trabajadoras de casa particular? Solo la historia que construya el gremio de trabajadoras de casa particular en Chile nos dará respuestas.

## CAPÍTULO 6. Los trabajadores del *retail* de Walmart Chile: los casos del SIL y la FTW

### Introducción

Dentro de las decenas de sindicatos y federaciones que existen en Walmart Chile, destacan dos por sus tamaños y mutua rivalidad. Se trata del Sindicato Interempresas de Líder (SIL) y la Federación Nacional del Trabajador de Walmart (FTW). Si bien ambas organizaciones sindicales representan al mismo perfil de trabajador del *retail* y tienen sus orígenes a finales de la primera década de los dos mil (2007 y 2010, respectivamente), las formas en que se crearon son diametralmente opuestas, como también parecen ser los poderes en los que basan sus estrategias sindicales: mientras el SIL es acusado de ser apoyado por la empresa D&S, en sus inicios, para contener la conflictividad laboral en la empresa, la FTW se percibe como una organización autónoma de la empresa, generada precisamente del conflicto: de una serie de huelgas laborales ocurridas en distintos locales del país (entre ellas, la emblemática huelga del local Líder de Gran Avenida en 2008). Así, mientras el SIL basa sus estrategias en la movilización “normativa disruptiva” de su poder asociativo (socios) y de su poder institucional mediante periódicas negociaciones colectivas, y en la movilización del poder social y social-político, a partir de sus alianzas con los gobiernos de turno de centro-izquierda, la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y organizaciones internacionales de trabajadores de Walmart; la FTW basa sus estrategias en la movilización de su poder estructural en lugar de trabajo mediante huelgas o amenazas de huelgas, en el marco de negociaciones colectivas periódicas, y en su poder movimientista, mediante su participación en el movimiento social “NO + AFP”.

Pese a las diferentes estrategias utilizadas por ambos sindicatos el número de socios al que representa cada uno es similar (15.000 socios aproximadamente), como también parecen serlo los resultados que han alcanzado cada uno en sus negociaciones colectivas, en relación con la disminución de la precariedad laboral (lo que se puede observar al comparar sus últimos contratos colectivos). ¿Cómo es que diferentes estrategias llevan a resultados similares?, ¿Cómo es que de bases estructurales similares emergen estrategias sindicales tan diferentes?, ¿Por qué hasta la fecha no ha sido posible la articulación entre estas y las otras organizaciones sindicales existentes en Walmart? Para aportar en la respuesta a estas

preguntas, o menos ambiciosamente, para justificar la legitimidad de tales, a continuación, se analizarán las debilitantes estructurales de los trabajadores de Walmart Chile –a la vez que se matizará este juicio-, se describirán los poderes movilizados por el SIL y la FTW en sus estrategias sindicales, como también se analizarán los resultados que han conseguido con estas estrategias en relación con la disminución de la precariedad del trabajo. Estos resultados, como veremos, van más allá de buenos contratos colectivos, pues también tienen que ver con los aportes que como organizaciones realizaron para generar la Ley 20.760 (2014), que les permite a los trabajadores de una misma empresa y rubro, pero de distintas razones sociales, negociar en conjunto y, también, con el cambio de régimen de producción que promovieron en Walmart Chile, que siguiendo los conceptos de Burawoy (1985, 2012), pasó desde uno basado en el despotismo y el control directo a otro basado en el consentimiento, un sistema interno de recompensas monetarias que privilegia la antigüedad de los trabajadores, su bienestar material y se preocupa de la integración normativa de los mismos<sup>40</sup>.

### **El negocio del *retail* de D&S y la llegada de Wal-Mart a Chile**

Tanto el SIL como los principales sindicatos que componen a la FTW tienen sus orígenes en los años 2005-2008, cuando la transnacional Walmart aún no había llegado a Chile y los locales Líder, Ekono y SuperBodega aCuenta, si existían, eran controlados por la empresa D&S (Grupo Ibáñez). Las primeras formas supermercadistas de D&S se remontan al año 1957, con la apertura del primer supermercado autoservicio de Chile y América Latina: Almac<sup>41</sup>. Luego de los difíciles momentos que tuvieron que enfrentar durante la Unidad

---

<sup>40</sup> Este último régimen parece tener una duración cortísima (2009-2018), en tanto parece estar transitando a uno de despotismo tecnológico, debido al auge de las políticas de automatización en la empresa y el auge de formatos “precarios” (Ekono, aCuenta y Central Mayorista). En las conclusiones del caso se reflexionará sobre este punto que, de concretarse, podría venir a socavar las victorias sindicales discutidas a lo largo de este capítulo.

<sup>41</sup> “En 1957 instalaron un Almac (...) Tras varios años de funcionamiento, los Ibáñez alcanzaron a tener cerca de 32 Almac en el país (...) ‘Sírvese usted mismo y pague a la salida’ era la frase central de la propuesta” (...) Fue un gran desafío, pues la superficie de la nueva sala de ventas era 10 veces superior a las de los superettes (el formato de negocios de los Ibáñez previo a los Almac)” (Ampuero & Ossa, 2014).

Popular y la crisis económica de los años ochenta, en 1984, copiando al supermercado norteamericano “Ekonomic”, D&S instala exitosamente el primer Ekono en Santiago de Chile (Ampuero & Ossa, 2014). Desde mediados de los ochenta, la supermercadista D&S se irá expandiendo constantemente hasta llegar a ser comprada en 2008-2009 por la transnacional estadounidense Wal-Mart. Actualmente Walmart Chile tiene más de 380 locales a lo largo del país<sup>42</sup>, en los cuales trabajan más de 50.000 empleados distribuidos en los cinco “formatos”, “marcas” o “razones sociales” de la empresa: Hiper Líder (1995), Líder express (1995), Ekono (1984; 2007), Central Mayorista (2013) y Super Bodega aCuenta (2007). Chile se convierte entonces en otro de los más de veintiocho países en los que Walmart tiene presencia, alimentando su masa de más de dos millones de trabajadores a nivel mundial.

En el Cuadro 6.1 se puede observar la evolución numérica de los distintos locales de D&S-Walmart Chile desde el año 1998 hasta el 2018. Sorprende notar que en veinte años la cantidad de locales de la empresa creció en un 774%, es decir, de 50 a 387. Así también, pasó de dominar en 1998 el 22,4% del mercado de las grandes empresas supermercadistas de Chile, a dominar en el 2014 el 40%.

### **Cuadro 6.1.**

*Número de locales de Walmart (ex D&S) en Chile según formato de negocio (2007-2018)*

	1998	2000	2002	2005	2007	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Líder (express e hiper)						110	121	136	144	165	175
Ekono						71	118	127	126	88	91
SuperBodega aCuenta						11	38	64	85	106	114
Otro								3	29	4	7
TOTAL	50	52	62	85	165	197	277	327	380	363	387
Participación D&S-Walmart Chile en mercado	22,4%	28,3%		35,3%		34%			35%	40%	

<sup>42</sup> En 1990 comienza la expansión de D&S más allá de Santiago (Walmart Chile y D&S, 2008-2009).



Fuente: elaboración propia en base a Bank (2017: 53), Feller-Rate (2009: 6), La Tercera (2010) y producción de información propia en base a Lider.cl

## **Los trabajadores del *retail* de Walmart Chile como trabajadores estructuralmente débiles**

De las tres grandes determinantes del bajo poder estructural que he identificado en el marco teórico de la presente investigación, los trabajadores de Walmart del área del *retail* sufren dos: tienen un bajo poder disruptivo por el lugar que ocupan en la producción/circulación del capital, como también se encuentran altamente dispersos por el territorio nacional y socio productivamente. Por otro lado, en relación con la tercera determinante, los contratos laborales de estos trabajadores son en general de carácter indefinido (Ver Cuadro 6.3), lo que les garantiza cierta estabilidad laboral y cierto poder de mercado (respecto al promedio de trabajadores en Chile), al ser más difícil para los gerentes el despedir a los trabajadores y/o negar sus derechos individuales y colectivos. La Ley 20.760 del 2014 también viene a reforzar este poder de mercado de los trabajadores del *retail* de Walmart Chile al darles la posibilidad, hasta entonces negada, de negociar en conjunto frente a la empresa, sin importar el local y el formato del cual provienen<sup>43</sup>.

La demostración de que los trabajadores del *retail* de Walmart Chile tienen un bajo poder estructural es difícil de realizar sin hacer referencia a las organizaciones particulares de trabajadores que intentan movilizar este poder y a la experiencia histórica de las mismas organizaciones (Ratto, 2018). Por tanto, este punto será abordado en específico para cada organización sindical estudiada (SIL y FTW), de acuerdo con la (auto) conciencia del poder estructural que tiene cada organización y de su movilización histórica. Como hipótesis sostenemos que este poder es bajo debido al carácter multinacional de Walmart -para esta

---

<sup>43</sup> “Los trabajadores de todas las empresas consideradas como un solo empleador podrán constituir uno o más sindicatos que los agrupen, o mantener sus organizaciones existentes; podrán, asimismo, negociar colectivamente con todas las empresas que han sido consideradas como un empleador, o bien con cada una de ellas. Los sindicatos interempresa que agrupen exclusivamente a trabajadores dependientes de empresas que hayan sido declaradas como un solo empleador podrán presentar proyectos de contrato colectivo, siendo obligatorio para el empleador negociar con dichos sindicatos” (Ley 20.760).

empresa los trabajadores chilenos representan a menos de un 2,5% de su fuerza de trabajo<sup>44</sup>, debido a que se ubica en la rama económica del “comercio al por mayor y menor” (ver Capítulo 3) y, debido a que investigaciones anteriores han mostrado empíricamente este bajo poder para otros sindicatos del *retail* de Walmart en Chile (Bank, 2017).

La misma Bank (2017) señala que los trabajadores que tendrían un alto poder estructural en Walmart serían quienes hacen posible el negocio del *retail*: los bodegueros y quienes trabajan en las cadenas de suministros<sup>45</sup>. Para el caso chileno, Bank (2017, 2018) estudió particularmente a los trabajadores bodegueros, caracterizándolos como quienes tienen poder estructural en Walmart Chile:

*“los trabajadores de las bodegas tienen una enorme cantidad de poder estructural debido a su posición única en la industria. Solo hay tres almacenes centrales de Walmart en Chile, si estos trabajadores se van a huelga, pueden paralizar la distribución de bienes de Walmart”* (Bank, 2017: 19-20).

Si bien estos trabajadores tienden a ser invisibles en la cadena de suministro y trabajan en espacios segregados en las afueras de las ciudades<sup>46</sup>, tienen un alto poder estructural por la capacidad disruptiva comentada, como también por su centralización socio-espacial. Desde esta posición de poder han construido una eficiente organización sindical que les ha permitido reducir enormemente la precariedad de sus labores -y evitar la precarización de estas- (Bank, 2017).

El SIL, como se explicará en detalle más abajo, es la organización sindical más grande existente en Walmart Chile. La organización tiene alrededor de 15.000 socios (30% del total

---

<sup>44</sup> Cifra que emerge por la división de los dos millones de trabajadores de Walmart en el mundo por los más de cincuenta mil de Walmart en Chile (Walmart Chile, 2016). Uno de los sindicatos entrevistados estima esta cifra en una más baja, pero identifica repercusiones similares a las esbozadas: *“Para Walmart, la venta de Chile es el 1% de lo que vende a nivel mundial. Es la tercera empresa a nivel mundial con más empleados. Esta el departamento de defensa de EE. UU., de China y después viene Walmart. Entonces hay que ver dónde está el hilo más delgado. Lo que tienes que hacer es resguardar el bienestar de los trabajadores y su estabilidad laboral”* (Entrevista SIL).

<sup>45</sup> Grandes empresas como Nestlé, Agrosuper o Unilever, y 771 pequeñas y medianas empresas (Walmart Chile, 2016: 34).

<sup>46</sup> En Santiago en Quilicura, Pudahuel y Lo Aguirre (Walmart Chile, 2016: 33).

de trabajadores) y, según los datos entregados por la misma organización, tiene presencia sindical significativa en 224 locales (58% de los locales)<sup>47</sup>. Parece, en términos estructurales, tener la capacidad de parar la producción de al menos un tercio de la fuerza de trabajo, y si los trabajadores se movilizan activamente en cada local, poder interferir la producción de más de la mitad de los locales. Pese a esto, salvo amenazas y aprobaciones de la huelga legal realizadas durante las negociaciones de 2015 y 2017 (Emol, 2017; Pulso, 2017; El Desconcierto, 2017; Sindical, 2015), el SIL nunca ha movilizó este aparente alto poder estructural. Por ende, históricamente no se puede apreciar la movilización de este poder. Pese a esto, en caso de que tuvieran que hacerlo, la organización calcula su potencial disruptivo en cifras mucho más pequeñas:

*“Desde ese escenario tu visualizas, ¿que sacamos con irnos a huelga? Si negociamos todos los sindicatos juntos de Walmart generas una presión más grande, pero si negocian la mitad, solo la mitad de los locales funcionan. Si la ventaja es que tenemos como 10-20 locales nuestros completos. O sea, si nos vamos a huelga cerramos 20 locales. Sabemos que por ahí tenemos algo para muñequear, pero claro que no cerramos el 100% de Walmart”* (Entrevista SIL).

Sobre la FTW es más sencillo tratar el tema de su poder estructural y de su capacidad disruptiva, pues en la organización existe más reflexión y experiencia histórica sobre el tema. Como federación la organización ha paralizado 2 veces (en mayo y diciembre de 2014), y como sindicatos individuales 7 veces entre 2006 y 2017, según la revisión de prensa (ver Esquema 6.1 elaborado a partir de revisión de prensa). Pese a esto, no hay cifras claras del impacto de estas disrupciones económicas<sup>48</sup>, salvo las declaraciones de uno de los dirigentes, que señala que con la huelga cerraron 50 locales:

---

<sup>47</sup> Se consideró la presencia sindical como “significativa” cuando en cada local existían 25 o más trabajadores sindicalizados, excepto para el caso de Ekono, el formato más pequeño, donde el criterio fue de 8 o más trabajadores. Este corte intenta simular el requisito que impone la Ley a los sindicatos de empresa y establecimiento, para así poder comparar la presencia sindical en los locales tanto del SIL como de la FTW.

<sup>48</sup> En las memorias y reportes de la empresa ni se menciona la palabra huelga, por lo que menos existen datos respecto a las pérdidas económicas generadas por la huelga. Según el dirigente de la FTW, las pérdidas por la huelga de diciembre de 2014 fueron de más de 60 millones de pesos.

*“50 locales en el país, más o menos. Cerramos como 50 y teníamos como 80 locales... Es que algunos por la cantidad de trabajadores que tenían no podían cerrar. Son como 80 locales involucrados, si po, si hoy día somos más de 100. Estaban cerrados permanentemente, la orden era por WhatsApp, y era mantener el local cerrado a toda costa. Entonces ahí el a toda costa, cada uno buscaba sus propios recursos para mantener cerrado”* (Entrevista FTW).

Estas declaraciones calzan con las cifras de la federación del año 2016, que señalan que el máximo impacto que podría haber tenido la huelga de diciembre del año 2014 habría sido sobre casi un quinto de los locales. Esto, pues la composición de la federación en ese entonces era de 13.000 socios (26% del total de trabajadores) y tenía presencia en 72 locales (18,6% del total). El poder estructural “demostrado”, según la misma FTW, estaría en la paralización de 50 locales. El SIL, por el contrario, según sus proyecciones, no por su experiencia histórica, podría parar 20 locales.

Respecto a la duración de las huelgas de la FTW del 2014, es importante notar que estas fueron de corta duración. La huelga de mayo tuvo una duración de cuatro días y la de diciembre de siete días. Es decir, fueron bastante cortas respecto al promedio de duración de las huelgas regladas a nivel nacional (en torno a los 12 días, según el Observatorio de Huelgas Laborales, 2018):

*“La huelga en esta oportunidad tiene una duración de siete días y es acompañada por la toma de locales por parte de los trabajadores, marchas y visita a los locales de la región”* (Contreras, 2015).

*“(...) la empresa dijo que no, dijo que no, dijo que no y nos fuimos a huelga. La huelga duró cuatro días a nivel nacional, pero era solamente de 3.000 trabajadores (...) si se paralizó en la Quinta región y a nivel nacional muchos locales”* (Entrevista a dirigente de sindicato de local perteneciente a la FTW, en Contreras, 2015).

Según comenta el dirigente de la FTW, el objetivo de sus huelgas es precisamente el que sean “cortas” pero “potentes”, pues así se consigue que sean eficaces. Más abajo se verá empíricamente que esta creencia efectivamente les trajo buenos resultados a los trabajadores (buenos contratos colectivos), lo que viene a confirmar la ya encontrada relación entre huelgas cortas y huelgas efectivas (Ratto, 2017; 2018). La huelga de diciembre de 2014,

además de corta y dura, fue “brutal”, en tanto la paralización del trabajo se acompañó de la toma de locales y del enfrentamiento con carabineros, para así hacer más efectiva la disrupción del trabajo:

*“Estábamos convencidos de que la huelga tenía que ser corta y dura, o sea nosotros transformamos el término dura a brutal ¿cierto? Yo me tomé este local. No dejamos entrar a nadie. Yo me tomé este local. No, el mall no, solamente este local. Y claro, Fuerzas Especiales nos golpearon”* (Entrevista FTW).

Por último, la FTW ha identificado las “posiciones estratégicas” de los trabajadores de la sala de venta de Walmart Chile: cajeras y guardias contratados por la empresa. Por las primeras pasa todo el flujo de las ventas y los segundos tienen acceso a tecnologías disruptivas (las llaves para cerrar las cortinas metálicas de los locales):

*“(…) mira, yo teniendo a todas las cajeras en huelga, el local se cierra automáticamente, solamente teniendo el área de caja se cierra el local, porque ¿quién va a vender?, y eso nos pasó en un local en Colón, acá en Colón, que había supervisores instalados, pero no saben el trabajo de cajas y se le armaron las filas y la gente reclamaba, ¿me entiendes? Y eso se vivió”* (Entrevista a Dirigenta de sindicato de local perteneciente a la FTW, en Contreras, 2015).

*“(…) yo soy del área de seguridad, entonces yo tengo las llaves, y los guardias son todos del sindicato, entonces tuvimos las llaves, nos apoderamos de las llaves, bajamos todas las cortinas (...) Ahora, nos subieron la de allá, pero cuando nos subieron las cortinas, nosotros teníamos una barrera de carros gigante, o sea no podía pasar nadie. Pero ahí peleamos con los pacos ahí, no si fue bastante duro”* (Entrevista FTW).

Respecto a la alta dispersión territorial y socio-productiva existente en Walmart Chile, ya podemos ir analizando el problema al observar que el año 2018 los trabajadores de Walmart Chile se encuentran divididos o dispersos en 387 locales y en 5 formatos o modelos de negocios a lo largo del territorio nacional: Hiper Líder, Express de Líder, Super Bodega A Cuenta, Ekono y Central Mayorista. Cada uno de estos formatos de negocios de Walmart tiene diferencias sustantivas que hacen que en algunos formatos sea especialmente difícil construir sindicalismo respecto a los otros, por razones como el tamaño de cada local, la rotación laboral y la capacidad de obtener beneficios (dados los volúmenes de las ventas).

Los formatos Líder son los mayoritarios (175 locales en Chile). El formato de Walmart “Híper” responde, según Walmart Chile (2016), al concepto de “*todo en un solo lugar*”, en tanto su oferta es amplia y variadas: “*incluye productos de hogar, electrodomésticos, electrónica, textiles, ferretería y juguetes, además de las líneas tradicionales comestibles*”. El formato “Express” replica parcialmente el modelo Híper, pero en una escala más pequeña y centrada en la oferta de alimentos (igualmente variada en comparación con Híper). Estos dos formatos son lo que presentan más y mejores beneficios para sus trabajadores según la revisión realizada a los contratos colectivos del SIL y la FTW del año 2017 y 2018.

*“Híper Líder es la principal propuesta de crecimiento de la compañía. Con 67 locales y más de 445 mil metros cuadrados de sala de ventas, pretende satisfacer todas las posibles necesidades de compra de los consumidores, bajo el concepto de one stop shopping, esto es, poder comprar todo en un solo lugar y está orientado a los segmentos emergentes de la población, cuyo poder de compra va en aumento”* (Ubilla, 2011).

*“Express de Líder, en cambio, propone un formato de menor tamaño, orientado a satisfacer las necesidades alimenticias de sus clientes, con mínima presencia del segmento non food dentro de la sala de ventas. Esta propuesta permite cubrir zonas geográficas de menor tamaño y facilitar la rapidez en la compra”* (Ubilla, 2011).

El formato aCuenta es el segundo más grande (114 locales en Chile) y es autodefinido como el que entrega los precios más bajos del mercado (Walmart Chile, 2016), con productos en los que predominan las marcas propias. Según un dirigente entrevistado, este formato es el que más se parece en Chile al clásico local de Walmart en Los Estados Unidos:

*“El sistema de Walmart en el mundo es muy como el que tiene aCuenta, eso nos preocupa. Uno de los desafíos es el tema de la polifuncionalidad. En estos 100 locales que van a construir 60 son aCuenta. Acá no les dan uniformes, y quisieran que se trabajará como en Estados Unidos, por hora, esto de la flexibilidad laboral mal entendida. Nosotros estamos tratando de frenar esto, velar por los contratos de los chiquillos, que no se los cambien, pero los nuevos están un poco sonados”* (Entrevista SIL).

Según este mismo dirigente, la empresa estaría buscando desarrollar con más fuerzas este formato, en tanto en términos proporcionales genera una alta ganancia para la empresa al comparar lo que debe invertir con lo que saca de las ventas. De hecho, al comparar las cifras de los diez últimos años (ver Cuadro 6.1), el crecimiento del formato aCuenta es gigantesco

en comparación con el crecimiento de los otros formatos: pasó de tener 11 locales en 2008 a tener 114 en 2018 (103 locales nuevos en 10 años). Por el otro lado, Líder solo creció en 65, Central Mayorista en 7 y Ekono en 20 en los últimos 10 años.

*“aCuenta es el formato que la empresa busca explorar de mayor forma, porque es el formato más rentable. Es el pariente más pobre, pero es el formato más rentable, por el tema de la polifuncionalidad. Si tú te fijas, la estructura de los aCuenta son bodegones nomás, nada más. ¿Me entendí? Entonces hay mucha economía ahí en infraestructura y en personal. Por lo tanto, te permite tener buenos precios, y eso, para esa inversión tiene muy buena venta. Porque el formato, un Híper, te puede tener una venta diaria de cien, ciento cincuenta millones de pesos, pero en gasto va a tener como ciento treinta millones. El aCuenta puede tener una venta de cuarenta millones diarios, pero en gasto va a tener cinco millones. ¿Entendí? Entonces, le genera porcentualmente mayores ganancias ese formato. (...) En ese formato no te dan uniforme, tú haces cinco pegas, no tienes mayor estructura ¿me entiendes?”* (Entrevista SIL).

El formato Ekono es el tercero más grande, con 91 locales a lo largo del territorio nacional. En este formato tienen una importante participación las marcas propias y con este Walmart “busca estar cerca del cliente, con precios bajos siempre y para las compras del día a día” (Walmart Chile, 2016), casi como un “local de barrio”. El formato ocupa en promedio una baja superficie, un bajo número de empleados (alrededor de 10) y una baja cantidad de cajas:

*“(...) la participación de marcas propias es de alrededor de 30% a 40% de las ventas totales. Son locales de salas de ventas pequeñas, con un máximo de 4 cajas y un promedio de 10 empleados por local, casi como un mini market de barrio. Es un formato dedicado a la alimentación, con precios muy competitivos, de apariencia austera, con todos los productos preempacados de modo que no cuenta con venta asistida. Esta estrategia buscaba enfocarse en nuevos nichos existentes, como el de los jóvenes y adultos jóvenes que se van a vivir solos y no quieren ir a grandes supermercados a hacer sus compras, sino que prefieren hacerlo en forma rápida y cercana al lugar donde viven y también está orientado a satisfacer la necesidad de compra de paso y de relleno, principalmente orientados a hogares de 1 o 2 personas”* (Rayo, 2007: 76).

Por último, el formato Central Mayorista es el minoritario (7 locales) y él más nuevo de estos formatos. Este está “focalizado en ventas al por mayor, atiende exclusivamente a comerciantes asociados mediante un sistema de membresía gratuita” (Walmart Chile, 2016).

Los formatos aCuenta y Ekono, si se comparan con los dos primeros (Hiper Líder y Express), ofrecen condiciones de trabajo mucho más precarias, especialmente el segundo (Contratos Colectivos SIL y FTW, 2017 y 2018). Uno de los sindicatos justificará esta realidad por razones económicas y “estructurales” (más allá del control sindical), propias del modelo de negocios desde el que son pensados estos formatos:

*“Hay una responsabilidad sindical de que claro, no le puedes cargar tanto gasto financiero a un formato que no te produce tanto como un Hiper, que tiene una venta diaria de 100 millones de pesos. Un aCuenta tiene una venta diaria de 22 millones de pesos. Si le pones un contrato que cuesta 200 millones revientas ese formato, y lo cierras, y dejas gente sin trabajo. Hay responsabilidad, tienes que cuidar, saber hasta donde la empresa puede dar. Si la empresa produce 100 no le puedes pedir que te de 200. Al final el perjudicado es el trabajador. Tú te puedes parar (...) pero si revienta a la empresa perjudicas finalmente al trabajador (...) Lo que tienes que hacer es resguardar el bienestar de los trabajadores y su estabilidad laboral”* (Entrevista SIL).

*“Pero la rotación es alta, y más alta es en el formato Ekono por el sistema que ellos trabajan, porque es polifuncional. Entonces son establecimientos chicos donde generalmente no trabajan más de diez personas. El sueldo es muy bajo, entonces al final hacen de todo, y el estrés ahí, pucha, a ver, hace como dos o tres años atrás, en las noticias salieron dos casos si no me equivoco, de cajeros de Ekono que reventaron, la presión es mucha (...) los dos formatos más precarios son aCuenta y Ekono. Con el tema de la polifuncionalidad. Cinco funciones, sueldo mínimo... entonces la gente no le aguanta mucho”* (Entrevista SIL).

Además, en estos dos formatos, aunque especialmente en Ekono, existiría una importante dificultad para construir una estable organización sindical debido a la alta rotación laboral y la baja cantidad de trabajadores<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Eventualmente también podría ser difícil por la existencia de una organización sindical propia en este formato: Sindicato Ekono. No se logró contactar y conseguir información con este Sindicato, salvo la que aparece en su página web: <http://www.sindicatoekono.cl/>



*“Nosotros tenemos socios, pero también tenemos una rotación de no sé, socios que al final están seis meses... Entonces hay que ir a fichar de nuevo... al Ekono entonces lo miras, así como un poco de lejos. Estamos tratando de ver cómo lo hacemos para, para que, si nosotros tuviésemos un par de personas estables, que duren, que se proyecten en Ekono, no sé, unos diez años, los podemos poner como delegados, y que ellos se dediquen ya exclusivamente a trabajar en el formato Ekono”* (Entrevista 2 SIL).

Respecto a la distribución geográfica de los distintos locales, el formato Líder es el más extendido en el territorio nacional, tiene presencia de Arica a Punta Arenas en todas las regiones y en todas las ciudades más importantes. Le sigue el formato aCuenta, con una distribución geográfica similar y finalmente el formato Ekono, que se concentra en la zona Centro y en el mismo Santiago<sup>50</sup>. En la Región Metropolitana (ver Mapa 6.1) el formato Líder y Ekono parecen estar más o menos extendidos en todas las comunas, de forma homogénea. Esto contrasta con el caso del aCuenta y Central Mayorista, los cuales están presente principalmente en las periferias, tanto de la Región Metropolitana como del país<sup>51</sup>. Respecto a Central Mayorista, 5 de los 6 locales presentes en Santiago están fuera del anillo Vespucio-Rio Mapocho, y el local “céntrico” está en el Persa Biobío. Un dirigente comenta la relación entre estos modelos de negocios y el territorio, territorio que al ser periférico y “peligroso” fomentaría la apertura y cierre constante de locales, con una consiguiente rotación laboral:

*“(...) son locales que están más o menos considerados para las periferias, entonces hay un tema de seguridad que también no te acompaña. Hay varios aCuenta que han sido asaltados. Por un tema de seguridad han tenido que cerrar algunos establecimientos aCuenta, y eso también te va generando cierta rotación”* (Entrevista SIL).

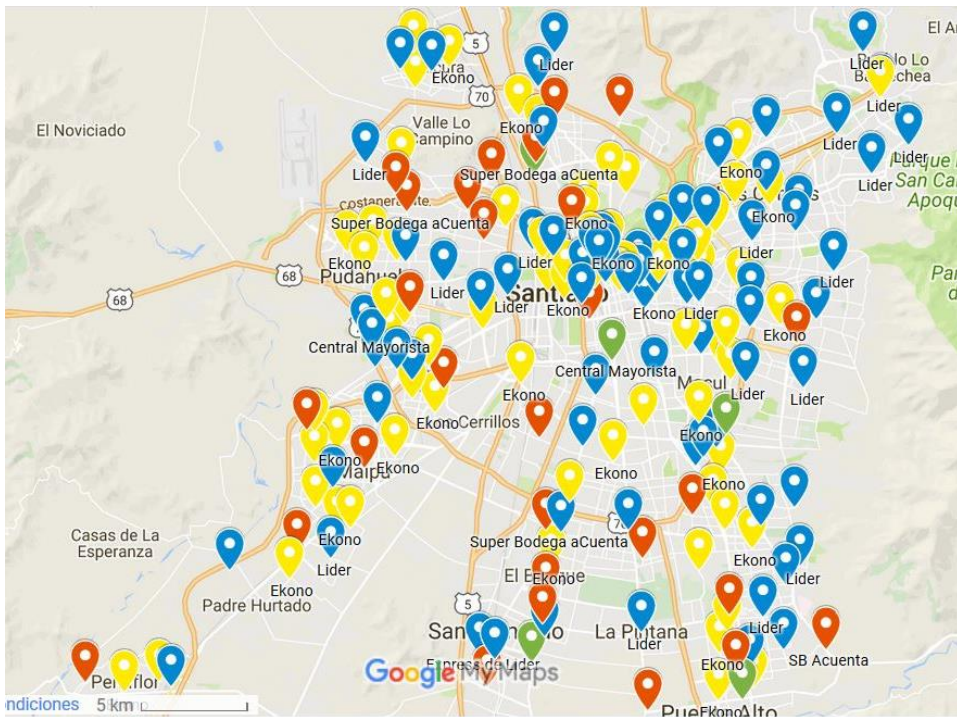
---

<sup>50</sup> Central Mayorista solo tiene presencia en Santiago y Talca.

<sup>51</sup> Ocupamos el concepto de “periferia” solo en el sentido de lejanía geográfica respecto a los centros de poder. El centro a nivel nacional sería Santiago y al interior del mismo Santiago el Centro de la ciudad y la zona Oriente.

## Mapa 6.1.

### Locales de Walmart en la Región Metropolitana según formato



Fuente: Elaboración propia

Nota: en azul formatos Líder, en amarillo Ekono, en rojo aCuenta y en verde Central Mayorista.

Respecto a la presencia territorial nacional de los distintos formatos<sup>52</sup> llama la atención que los formatos Ekono y Central Mayorista se concentran en su mayoría en las regiones de Valparaíso y Metropolitana, mientras que Líder y aCuenta tienden a tener presencia en todo el país (Líder en las ciudades más grandes y aCuenta en las más pequeñas).

Desde la Región de Arica y Parinacota hasta la Región de Coquimbo no existe ni el formato Ekono ni Central Mayorista. En todas estas regiones de la zona norte están los formatos Líder y, en la de Tarapacá (Iquique) y Coquimbo (Ovalle, Coquimbo, Vicuña, Illapel y Salamanca) existe presencia de aCuenta.

<sup>52</sup> La georreferenciación de cada local de Walmart Chile según tipo de formato puede observarse en los Mapas Anexos, del 6.1 al 6.11, o verse de forma interactiva en el siguiente link: <https://drive.google.com/open?id=1848R135wIOVwKJnkYgFs1YoldkPEe260&usp=sharing>

En la zona centro vuelve a observarse la diversidad de locales que existe en la Región Metropolitana -excepto Central Mayorista-. Para el caso de la zona norte de la Región de Valparaíso puede observarse que Líder tiene presencia en toda la conurbación Valparaíso-Concón, en Villa Alemana, Quilpué, Quillota, La Calera, Puchunvacaví, La Ligua, San Felipe y Los Andes. El formato aCuenta sigue casi la misma distribución (excepto por Villa Alemana y Puchuncaví), y el formato Ekono la misma pero aún más reducida y fuera de la conurbación Valparaíso-Concón, pues solo tiene presencia en Villa Alemana, Quilpué, Quillota y Los Andes. En la zona sur de la Región de Valparaíso solo están los formatos aCuenta (Algarrobo y Casa Blanca) y Líder (Algarrobo y Llole).

En la Región de O'Higgins deja de replicarse el patrón de la Región de Valparaíso y la Región Metropolitana, pues solo hay un Ekono (Requinoa). Líder está presente en la conurbación Rancagua-Machalí, San Vicente, San Fernando y Santa Cruz, mientras que aCuenta en Rengo, Pichilemu, Graneros, San Francisco y Rancagua.

En la Región del Maule aparece el único Central Mayorista fuera de Santiago (Talca) y se mantiene la ausencia de Ekono, que al sur de Chile solo volverá a aparecer en Nueva Imperial (Región de la Araucanía). Líder se encuentra presente en Curicó, Talca, Linares, San Javier y Parral (eje 5 norte), mientras que aCuenta está en Molina, Constitución, Cauquenes, Parral, Linares, San Javier, Talca y Curicó (eje 5 norte e interiores).

En la Región del Biobío, siguiendo la tendencia de las zonas alejadas de Santiago, solo están los formatos Líder y aCuenta. Líder está en Chillán, el Gran Concepción, Coronel y Los Ángeles, mientras que aCuenta completa las otras ciudades y refuerza las mismas de Líder: San Carlos, Chillán, Gran Concepción, Coronel, Penco, Chiguayante, Hualqui, Tomé, Arauco, Nacimiento, Los Ángeles, Lebu y Mulchén.

En la Región de la Araucanía también se replica la tendencia periférica (solamente presencia de Líder y aCuenta), excepto por la ya mencionada Nueva Imperial en donde Ekono tiene presencia. El formato aCuenta tiene presencia en Angol, Victoria, Lautaro, Temuco, Padre las Casas y Villarrica, mientras que Líder solo la tiene en Temuco, Villarrica y Pucón.

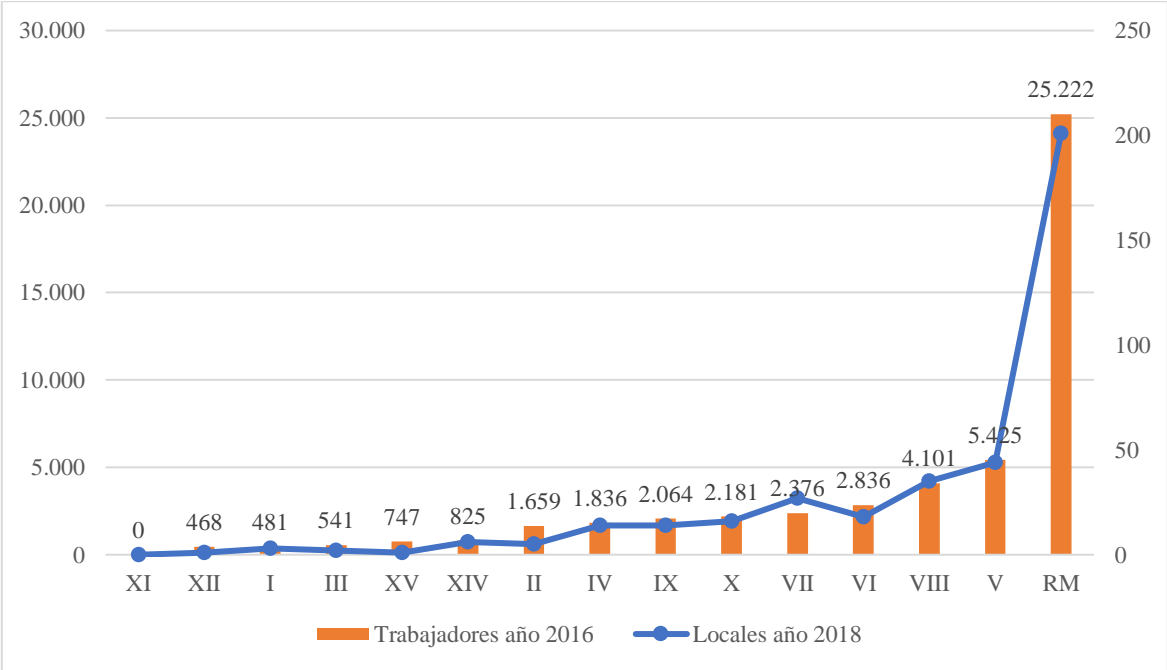
En la Región de Los Ríos y Los Lagos es lo mismo, solo presencia de Líder y aCuenta. En las ciudades de Valdivia, Osorno, Puerto Varas, Puerto Montt y Castro está el formato Líder,

mientras que, en las ciudades de La Unión, Rio Bueno, Valdivia, Osorno, Purranque, Alerce, Puerto Montt y Castro está el formato aCuenta. Por último, en la Región de Aysén no hay ningún formato y en la Región de Magallanes solo un Líder en la ciudad de Punta Arenas.

Observando la distribución territorial numérica de los trabajadores de Walmart Chile (ya no solo por tipo de formato), puede observarse que hay una relación estrecha entre número locales y número de trabajadores por región (Gráfico 6.1.). Por lejos, es la Región Metropolitana la que concentra a los trabajadores y locales de Walmart Chile (a más de la mitad de ambos). Bastante más abajo, con 20.000 trabajadores menos, se encuentran las regiones de Valparaíso y Biobío. Posteriormente están las de Valparaíso, Coquimbo, Maule, Araucanía, Antofagasta y Los Lagos, con entre 2.000 y 4.000 trabajadores menos. Finalmente están las regiones Tarapacá, Atacama, Magallanes, Los Ríos y Arica, con menos de 1.000 trabajadores cada una.

**Gráfico 6.1.**

*Trabajadores (eje vertical primario) y locales (eje vertical secundario) de Walmart Chile (2016 y 2018).*



Fuente: elaboración propia en base a la revisión de Lider.cl y Walmart Chile (2016: 52).

Nota: cuando salga el Reporte de Sostenibilidad Walmart Chile del 2017 esta información podría ser más certera

y útil. Por el momento se están comparando cifras del año 2016 con cifras del año 2018. Hasta enero de 2019 el reporte 2017 de Walmart Chile aún no aparece.

Como se ha visto, existen grandes diferencias territoriales actualmente entre los diferentes tipos de formatos de Walmart Chile. Sin embargo, pese a que algunos dirigentes comentan la dificultad de construir sindicalismo en formatos pequeños y altamente rotativos -como Ekono-, no parecen haber grandes diferencias cuantitativas en la presencia sindical del SIL y la FTW en estos (Cuadro 6.2). De hecho, en los locales donde supuestamente es más sencillo construir sindicatos (formato Líder) el porcentaje de locales con presencia sindical es de solo el 59,4%, mientras que en Ekono, donde era más difícil, el porcentaje supera el 70%. Una posible explicación puede ser que la información es incompleta, ya que no se tiene la información para todos los sindicatos de cuantos trabajadores sindicalizados hay efectivamente en cada local, ni tampoco la información de la vitalidad de los sindicatos en cada local. O también, podría ser que la información entregada por uno de los sindicatos estuviese desactualizada. Todo esto nos podría estar haciendo incurrir en el error de igualar la presencia y acción sindical en dos locales en los que la actividad sindical es cualitativamente distinta. Por ejemplo, uno de los dirigentes entrevistados comenta que, si bien su sindicato tiene presencia en Ekono, en estos formatos no tienen delegados, por lo que es probable que la actividad sindical en estos locales sea escasa: “*Ekono tiene una rotación muy alta, tenemos socios, pero no delegados*” (Entrevista 1 SIL).

#### **Cuadro 6.2.**

*Locales de Walmart con presencia sindical*

<b>Formato</b>	<b>Número de locales en 2018</b>	<b>Número de locales con presencia sindical en 2016-2018</b>	<b>Porcentaje de locales con sindicato según formato (%)</b>
Líder (express e hiper)	175	104	59,4
Ekono	91	64	70,3
Super Bodega A Cuenta	114	76	66,7
Central Mayorista	7	5	71,4

Fuente: elaboración propia.

Respecto al poder estructural en el mercado del trabajo, los trabajadores de Walmart Chile parecen estar actualmente mejor que sus homólogos de empresas nacionales: la proporción de trabajadores con contratos a plazo fijo es de solo un 16,6% (ver Cuadro 6.3) -para los ocupados con contrato en Chile esta cifra es de un 27,3%<sup>53</sup>- y, al menos en su área del *retail*, no existe el subcontrato. Respecto a la antigüedad promedio de los trabajadores del *retail* (que no son gerentes ni profesionales-técnicos), esta es de 4 años. También, la mayoría de los trabajadores de Walmart Chile es joven: casi un 40% tiene 29 años o menos, y casi un 30% tiene entre 30 y 40 años. Por último, la jornada parcial ocupa una parte importante del total de los trabajadores contratados (39%), cifra que crece a un 47,7% cuando consideramos solo a las mujeres. Esta cifra tiene que ser especialmente considerada pues la mayoría de los trabajadores de Walmart Chile son mujeres (57,4%).

### Cuadro 6.3.

*Trabajadores en Walmart Chile según género, contrato, jornada, edad y antigüedad (2016)*

	Categorías	Hombres y mujeres	Hombr es	Mujer es	Porcentaje del total (%)	Mujer es (%)	Hombr es (%)
<b>Contrato</b>	Contrato Indefinido	42.319	17.209	25.110	83,4	86,1	79,6
	Contrato fijo	8.443	4.401	4.042	16,6	13,9	20,4
<b>Jornada</b>	Jornada Completa	30.968	15.712	15.256	61,0	52,3	72,7
	Jornada Parcial	19.794	5.898	13.896	39,0	47,7	27,3
<b>Edad</b>	Menores de 29 años	20.203	s/i	s/i	39,8	s/i	s/i
	Entre 30 y 40 años	14.670	s/i	s/i	28,9	s/i	s/i
	Entre 41 y 50 años	9.543	s/i	s/i	18,8	s/i	s/i
	Entre 51 y 59 años	5.076	s/i	s/i	10	s/i	s/i
	60 y más años	1.421	s/i	s/i	2,8	s/i	s/i

<sup>53</sup> Según datos de la Nueva Encuesta Nacional de Empleo (NENE) del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Trimestre OND 2018.

<b>Antigüedad promedio</b>	Gerentes y ejecutivos	11 años	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
	Profesionales y técnicos	9 años	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
	Otros cargos	4 años	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
<b>Total</b>		<b>50.762</b>	21.610	29.152	100	57,4	42,6

Fuente: Elaboración propia en base a datos presentados en Walmart Chile (2016: 50-51).

## Desprecarización del trabajo en Walmart Chile

Como hemos mencionado más arriba, el año 2009 comienza a implementarse el traspaso de propiedad de D&S a Walmart Chile. Respecto al cambio del régimen de trabajo generado por este traspaso las percepciones académicas y de los trabajadores son variadas. Para algunos no hubo grandes cambios con este traspaso de propiedad, debido a que D&S se habría inspirado en Walmart al levantar su imperio (Bank, 2017; Gariazzo, 2007; Miranda, 2009), mientras que para otros si existen diferencias, que son importantes de considerar, especialmente porque la copia de D&S a Walmart habría sido parcial, e incluso espuria (Rayo, 2007; Ubilla, 2011).

Se acepte o se rechace la hipótesis de que el cambio de propiedad de D&S a Wal-Mart generó cambios en las dinámicas de trabajo, lo cierto es que, si se compara la situación en D&S a inicios de primera década de los años dos mil con la situación en Walmart Chile a fines de la segunda década del mismo milenio, los cambios son gigantescos. Una hipótesis complementaria, que se intentará sostener a lo largo del capítulo, es que hubo un cambio en el régimen de producción (Burawoy, 1985) en D&S-Walmart Chile si se comparan los dos tiempos señalados. Pero este cambio no se debe tanto ni solamente a la transnacionalización de la empresa, sino también por la sostenida y, a veces conflictiva, actividad sindical que emergió en D&S desde mediados de los dos mil.

Este cambio en el régimen de producción en Walmart Chile, desde uno que podríamos llamar, a grandes rasgos, “despótico”, a otro “burocrático”, articula y promueve una serie de cambios relacionados a la desprecarización del trabajo en la empresa y, por ende, puede interpretarse como un resultado eficaz de los procesos de organización sindical ocurridos en la empresa. Entonces, las condiciones de trabajo en Walmart Chile se desprecarizaron en los últimos años

por la acción combinada de al menos dos factores, los cuales ya han sido comentados: (1) el cambio de propiedad de D&S a Walmart Chile en el año 2009, y (2) el ascenso de una actividad sindical importante y resiliente desde el año 2005-2006, que ha ido generando mejoras en las condiciones de trabajo y salariales de los trabajadores de la empresa.

El trabajo en Walmart Chile se desprecarizó por un cambio en el régimen de producción de la empresa desde uno “despótico” a uno “hegemónico”, que se expresa en contratos colectivos anuales y bianuales con importantes aumentos salariales y beneficios monetarios -especialmente para los trabajadores más antiguos y de los formatos Líder- y, en la disminución de los abusos de las jefaturas de rango medio hacia los trabajadores. Pero este régimen trae consigo elementos que van más allá del binomio “precarización-desprecarización”, que no necesariamente son beneficiosos para los trabajadores -y que en ocasiones fueron contestados por los sindicatos-. Estos elementos son la institucionalización del conflicto colectivo e individual mediante canales formales para resolver los malestares en la empresa (negociaciones colectivas cada vez más grandes y procedimientos de quejas individuales vía sindicatos), quedando cada vez más relegadas las estrategias sindicales de presión estructural (huelga), y los intentos de cooptación normativa de los trabajadores por la cultura Walmart. Si bien los cambios en los regímenes de producción no son los resultados de la acción sindical esperados por el marco analítico de la presente tesis, observar solo los elementos desprecarizantes de la acción sindical, al menos en este caso, es dejar de lado el análisis de la estructura social más amplia en la que se enmarcan.

Siguiendo a Burawoy (1985) y, con el intento de ser esquemáticos, Nichols et al. (2004) identifican cuatro grandes elementos constitutivos de todo régimen de producción: (a) cuestiones relacionadas al control en el **proceso de trabajo** (métodos de gestión, autonomía/control, empoderamiento/intensificación del trabajo, deterioro/mejora en las condiciones de trabajo, control cultural, miedo/compromiso en el trabajo); (b) cuestiones relacionadas al **soporte material** (salarios del trabajo, e ingresos provenientes de otras fuentes, y su composición según sus proporciones variables y constantes); (c) cuestiones **contractuales** (contratos internos y externos, contratos permanentes, temporales, *part-time*) y (d) **influencias “externas”**, no por eso menos importantes: Estado, Mercado y



organización colectiva (sindical). Según estas cuatro dimensiones se pueden analizar los diferentes cambios sucedidos en D&S-Walmart Chile en los últimos años.

#### **a) Cambios en el proceso de trabajo**

Respecto al proceso de trabajo, ha habido cambios que se expresan en que el trabajo se ha vuelto más intenso y polifuncional, y menos basado en el miedo y el abuso. Así también, cada vez hay más intentos por gestionar a la fuerza de trabajo en base al compromiso y menos en la coerción, como también mayores intentos de permear al trabajador con la cultura organizacional de la empresa.

#### Controles tecnológicos, mayor intensidad y más polifuncionalidad

Rastrear los cambios en lo que tiene que ver con la intensidad y polifuncionalidad del trabajo es difícil, pues en el discurso de los sindicatos entrevistados el carácter polifuncional del trabajo en el *retail* en el neoliberalismo se da por sentado. Aún así, se hallaron algunos indicios que podrían sugerir que hace 10, 15 o más años, el trabajo era menos intenso y menos polifuncional. Esto, porque había más trabajadores en los locales de trabajo, a los trabajadores se les encomendaban menos funciones, había menos estímulos a la productividad y varios procesos de trabajo aun no eran automatizados. Sobre la cantidad de trabajadores en los locales, un trabajador menciona que en los formatos Líder antes había 600 trabajadores, mientras que ahora hay 300<sup>54</sup>. Esto conllevaría que a cada trabajador le tocaría realizar más funciones de las que hacía antes:

*“Llegó Walmart y cambió todo a tal punto de que las empresas, los locales... El local de mi señora tenía 600 personas, hoy en día tiene 300, y algunos locales se redujeron a un tercio, y eso significó que la gente tuvo que trabajar más (...)”* (Entrevista a Ex Vendedor y Cajero Walmart, por Abarca, 2016).

---

<sup>54</sup> No se cuenta con los datos del número de locales y de trabajadores desagregados, ya sea por formato o por región, para hacer el cálculo de trabajadores promedio por local. Solo se cuenta con los datos agregados, estos son: el año 2009 36.946 trabajadores en D&S divididos en 250 locales (148 en promedio) y el año 2016 50.762 locales divididos en 363 locales (140 en promedio). Esta cifra es engañosa y es mejor no considerarla, pues pasan inadvertidos los crecimientos de los locales de formatos económicos y con menores dotaciones de personal.

*“El desafío ahora es la automatización, la polifuncionalidad. Si el cabro tiene que hacer tres pegas ya ta bien, pero págale que sea por dos pegas po, si te estay ahorrando plata. Ahora los supermercados están creciendo en metros cuadrados. Walmart está creciendo, va a construir 100 locales nuevos, pero no va a contratar más gente po. Si hoy los locales funcionan con 150, van a agarrar a 50 y los van a meter otro local y contratan 50 mas no más po, y con 50 queda cada local. No hay un crecimiento parejo. Esos son nuestros desafíos hoy en día” (Entrevista SIL).*

*“Ahora tienes menos gente, lo que hacían 10 antes ahora lo hacen 2. Por un tema de polifuncionalidad, en el Ekono y aCuenta eso se ve mucho” (Entrevista SIL).*

Sobre los estímulos a la productividad y el control estricto de los tiempos de trabajo, estos se notan principalmente en el oficio de las cajeras, quienes reciben un “bono por estímulo de ventas”, el cual está garantizado en los contratos colectivos de los trabajadores:

*“Los trabajadores que desempeñan labores propias de cajero y que tengan asignado un código de operador de cajas (...) tendrán derecho a un estímulo del 0,19% brutos por cada millón y fracción de venta registrada en la máquina registradora asignada (...)” (Contrato Colectivo FTW 2018. Es similar para el Contrato del SIL del 2017).*

*“Pero a nosotros nos miden todo, el minuto en que tú abres tu caja, el minuto en que empezaste a vender, el minuto en que dejaste de vender, a qué hora cerraste tu caja. Y todo eso es una estadística que te sale diaria, y a fin de mes todo eso queda en el computador y al final de mes tu jefa lo mira y dice “Ah, tal semana cumpliste con un 75% de lo que se solicita cuando en verdad debieras cumplir con un 80%” (Entrevista Cajera Maipú FTW, por Abarca).*

*“El caso de las cajeras el estímulo de ventas. Antes tenías una luca por cada millón, pero si tenías perdidas se descontaba de ahí. Un día que hicimos, inventamos un bono de perdida, como el banco. Si tienes perdida se te descuenta de esa asignación, ese estímulo de venta no se toca. Y si tu perdida es mayor a esa asignación se te descuentan dos mesas, hasta tres. Después se te descuenta el seguro” (Entrevista 1 SIL).*

El control de los tiempos de trabajo también se ha tornado posible, para todos los trabajadores, por los bonos de “puntualidad” (correcta marcación) y “asistencia” que también garantizan los contratos colectivos del SIL y la FTW:

*“Este incentivo se pagará única y exclusivamente cuando el trabajador cumpla los siguientes requisitos copulativos: (1) cumplir con el 100% de la asistencia programada efectiva mensual (...), (2) registrar su horario de ingreso y de salida del trabajo en el sistema de control dispuesto, sin dejar de hacerlo (...), e (3) ingresar puntualmente a cumplir sus labores diarias a la hora fijada según los horarios establecidos”* (Contrato Colectivo FTW 2018. Es similar para el Contrato del SIL del 2017).

La automatización de los procesos de trabajo ha comenzado a afectar hace algunos años a los trabajos de “oficio” de los supermercados, como los de carnicería, rotisería, panadería y pastelería. Estos productos cada vez son más centralizados por Walmart Chile, dejando de producirse en los locales particulares. Esta tendencia habría que distinguirla de la tendencia de automatización de las cajas, la cual es más reciente y, aun no parece tener grandes efectos sobre el empleo (Entrevista SIL; Entrevista FAW; Entrevista FTW).

### Menos abusos y malos tratos

Respecto a los malos tratos y los abusos, un dirigente sindical explica que estos fueron problemas del pasado, ahora lo que les preocupa es precisamente la polifuncionalidad arriba comentada:

*“Es otra la pelea ahora, el maltrato ya lo superamos. El desafío ahora es la automatización, la polifuncionalidad (...) Claro falta mucho por hacer, la pelea hoy es otra, más sistemática, contra la productividad, es contra la polifuncionalidad (...)”* (Entrevista 1 SIL).

Según varios entrevistados y fuentes de información las relaciones entre trabajadores y superiores, como jefes de sección y gerentes de local, se basaban en los malos tratos y en el abuso. Ejemplos de malos tratos son el garabatear a los trabajadores o revisar sus pertenencias cuando terminaban sus jornadas. Y ejemplos de abusos son el no pagar las horas extra a los trabajadores y hacerles marcar la salida y dejarlos trabajando.

*“Otra forma directa es el trato, que la empresa asuma hoy una política sindical. Diez, quince años atrás, D&S, que es la predecesora de Walmart, era antisindical completamente, el trato era garabatear a los trabajadores, marcar la salida y dejarlos trabajando igual. Unas arbitrariedades y abusos laborales que son inconcebibles hoy. La gente nueva que llega hoy no se lo imagina. Tenías que llegar con pelo corto, bien afeitado, no permitían tatuaje (...)”* (Entrevista 1 SIL).

*“Que un jefe le revisara la mochila a una trabajadora diciendo que los calzones eran de la marca que se vende en Líder y que no tenía la boleta y muchas cosas, todas las que se te puedan ocurrir, desde que acusan a un trabajador de robo hasta que un jefe le gritó ‘hueón’ a un trabajador delante de los clientes, de todo lo que pueda suceder, y todo eso fue denunciado y a medida que íbamos ganando denuncias íbamos ganando la confianza de los trabajadores y creciendo la organización sindical” (Jorge Salas, en Contreras, 2015).*

*“Aquí en Líder la cosa era muy mala en el sentido del trato de los trabajadores, prácticas de patrón de fundo donde se trataba muy mal a la gente y era necesario hacer algo” (Entrevista FTW).*

*“tú no marcabas ni entrada ni salida, entonces firmabas en un libro, si tú entrabas a las 5 y te ibas a las 12 tenías que marcar a las 5 y a las 12, pero muchas veces te quedabas trabajando más del tiempo que correspondía y no te pagaban las horas extras (...) el local podía estar hediondo a mierda y seguía funcionando, no habían uniformes, las condiciones mínimas de trabajado no estaban, y eso se puede aludir a que cuando no existen organizaciones sindicales que estén viendo o fiscalizando el quehacer de la empresa las cosas no funcionan, o sea, funcionan económicamente muy bien para el empleador, laboralmente muy mal para el trabajador” (Ex dirigente de local Líder de Valparaíso. FTW. Citado en Contreras, 2015).*

*“Todo lo que tuviste que aguantar, hoy es una tasa de leche, pero antes no podías usar el pelo largo, las cajeras moño, tenías que ir afeitado, no podías usar tatuaje, marcabas salida y seguías trabajando, no había condiciones laborales de seguridad. Había garabatos, para arriba y para abajo” (Entrevista 1 SIL).*

Incluso, las condiciones para trabajar parecen no haber sido las óptimas: no había uniformes, inexistentes condiciones de seguridad, entre otras.

*“el local podía estar hediondo a mierda y seguía funcionando, no había uniformes, las condiciones mínimas de trabajado no estaban, y eso se puede aludir a que cuando no existen organizaciones sindicales que estén viendo o fiscalizando el quehacer de la empresa las cosas no funcionan, o sea, funcionan económicamente muy bien para el empleador, laboralmente muy mal para el trabajador” (Entrevista, Contreras, 2015).*

*“10 años atrás el trabajo era super precario, bajos sueldos, maltrato, condiciones de seguridad inexistente. Nada, nada, nada, muy al amparo del capricho del administrador de*

*turno, de cuantos jefes tenías. Hoy hay una política en la empresa distinta” (Entrevista 1 SIL).*

En los últimos años estas situaciones cambiaron. Hoy en día los malos tratos por parte de los superiores son escasos, y si ocurren, los trabajadores pueden reclamar, ya sea por canales formales de la empresa o por los mismos sindicatos. En general tienen éxito al hacerlo:

*“Yo tenía un jefe en el otro local que era un peruano, capaz, pero más flojo que la mandíbula de arriba, pero él tenía su ego, y el tipo de pasó para arriba, y llegó a tratar mal a los trabajadores, muy mal. Yo le decía ‘José- porque yo soy mayor que él- no trates así a la gente que te van a odiar’. No es común, pero pasa. Hace tres meses lo echaron, porque tú tienes la opción de quejarte a gerencia, y tantas quejas tantas quejas hasta que un día reventó” (Entrevista a Ex Vendedor y Cajero Walmart, por Abarca, 2016).*

*“Existe la política puerta abiertas, existe un Departamento de Ética dentro de la empresa, ese sí que funciona, si un jefe no está actuando en forma ética contigo, tú puedes ir hasta un teléfono y decir “Sabes en el supermercado está pasando tal cosa”, puedes ir a reclamarlo” (Entrevista a Ex Vendedor y Cajero Walmart, por Abarca, 2016).*

*“Hoy se descubre a un jefe dejando a la gente trabajando después del horario ese jefe se va, ni si quiera amonestación. Un jefe que maltrate o chispee los dedos o te diga un garabato al trabajador ese jefe se va. No podí decirle tonto al trabajador. Claro falta mucho por hacer, la pelea hoy es otra, más sistemática, contra la productividad, es contra la polifuncionalidad (...)” (Entrevista 1 SIL).*

*“Yo he ido a locales, mira, yo he ido a locales un día, me contaron a mí, una estupidez, me contaron a mí “oiga sabe que el administrador maltrata a los trabajadores”, “y qué les dice”, “oye weono, ya te dije...”. Le dije “me estai webiando, si eso terminó hace años”. “Pero Manuel, si es verdad”. Pero no tuviste la particularidad de grabar, si con estos teléfonos. “Sí, si lo tengo”, me dijo. Weón, mándamelo. Lo tuve, cierto, “juntémonos con el gerente y gente de relaciones laborales”. Nos juntamos en el local indicado, nos juntamos ahí. “Escuchen esto”. Escucharon todos, todo el mundo en silencio, el gerente general me dice, “don Manuel nos puede abandonar un poquito, por favor”. Le dije “claro”, salí, y en diez minutos el gerente iba saliendo con su cajita con todas sus weas. Ese weón, bueno, después, él tenía mi teléfono y todo, me empapeló a chuchás... De ahí se dice que yo echo gerentes, se dice” (Entrevista FTW).*

Como hemos mostrado más arriba, hoy en Walmart existe un sistema de marcación de la entrada y salida de los trabajadores (fruto de las negociaciones colectivas), que fomenta el que estos momentos se marquen a la hora, pues si el trabajador cumple se gana un bono. Este bono, para los trabajadores con jornada completa, es de \$40.100 (Contrato Colectivo FTW, 2018) y \$34.000 (Contrato Colectivo SIL, 2017). Gracias a este nuevo sistema parece ser que a los trabajadores ya no se les deja trabajando después de marcar sus salidas:

*“Hoy día eso en la empresa ya no está. Instalamos la política de no vulneración de derechos fundamentales, por lo tanto, no es llegar y tomar arbitrariedades. El trato hacia el personal es muy distinto, tenemos un bono de asistencia y marcación, o sea que si marcas la hora correctamente y te vas te ganas un bono. Se impide que sigas trabajando después de marcar la salida” (Entrevista 1 SIL).*

### Más intentos por permear a los trabajadores con la cultura organizacional

Con la llegada de Walmart a Chile (2009) se montó todo un aparataje comunicacional para difundir la (supuesta) nueva cultura organizacional: en un primer momento se envió un mail informando la situación a los gerentes de local -quienes al día siguiente debían contarle a sus “colaboradores”-, posteriormente se realizó una ceremonia simbólica para los altos cargos, luego se aplicó una encuesta para conocer las dudas más frecuentes de los trabajadores y se le entregó a cada trabajador un manual de cultura organizacional y, finalmente, se usó de forma reiterada el diario Soy Líder, el Canal de Televisión Líder-TV de los comedores y los paneles informativos en los corredores para difundir información y valores (Ubilla, 2011). Además de esto, cada trabajador *“recibió una chapita con el mensaje ‘yo vivo la cultura’, se pegaron stickers en los baños con la misma frase y en los casinos fueron colgando carteles (...)”* (Ubilla, 2011).

La pregunta que queda es, más allá de los eslóganes y los valores (integridad, servicio, respeto, excelencia, entre otros) promovidos por Wal-Mart desde su llegada al país, ¿existen actitudes específicas y nuevas exigidas a los trabajadores? Dos actitudes podrían ser candidatas: el grito matinal W-A-L-M-A-R-T y el intento de que los trabajadores se identifiquen como “colaboradores”.

El grito matinal W-A-L-M-A-R-T consiste en que *“cada día, al empezar la jornada de todos los supermercados, se realiza el grito institucional. No importa el idioma, no importa el país,*

*cada supermercado Walmart en el mundo comienza su día gritando con fuerza las letras W-A-L-M-A-R-T*” (Ubilla, 2011). Este grito, en base a la información revisada, no queda claro si ya existía con D&S -pero se gritaba “L-I-D-E-R”-, si se implementó con la llegada de Wal-Mart a Chile o si se intentó implementar, pero no funcionó. Por ende, no queda claro si es o no un nuevo mecanismo de integración emocional de los trabajadores a la empresa, en el marco de un nuevo régimen de producción hegemónico.

*“Ese cantito de Walmart y que poco menos que hay que adorar al dueño de la empresa, yo no estoy de acuerdo con eso para nada, no me gusta, no comparto su idea”* (Entrevista a Secretaria SIL, en Ubilla, 2011).

*“Otro punto que genera rechazo en los trabajadores es gritar las letras de Walmart cada mañana. No lo reconocen como propio. Incluso, los gerentes de la compañía asumen que es complejo, que hay un factor cultural, de miedo al ridículo, que impide que el grito se asimile con naturalidad en toda la organización”* (Ubilla, 2011).

*“No Mucho. Esta es la respuesta que en su mayoría entregan dentro de D&S ante la pregunta sobre si nota y en que la presencia de Walmart. Y la razón que dan es bastante razonable: D&S fue hecho prácticamente a imagen y semejanza de Wal-Mart, desde su política de “precios bajos siempre”, hasta el grito matinal de Líder –parecido, por no decir igual, al de la norteamericana–, lo que ha hecho que sea poco traumático, según explican dentro de la supermercadista”* (Miranda, 2009).

*“Todos los días en el supermercado se hace una reunión diaria, que es la reunión donde se dice cómo fue la venta del día anterior, qué es lo que se espera para ese día, se da el grito de Walmart, y se ponen todos y los gritan por letra y todo. Ahí se reúne gente, de repente no está el jefe voy yo, u otro compañero (...) E: ¿Y todos participan del grito? (...) Tienen que participar, porque por algo van ahí, aunque salgas para atrás, porque te retaron dentro de la misma reunión, tienes que quedarte piola. Y así es la cosa”* (Entrevista a Ex Vendedor y Cajero Walmart, por Abarca, 2016).

Otro intento de “control normativo”, o de permear con la cultura organizacional de Wal-Mart a los trabajadores, fue el intento de la empresa por llamar a sus trabajadores “colaboradores” o “asociados”. Esta parece haber sido una estrategia fallida para la compañía, según escribe Bank (2017: 124-125), pues los sindicatos “independientes” presentaron una queja en 2010 ante el Ministerio de Trabajo, objetando el término, en tanto el uso de “colaboradores” sería

una violación del Código del Trabajo. En 2011 el Ministerio del Trabajo reglamentó que llamar a los trabajadores “colaboradores” efectivamente es una violación al Código del Trabajo (Inspección Comunal del Trabajo Santiago Norte, 2012. Ordenanza N°9):

*“(…) se objeta la denominación “colaborador”, por dos razones. La primera es que “trabajador” o “trabajadores” es el concepto jurídico que el Código del Trabajo ha establecido expresamente para referirse a quien presta servicios remunerados bajo subordinación y dependencia de otra persona, por lo que “Si el legislador hubiese querido señalar al trabajador como equivalente a colaborador, la habría dicho”. Y La segunda es que “induce a error”, “colocando al empleador con el colaborador en un plazo de horizontalidad frente a las relaciones que rigen a las partes, sin sujetarse a la subordinación y dependencia que se encuentran vinculados con su empleador.” Por lo tanto, dispone que Walmart debe “modificar el Reglamento Interno y reemplazar la expresión “colaborador” por “trabajador”, salvo que se tratare de sujetos distintos, lo cual –obviamente- no es el caso” (Escuela Sindical, 2012).*

#### **b) Soporte material**

Respecto al soporte material, es importante partir con el hallazgo de que “*el salario mínimo del país es igual al que entrega la empresa*” (Walmart Chile, 2016: 58). Es decir, hoy debería estar en \$288.000 (octubre de 2018). Sin embargo, este salario se ve incrementado por una serie de beneficios e incentivos, los cuales han aumentado crecientemente en la empresa, especialmente para los trabajadores más antiguos y de los formatos Líder. Estos incrementos salariales, tanto por beneficios como por incentivos, son entregados de forma impersonal a los trabajadores sindicalizados, a través de contratos colectivos muy similares entre las distintas organizaciones sindicales, por lo que podría decirse que las victorias de los sindicatos particulares han pasado a convertirse en “política de empresa”. Dentro de estos beneficios una importante parte es variable, la cual se entrega según el buen comportamiento de los trabajadores (marcar bien y a tiempo la salida y entrada) y su productividad (bono estímulo de ventas, para el caso de las cajeras), y la otra parte es constante (bono de antigüedad, reajuste, bono de movilidad, aguinaldos, etcétera). El sistema de compensaciones en Walmart Chile, entonces, “*cuenta con un componente variable basado en incentivos que premian el buen desempeño y la dedicación de los colaboradores*” (Walmart Chile, 2016: 58) y con un componente constante basado en beneficios propiamente tales, que no dependen del desempeño del trabajador, solo de su antigüedad y del formato en el que trabaja.



### Los beneficios materiales vía contratos colectivos en Walmart hoy (2017-2018)

Al año 2017-2018 los beneficios garantizados por los contratos colectivos firmados por el SIL y la FTW son los siguientes: Bono Fijo Mensual (formatos Líder de la FTW), Bono Trabajador SIL anual (todos los formatos del SIL), Reajuste general de salario (todos los formatos SIL y algunos FTW), el Premio al mejor colaborador del año, la Fiesta de Navidad y el regalo de navidad para los hijos, la posibilidad de hacer la Nivelación de estudios (y sacar el cuarto medio), Seguro médico, Seguro de vida, Convenio dental, Certificación de habilidades y posibilidad de ascenso interno (solo SIL), Fin de semana para dos como premio de reconocimiento de la antigüedad del trabajador, Seguro de trabajadores por muerte o invalidez, Sala Cuna Garantizada, Bonos y permisos por Fallecimientos de cónyuge o hijo, y de padre o madre, Permisos por muertes de hermanos o abuelos, Becas anuales de estudio para hijos con excelencia académica, Préstamo marzo, Gratificación anual de 4,75 sueldos mínimos para jornadas de 45 horas, Bono estímulo de caja (0,18% para SIL y 0,19% para FTW por cada millón), Asignación por pérdida de cajas, bono para Tesorero/supervisor de cajas, Bono por resultados operacionales (ROP), Ropa e implementos para los indefinidos (a mejor formato mejores y más implementos), Incentivo asistencia y de correcto registro de ingreso y salida, Bono Movilización por día trabajado, Buses de acercamiento de la empresa en circunstancias especiales (solo FTW en Líder), Aguinaldo Fiestas Patrias, Bono por uso de vacaciones en temporada alta (Líder), Incentivo por trabajar día de la madre, semana santa, fiestas patrias o navidad, Bono por trabajar en Jornada nocturna, Bono por nacimiento o adopción, Permiso y bono por matrimonio, Torta por Cumpleaños, Descuento y premiación por comprar en supermercado, Préstamo de vivienda (Líder), Prestamos especial (Líder), Almuerzo (Líder) y Bono de Término de Negociación (BTN).

Como se observa, son muchísimos los beneficios y, si en el presente texto se detalla cada uno y sus complejidades, la tesis se expandiría bastantes hojas. Por lo mismo, al lector interesado lo remito a leer por sí mismo los contratos colectivos en los Anexos de la tesis. A modo de resumen y como interpretación general, se puede decir que entre los beneficios obtenidos por el SIL en 2017 y la FTW en 2018 hay pequeñas diferencias. Las diferencias más importantes, tanto por la cantidad de beneficios, como por la magnitud de éstos, se dan entre los trabajadores de los diferentes formatos y entre los trabajadores de diferentes antigüedades.

Respecto a las diferencias entre formatos, uno de los dirigentes entrevistados sostiene que pese a que siguen existiendo han disminuido:

*“en cuanto al pago en dinero, hay diferencias por formato (...) Donde estamos fallando es que no les dan uniforme. Pero no tenían bono de nacimiento, no tenían bono de matrimonio, no tenían bono de defunción, no tenían fiesta de navidad, no tenían fiesta de aniversario, no tenían bono de asistencia, no tenían un montón de cuestiones. Bono de vacaciones no tenían. Y nosotros ya teníamos. Chuta, nos costó pelea con los del Híper, porque los costos del contrato colectivo se encarecieron, pero se encarecieron para poder sumarle a estos viejos, y eso significó no poder sumarle mucho más al otro (...)”* (Entrevista SIL).

A continuación, se presentarán algunos análisis de estas diferencias en los beneficios más importantes: Bono de término de conflicto, aguinaldos y bonos de movilización, y Bonos fijos mensuales y reajustes salariales.

#### Los bonos de término de negociación (BTN)

Los bonos de término de negociación (BTN) son un beneficio exclusivamente sindical, que hasta al menos el año 2008 escasos trabajadores de D&S lo recibían. Este bono en las últimas negociaciones del SIL y la FTW ha alcanzado cifras muy similares (ver Cuadro 6.4) y gigantescas para los trabajadores más antiguos: quienes tienen una antigüedad de más de seis años en la empresa y pertenecen a los formatos Líder recibieron más de un millón de pesos.

#### **Cuadro 6.4.**

*Bonos de término de negociación (BTN) del SIL (2017) y la FTW (2018) para los formatos Líder*

<b>Antigüedad de los trabajadores</b>	<b>FTW</b>	<b>SIL</b>
Menos de 6 meses	110.000	100.000
Entre 6 meses - 1 año	160.000	180.000
Entre 1 a 2 años	320.000	350.000
Entre 2 a 3	595.000	630.000
Entre 3 a 4	640.000	680.000
Entre 4 a 5	780.000	780.000
Entre 5 a 6	810.000	800.000
Entre 6 a 7	1.000.000	1.000.000
Entre 7 a 8	1.110.000	1.100.000
Entre 8 a 9	1.210.000	1.200.000

Entre 9 a 10	1.390.000	1.380.000
Entre 10 a 11	1.570.000	1.550.000
Entre 11 a 12	1.620.000	1.600.000
Entre 12 a 13	1.670.000	1.650.000
Entre 13 a 14	1.690.000	1.650.000
Entre 14 a 15	1.810.000	1.800.000
Entre 15 a 16	1.830.000	1.800.000
Entre 16 a 17	1.870.000	1.800.000
Entre 17 y mas	1.960.000	1.800.000

Fuente: elaboración propia en base a revisión de contratos colectivos

Si la antigüedad promedio de los trabajadores de Walmart es de 4 años (Walmart, 2016), entonces en promedio los trabajadores de Líder recibieron \$780.000 al terminar la negociación, los de aCuenta \$300.000, los de Central Mayorista \$180.000-\$190.000, y los de Ekono \$150.000. Acá se comienzan a apreciar las diferencias de formato: entre Líder y Ekono hay diferencias en el BTN de más de \$600.000 para trabajadores con la misma antigüedad. Si ahora controlamos por formato, se pueden observar las también grandes diferencias en los beneficios de los trabajadores según su antigüedad: los trabajadores de Líder con una antigüedad de menos de 1 año en la empresa recibieron \$180.000 o menos, mientras que los con más de 6 años de experiencia recibieron más de un millón de pesos. Estas diferencias entre antigüedad y formato también pueden observarse claramente en el Cuadro 6.5, en donde es posible observar las mayores diferencias en este bono, tanto en el SIL como en la FTW: mientras el trabajador recién llegado a trabajar en Ekono recibe un BTN de \$55.000 (FTW) o \$60.000 (SIL), el trabajador con la mayor antigüedad de Líder recibe un BTN de 1.960.000 (FTW) o 1.800.000 (SIL).

### Cuadro 6.5

*Diferencias por formato en los BTN obtenidos por SIL (2017) y FTW (2018) según antigüedad*

Antigüedad / Formato	Líder	aCuenta	Central Mayorista	Ekono
BTN para la menor antigüedad	110.000 (FTW) y 100.000 (SIL)	65.000 (FTW y SIL)	55.000 (FTW) y 80.000 (SIL)	55.000 (FTW) y 60.000 (SIL)
BTN para la mayor antigüedad	1.960.000 (FTW) y 1.800.000 (SIL)	540.000 (FTW y SIL)	210.000 (FTW) y 200.000 (SIL)	210.000 (FTW y SIL)

Fuente: elaboración propia en base a revisión de contratos colectivos.

Los BTN obtenidos por el SIL y la FTW en sus inicios son una cuestión difícil de determinar por la imposibilidad de conseguir los convenios, contratos y/o acuerdos marcos de ese entonces. Para aproximarnos a este momento histórico solo nos podemos basar en algunos testimonios y referencias indirectas. Por ejemplo, el BTN obtenido por el SIL en 2008, que entonces se llamó “en reconocimiento a la actividad sindical constructiva”, parece haber sido de tan solo \$90.000 para los trabajadores de Líder (Acuerdo Marco SIL 2008 según FENATRALID), lo que contrasta enormemente con los \$780.000 obtenidos según la antigüedad promedio de cuatro años en 2017.

*“Por ejemplo, desde que negocia, como la única fuerza negociadora era el SIL, los bonos de término de negociación eran de 90.000 (...) Los bonos de negociación hoy día (...), el último que ganamos fue de 1.800.000 por trabajador po (2016). Para la máxima antigüedad, empezando en las 140 lucas. O sea, a todo aquel trabajador que entra a la negociación colectiva y no tiene contrato indefinido, o sea menor de 6 meses, su bono de término es de 140 lucas” (Entrevista FTW).*

#### Aguinaldos por navidad y fiestas patrias, y bonos de movilización

A la hora de analizar los aguinaldos anuales que la empresa les otorga a sus trabajadores por Navidad y Fiestas patrias, como también los bonos de movilización, se observa la misma tendencia comentada al estudiar el BTN: entre el SIL y la FTW hay escasas diferencias, mientras que, entre las categorías de trabajadores más antiguos y más nuevos y, entre el formato más precario (Ekono) y menos precario (Líder), las diferencias se vuelven más importantes.

En el Cuadro 6.6., al interior de cada una de las casillas, se pueden observar las diferencias de beneficios entre el SIL (2017) y la FTW (2018), las cuales son bastante bajas. Por ejemplo, para los trabajadores de mayor antigüedad, el aguinaldo de fiestas patrias para los trabajadores de Líder de la FTW es \$5.000 más alto que el del SIL, en aCuenta \$1.100, en Central Mayorista son iguales y en Ekono el SIL consiguió un bono de \$52.000, mientras que la FTW ninguno. Algo similar ocurre con el bono de movilización: en Líder por día trabajado la diferencia entre el SIL y la FTW es de \$40, en aCuenta la diferencia mensual entre el SIL y la FTW es de \$13.411, y en Central Mayorista y Ekono no hay diferencias.

En relación con las diferencias por formato, estas se mantienen al analizar el valor de los aguinaldos y el bono de movilización: mientras en Líder el aguinaldo por navidad para los trabajadores de la menor antigüedad es de \$38.500 para la FTW y \$31,500 para el SIL, en Ekono este aguinaldo es de \$20.000 para el SIL y 0\$ para la FTW. Así también, mientras en Líder el bono de movilización mensual es de \$36.480 para la FTW y \$35.520 para el SIL (cifras obtenidas al multiplicar el bono de movilización por día trabajado por 24), en el formato aCuenta es de \$30.753 para la FTW y \$17.342 para el SIL, y en Ekono es de \$18.000 para ambos sindicatos. Con este bono se da una excepción: Central Mayorista, tanto para el SIL como para la FTW, recibe el bono más alto (\$40.000).

En relación con las diferencias por antigüedad están pueden observarse al comparar las casillas de la fila 1 (menor antigüedad) con las de la fila 2 (mayor antigüedad) para el caso del aguinaldo por fiestas patrias, y al comparar las casillas de la fila 3 (menor antigüedad) con las de la fila 4 (mayor antigüedad) para el caso del aguinaldo por navidad. En Ekono, por ejemplo, mientras los trabajadores del SIL de menor antigüedad reciben un aguinaldo de fiestas patrias de \$20.000, los de la mayor antigüedad reciben uno de \$52.000. O mientras los de Líder de menor antigüedad reciben \$37.000 (FTW) o \$31.500 (SIL), los de la mayor antigüedad reciben \$85.000 (FTW) o \$80.000 (SIL). Esto mismo puede observarse en el caso del aguinaldo por navidad.

#### **Cuadro 6.6.**

*Diferencias por formato en los aguinaldos y bonos de movilización obtenidos por SIL (2017) y FTW (2018) según el más y menos antiguo*

<b>Antigüedad / Formato</b>	<b>Líder</b>	<b>aCuenta</b>	<b>Central Mayorista</b>	<b>Ekono</b>
Aguinaldo fiestas patrias para la menor antigüedad	37.000 (FTW) y 31.500 (SIL)	19.380 (FTW) y 19.000 (SIL)	27.000 (FTW y SIL)	20.000 (SIL) y 0 (FTW)
Aguinaldo fiestas patrias para la mayor antigüedad	85.000 (FTW) y 80.000 (SIL)	56.100 (FTW) y 55.000 (SIL)	40.000 (FTW y SIL)	52.000 (SIL) y 0 (FTW)
Aguinaldo navidad para la menor antigüedad	38.500 (FTW) y 31.500 (SIL)	20.400 (FTW) y 20.000 (SIL)	27.000 (FTW y SIL)	20.000 (SIL) y 0 (FTW)

Aguinaldo navidad para la mayor antigüedad	90.000 (FTW) y 85.000 (SIL)	61.200 (FTW) y 60.000 (SIL)	40.000 (FTW y SIL)	52.000 (SIL) y 0 (FTW)
Bono de movilización por día trabajado	1.520 (FTW) y 1.480 (SIL)	30.753 (FTW) y 17.342 (SIL) (mensuales)	40.000 (FTW y SIL) (indefinido y jornada más de 30 horas)	18.000 (FTW y SIL)

Fuente: elaboración propia en base a revisión de contratos colectivos.

Respecto a las primeras cifras alcanzadas por los sindicatos de D&S entre los años 2006-2008, las cifras actuales de aguinaldos representan avances, no así las del bono de movilización, que se han mantenido. En el Acuerdo Marco del SIL del 2008 (solo formatos Líder), los trabajadores obtuvieron el pago de dos locomociones diarias por cada día efectivamente trabajado (muy similar a lo que representa el monto actual alcanzado por el SIL y la FTW), y un bono de \$26.000 por concepto de fiestas patrias y un bono de \$20.000 por concepto de navidad<sup>55</sup>. Estos dos últimos bonos están bajo las cifras de los bonos mínimos que reciben los trabajadores de Líder de la menor antigüedad los años 2017 y 2018: \$37.000 (FTW) y \$31.500 (SIL) por aguinaldo de fiestas patrias y \$38.500 (FTW) y \$31.500 (SIL) por aguinaldo de navidad. Por tanto, las últimas negociaciones de las organizaciones han representado aumentos importantes en lo que respecta a los montos de los aguinaldos.

#### Los reajustes salariales y los bonos fijos mensuales/anuales

A la hora de comparar los reajustes salariales obtenidos por el SIL y la FTW en sus últimos contratos la cuestión se vuelve más compleja, pues las organizaciones ocupan dos mecanismos distintos para aumentar los salarios: el SIL los aumenta a través de reajustes salariales iguales para todos los formatos (2%, 4,8% y 5%) y con un bono anual para los trabajadores del SIL (bono SIL), mientras que la FTW los aumenta para Líder mediante bonos fijos mensuales y para los otros formatos mediante reajustes porcentuales iguales a los del SIL (2%, 4,8% y 5%). El detalle y desglose de estos mecanismos puede observarse en el Cuadro 6.7. (SIL) y 6.8. (FTW).

Al analizar el Cuadro 6.7 del SIL se puede observar que, excepcionalmente a la tendencia antes comentada, entre sus formatos no existen diferencias en lo que respecta a sus reajustes

<sup>55</sup> FENATRALID (2008): <http://fenatralid.blogspot.com/2008/09/analisis-del-acuerdo-marco-suscrito-por.html>

salariales y bonos del trabajador SIL. Por su puesto que esta tendencia no elimina las diferencias entre los formatos, pero al menos solo las reproduce, sin ensancharlas. La diferencia que si se sigue manteniendo en los beneficios conseguidos por el SIL el 2018 son las que tienen que ver con las diferencias en la antigüedad de sus trabajadores: mientras que el trabajador que lleva menos de 3 años en la empresa solo obtiene un reajuste del sueldo de un 2% (y un reajuste semestral de acuerdo al 100% del IPC) y un bono de \$12.000, el trabajador que lleva más de 3 años obtiene un 4,8% de reajuste en su salario (y el mismo reajuste semestral de acuerdo al 100% del IPC) y un bono de \$18.000. Si pasamos estas cifras a pesos chilenos, sabiendo que el sueldo de un trabajador normal en Walmart sería de \$270.000 en julio de 2017 (sueldo mínimo cuando se firmó el contrato colectivo), tenemos que el trabajador menos antiguo, de cualquier formato en este caso, mensualmente recibiría \$5.400 por reajuste y \$1.000 por el bono anual. Es decir, \$6.400, lo que elevaría su salario mensual a **\$276.400**, y si le sumamos los bonos que hasta ahora hemos analizado, tenemos que recibiría mensualmente **\$321.337** (si es de Líder, la menor antigüedad y tiene jornada completa). Retengamos esta cifra para compararla posteriormente con la FTW.

*“Hemos tenido mejoras en las remuneraciones bastante sustantivas, 5% cada dos años. Cada dos años nos reajustan sueldo en 5%, tomando la precaución de favorecer a los antiguos (...)*  
*“Nosotros teníamos hasta los tres años de antigüedad un 2%. De ahí tenemos 4,8% y después un 5% sobre los nueve años” (Entrevista 1 SIL).” (Entrevista 1 SIL).*

*“Nosotros el IPC lo tenemos reajustado semestral. Todos los años se nos reajusta semestralmente la variación del IPC. El ajuste real de única vez tiene que ver con un 5%” (E (sintrevista 1 SIL).*

*“Sacrificamos un poco la sed de la gente del formato express en favor de la gente del formato Ekono y aCuenta y central mayorista que es nuevo, homologando muchos beneficios que ellos no tenían, y que eso significa un costo en la NC” (Entrevista 1 SIL).*

### Cuadro 6.7.

*Bono anual y reajuste SIL según antigüedad de los trabajadores. Todos los formatos (2018)*

	<b>Bono trabajador SIL anual</b>	<b>Reajuste semestral</b>	<b>IPC</b>	<b>Reajustes salariales por única vez</b>
Bono SIL y reajuste Antigüedad menor a 3 años	\$12.000	100%		2% (5.400)
Bono SIL y reajuste Antigüedad entre 3 y 9 años	\$18.000	100%		4,8% (12.960)
Bono SIL y reajuste Antigüedad entre 9 y 12 años	\$24.000	100%		5% (13.500)

Fuente: elaboración propia en base a revisión de contratos colectivos

Nota: reajuste calculado en base a sueldo mínimo de julio de 2017 (\$270.000).

Al analizar el Cuadro 6.8 de la FTW volvemos a encontrar las diferencias clásicas entre los formatos, aunque para hacer más claro el análisis, al igual que con los beneficios del SIL, hemos transformado los reajustes salariales desde porcentajes a pesos chilenos, sabiendo que el sueldo de un trabajador normal en Walmart es de \$276.000 (sueldo mínimo desde enero de 2018, sueldo que regía cuando se firmó el contrato colectivo de la FTW). Bajo esta suposición podemos comenzar a comparar los formatos Central Mayorista y Ekono, que tuvieron reajuste porcentual, con los formatos Líder, que tuvieron reajuste en pesos chileno (bono fijo mensual). Antes de comparar cifras ya podemos mencionar que Líder está en ventaja respecto a los otros formatos, pues el bono fijo mensual impide la desvalorización del salario por efectos de aumento del sueldo mínimo:

*“Nosotros inventamos el año 2012, inventamos el bono fijo mensual. Inventamos el bono fijo mensual. ¿Qué es el bono fijo mensual? Una cosa que se paga al lado de la remuneración. Por ejemplo, antes negociaban todos, por ejemplo, aumento de remuneración, el 2%, 4,8, el 5%. Pero cuando descubrimos que, si tú ganas 276.000 lucas hoy día, como trabajador nuevo, yo te doy un 2%, significa que son como... 5 lucas será... más o menos, no sé la cifra exacta. Ponte que son 5 lucas. Y suponte que en el acuerdo de la CUT con el empresario logren subir 6 lucas ¿cachaste que se perdió? En cambio, si yo pongo el bono fijo mensual al lado todos aquellos que ganan el salario mínimo, si a ellos les sube el salario mínimo, lo que acuerde la CUT con el gobierno. Pero además ellos tienen el bono fijo mensual al lado”*  
(Entrevista FTW).



Ahora vamos con las cifras. A aCuenta no le tocó reajuste salarial ni bono fijo mensual este año 2018 en la negociación de la FTW. A quienes si les tocó fue a los formatos Central Mayorista y Ekono, cuyos reajustes, para un trabajador con la menor antigüedad, fueron de \$5.520, cifra que representa un poco más de un tercio del reajuste que tuvo un trabajador de la menor antigüedad de Líder por efecto el Bono fijo mensual (14.500). Este tercio se mantiene para los trabajadores de mayor antigüedad: mientras que en Ekono y Central Mayorista obtienen un reajuste de \$13.800, en Líder obtienen uno de \$50.000. Como también se observa, las diferencias en reajuste debido a la antigüedad del trabajador, independiente del formato, también se mantienen.

**Cuadro 6.8.**

*Bono fijo mensual o reajuste FTW según antigüedad de los trabajadores, tipo de jornada y según formatos (2018)*

	<b>Líder. Jornada completa</b>	<b>aCuenta</b>	<b>Central Mayorista</b>	<b>Ekono</b>
Bono fijo mensual o reajuste Entre 6 meses y 1 año	14.500 (5,2%)	0	Reajuste 2% (5.520)	Reajuste 2% (5.520)
Bono fijo mensual Entre 1 y 3 años	17.500	0	Reajuste 2% para menos de 2 años y 4,8% para más de 2	Reajuste 2% para menos de 2 años y 4,8% para más de 2
Bono fijo mensual o reajuste Entre 3 y 6 años	29.000	0	Reajuste 4,8% (13.248)	Reajuste 4,8% (13.248)
Bono fijo mensual o reajuste Entre 6 y 9 años	38.000	0	Reajuste 4,8%	Reajuste 4,8%
Bono fijo mensual o reajuste Entre 9 y 12 años	43.000	0	Reajuste 5% (13.800)	Reajuste 5% (13.800)
Bono fijo mensual o reajuste Más de 12 años	50.000 (17,9%)	0	Reajuste 5%	Reajuste 5%

Fuente: elaboración propia en base a revisión de contratos colectivos

Si hacemos el mismo ejercicio con la FTW que con el SIL, tenemos que el trabajador menos antiguo del formato aCuenta no recibirá reajuste. Es decir que, si recibe el sueldo mínimo, lo

mantendrá (\$276.000, sin sumar bonos de marcación, aguinaldos, BTN ni bonos de movilización). El trabajador menos antiguo de los formatos Ekono y Central Mayorista si recibirá reajuste, mensualmente recibiría \$5.520 por reajuste, lo que elevaría su salario mensual, suponiendo que gana el mínimo, a \$281.520 (sin sumar bonos de marcación, aguinaldos, BTN ni bonos de movilización). El trabajador menos antiguo del formato Líder recibirá un Bono fijo mensual de \$14.500, lo que le daría un ingreso mensual de \$302.500 (sin sumar bonos de marcación, aguinaldos, BTN ni bonos de movilización). Es decir, la negociación de la FTW es más conveniente para los trabajadores Líder que la negociación del SIL en lo que respecta a reajuste salarial (\$302.500 v/s \$276.400), sin sumar bonos de marcación, aguinaldos, BTN ni bonos de movilización. Así también será para los trabajadores de Ekono y Central Mayorista (\$281.520 v/s \$276.400), aunque no así para aCuenta (\$276.000 v/s \$276.400).

Ahora, si le sumamos todos los beneficios a estos salarios (bonos de marcación, aguinaldos, BTN y bonos de movilización), manteniendo la suposición de que estamos hablando del trabajador de menor antigüedad, esta vez del formato Líder, tenemos que en esta negociación el SIL le ofrece un salario de **\$321.337** y la FTW uno de **\$337.855**, es decir, más de \$15.000 mensuales de diferencia. Hay que tener cuidado al extrapolar esta cifra, pues estrictamente estamos hablando de un trabajador de Líder de la menor antigüedad y con jornada completa. A su vez, la cifra la hemos calculado diferente para cada organización según el periodo en que negoció, pues en cada uno de estos periodos el sueldo mínimo era diferente. Además, no hay que olvidar que las negociaciones de ambas organizaciones son cruzadas anualmente, no se topan: la negociación de la FTW sucedió este mismo año 2018, mientras que la del SIL el 2017, por lo que en la nueva negociación del SIL este año 2019 fácilmente podría superar el monto salarial de la FTW, y el 2020 la FTW volver a superar al SIL, y así sucesivamente. Esos \$15.000 de diferencia pueden anularse de un año a otro, pueden anularse por otros beneficios contenidos en el contrato colectivo del SIL 2017 que no hemos considerado o, incluso, pueden reducirse por efecto de aumento del sueldo mínimo. Así también, tampoco considérese que entre \$321.337 y \$337.855 están los salarios de los trabajadores de menor antigüedad en Líder, pues faltaría agregar gratificaciones, bono de estímulo de cajas, para el caso de cajeras, el incentivo de asistencia y correcta marcación, entre otros beneficios. Parece mejor quedarse con la idea de que ambos sindicatos negocian cifras similares:

*“(...) lo que pasó fue que el Líder tuvo que negociar en paralelo con los dos, y no le iba a dar a más a uno que a otro, y al final les dio a los dos mismo, pero todo lo que dio fue lo que propuso el sindicato nuestro. Pro nosotros quedamos súper conformes, da lo mismo que se le hayan dado al otro sindicato o no, si al final lo que queremos todos los que trabajamos en Líder es que la gente tenga más beneficios y gane más, da lo mismo cómo se consiga”* (Entrevista Cajera Maipú FTW, por Abarca 2016).

Los aumentos salariales analizados contrastan con los que obtenían los trabajadores cuando imperaba el régimen de trabajo despótico en D&S-Walmart. En ese entonces los aumentos salariales se realizaban vía negociación individual de cada trabajador con sus superiores. En base al desempeño del trabajador (y posiblemente en base a la cercanía con el superior) se le subía el sueldo, e incluso, se le prestaba dinero.

*“El cambio fue un cambio bastante brusco, porque antes en el Líder, los Ibáñez se preocupaban mucho más de la gente, a tal punto que les prestaban plata a los empleados que tenían algún rango para comprar casa, eran gente de confianza. Fuera de eso se preocupaban mucho del bienestar de la gente”* (Entrevista a Ex Vendedor y Cajero Walmart, por Abarca, 2016).

*“Hoy en día Walmart no te sube los sueldos, solamente lo legal, y si alguna persona destacada y pide un aumento de sueldo, si le dan el 1% y el 2% ya es mucho. (...) El trabajador espera muy poco de la empresa, porque ya se da cuenta cómo es. No te da, por ejemplo, aumento de sueldo. Antes si un trabajador del área de más bajo sueldo tenía posibilidades de obtener un aumento de sueldo, iba, lo conversaba, si cumplía con el horario y todas las metas de trabajo, y el jefe estaba de acuerdo, el jefe iba lo conversaba y le subían el sueldo. Hoy día no se sube el sueldo si a toda la gente no se le sube, y eso es de acuerdo con el IPC todos los años y nada más. Salvo que el sindicato negocie un cambio de sueldo del 1% o 2%, pero para todos es parejo. Tú no tienes la posibilidad de destacarte entre medio de tus pares en forma económica”* (Entrevista a Ex Vendedor y Cajero Walmart, por Abarca, 2016).

Recién el año 2008 los trabajadores de Walmart, mediante un Acuerdo Marco firmado por el SIL, obtuvieron un amplio reajuste salarial -amplio en el sentido que involucró a miles de trabajadores de distintos locales-. Este reajuste implicaba dos partes, según el análisis de este Acuerdo hecho por la FENATRALID (2008),: (1) Reajuste de los sueldos base en el 100% de la variación del IPC, dos veces al año, en marzo y septiembre, y (2) Aumento de 2% en el

sueldo base para todo trabajador que llevaran 6 meses de permanencia en la empresa, sea que esté afecto a jornada ordinaria de trabajo o a una especial. Como se observa, los reajustes salariales del SIL y la FTW de los años 2017 y 2018 están por encima de este porcentaje. En general, en los Contratos Colectivos del 2017-2018 el reajuste del 2% solo les corresponde a los trabajadores de menor antigüedad (menos de dos años).

### c) Contractual

En el apartado del poder estructural hemos visto que los trabajadores de Walmart en Chile, según los datos del 2016, parecen tener un alto poder estructural de mercado en comparación con otros trabajadores del país: la subcontratación parece ser inexistente y la proporción de trabajadores con contratos a plazo indefinido es relativamente alta (83,4%). En el Cuadro 6.9 se presenta la evolución del tipo de contratos y de jornada en la empresa desde el 2007 al 2016, como se observa, pese a que actualmente la precariedad contractual es baja, esta hace casi diez años atrás era aún más baja: el año 2007 el 94% de los trabajadores tenía un contrato indefinido, mientras que ahora solo un 83,4%.

#### Cuadro 6.9

*Trabajadores en Walmart Chile según género, contrato, jornada, edad y antigüedad (2016)*

	2007	2008	2009	2016
<b>Plazo fijo</b>	6%	17,60%	13,30%	16,60%
<b>Plazo indefinido</b>	94%	82,40%	86,70%	83,40%
<b>Jornada completa</b>	58,10%	57,30%	57,10%	61%
<b>Jornada parcial</b>	41,90%	42,70%	42,90%	39%

Fuente: Elaboración propia en base a datos presentados en Walmart Chile (2008-2009; 2016).

Otra forma con la que hemos medido la precariedad contractual, en tanto fragmentación de los trabajadores, ha sido con la identificación de los cinco grandes formatos con los cuales Wal-Mart desarrolla sus negocios en Chile: Líder Express, Hiper Líder, Central Mayorista, aCuenta y Ekono. Pero antes de que existieran esta cinco grandes empresas, antes de la Ley 20.760 (2014), eran más de 200 las empresas que contrataban a los trabajadores, lo que dificultaba enormemente la organización sindical y la negociación colectiva: “*D&S eran 200 razones sociales distintas, cada local era una razón social distinta, lo que nos obliga a formarnos como interempresas*” (Entrevista SIL). El haber generado esta Ley es fruto, como

veremos, de la movilización eficaz del poder político por parte del SIL y la FTW (y otras muchas organizaciones sindicales).

*“Un beneficio indirecto que quizás el trabajador no lo asume mucho es que logramos negociar por multirut, el gobierno de Bachelet sacó la ley del multirut”* (Entrevista 1 SIL).

Para evitar malentendidos, es importante mencionar que el cambio de 200 a 5 razones sociales por parte de Walmart Chile fue un proceso que se dio antes de la aprobación de la Ley 20.760 en 2014. Walmart vio venir esta nueva Ley y simplificó previamente su estructura de firmas. De hecho, el año 2012 el SIL negocia de forma reglada con Walmart, alcanzando un contrato colectivo para Líder Express y otro para Hiper Líder (aCuenta negociará el 2013). Así también, el año 2014 la FTW negocia con Walmart y firma 3 contratos colectivos: uno para Hiper, otro para Express y otro para aCuenta. Pero no será hasta el 2015 cuando verdaderamente se le gana la pelea del multirut a Walmart, cuando en base a la Ley 20.760 se llega a un acuerdo con Walmart vía demanda judicial. Es este año cuando el SIL, y el que sigue la FTW, logran firmar contratos colectivos únicos para cada organización, que involucran a las cinco razones sociales y donde existen cláusulas específicas para cada formato. Esta forma de negociación se mantiene hasta ahora.

*“Cuando llega Walmart se adelanta un poco a esto que se veía venir del fin al multirut. Unifica sus razones sociales en Hiper, Express, aCuenta y Ekono. Ahora eran 5 razones sociales, pero igual teníamos que firmar 5 contratos. A partir del multirut, que ganamos un juicio a la empresa, esta reconoce que la empresa es la misma para los 5 supermercados. La empresa igual mantiene otras razones sociales, LTS, que es transporte y WEISS que es alimentación. Pero supermercadista son 5 razones sociales y ahora firmamos solamente un contrato colectivo”* (Entrevista SIL).

#### **d) Influencias externas desde el mercado y el Estado**

La posición en el mercado de D&S-Walmart ha cambiado de manera importante entre los inicios de los años dos mil y fines de la segunda década del mismo siglo. Como hemos visto al inicio del capítulo, D&S fue comprado por la transnacional Walmart en el año 2009 y el poder de mercado de la empresa ha crecido de manera importante, pasando de controlar menos de un cuarto del mercado del *retail* en Chile a casi la mitad de este (ver Cuadro 6.1).

A nivel del Estado chileno también ha habido una serie de cambios que repercuten en el régimen de trabajo de Walmart. Los cambios más importantes son la Ley 20.760 que limita el multirrut de las empresas, conciliando los derechos laborales de los trabajadores con el “derecho” del capital de organizarse jurídica y tributariamente como le plazca (aspecto ya discutido en el apartado anterior), y la Ley 20.823 que modifica el Código del Trabajo en materia de jornada laboral de los trabajadores del sector comercio: las horas trabajadas en días domingos tienen un recargo en la remuneración del trabajador de un 30% sobre el valor de la hora correspondiente al sueldo base:

*“Con la Consfeco y con la Conatracops se logró un tercer domingo en el mes, se logró de que cuando tú trabajaras los días domingo se te pagara con un 30% extra. Porque no se te pagaba como hora extra el domingo para el comercio, pero se logró que se te pague con un 30% extra, incluso agarraron los que estaban contratados para fin de semana. Si trabajan un domingo, también se le va a dar un 30% extra”* (Entrevista 2 SIL).

#### **e) Influencias externas de las organizaciones colectivas y el cambio en la disposición de Walmart**

La realidad sindical existente en D&S-Walmart contrasta enormemente al comparar los años 2014-2018 con lo que sucedía diez o más años atrás en la misma empresa. Las organizaciones sindicales en los últimos años han pasado a ocupar un lugar central en Walmart Chile (el 68,7% está sindicalizado), cambiando de manera importante la disposición de la empresa hacia ellas: *“(…) mejoraste la política de la empresa con los sindicatos. Tenemos hoy una atomización que igual nos preocupa, pasamos de una empresa antisindicato a tener más de 130 sindicatos en la compañía”* (Entrevista 1 SIL). La misma empresa destaca como parte de su ética el *“Promover el diálogo y la modernización de las relaciones laborales entre la empresa y los sindicatos en el marco de la reforma laboral”* (Walmart Chile, 2016: 17).

Esta nueva disposición, como hemos visto, ha generado una transformación en la forma mediante la cual la empresa le otorga beneficios monetarios y sociales a sus trabajadores: ya no lo hace manera personalizada en base al desempeño individual, sino que mediante contratos colectivos muy similares entre las distintas organizaciones sindicales. En este mismo sentido, las victorias sindicales han pasado a convertirse en políticas de la empresa garantizadas por estos contratos. Así también, si un trabajador actualmente quiere aumentar

su salario, tener beneficios, o incluso en ocasiones gestionar cambios de jornada, deberá sindicalizarse:

*“Entonces lo que pasa es que la mayoría de la gente se ha sindicalizado, porque es la única forma de obtener beneficios económicos es a través de los sindicatos, de las negociaciones. Hoy en día cada dos años están negociando los sindicatos y ellos obtienen por la negociación por término de conflicto de 600 mil o 700 mil, depende de los años de trabajo que se tenga. Y la gente se mete por eso al sindicato, no porque los pueda defender, sino porque obtiene ciertos beneficios”* (Entrevista a Ex Vendedor y Cajero Walmart, por Abarca, 2016).

*“El trabajador espera muy poco de la empresa, porque ya se da cuenta cómo es. No te da, por ejemplo, aumento de sueldo. Antes si un trabajador del área de más bajo sueldo tenía posibilidades de obtener un aumento de sueldo, iba, lo conversaba, si cumplía con el horario y todas las metas de trabajo, y el jefe estaba de acuerdo, el jefe iba lo conversaba y le subían el sueldo. Hoy día no se sube el sueldo si a toda la gente no se le sube, y eso es de acuerdo con el IPC, todos los años y nada más. Salvo que el sindicato negocie un cambio de sueldo del 1% o 2%, pero para todos es parejo”* (Entrevista a Ex Vendedor y Cajero Walmart, por Abarca, 2016).

*“Lo que se usa mucho últimamente es recurrir al delegado de tu sindicato, eso es lo que se está usando más, por lo menos en lo que yo he visto en mi área, sobre todo las cajeras que están en el sindicato más antiguo, y consiguen cosas, así es como yo las he visto que consiguen cosas. Lo he visto con las cajeras más antiguas, que piden cambio, y les resultan. Entonces, cuando pasa eso las cajeras van a su delegada de sindicato y ella va a hablar con la administradora, y ahí consiguen, por ejemplo, el cambio de turno que necesitaban”* (Entrevista Cajera Maipú FTW, por Abarca 2016).

Con la llegada de Walmart a Chile no se borró la presencia sindical existente en D&S, pese a que la estadounidense Wal-Mart tiene una marcada política antisindical (Ubilla, 2011; Bank, 2017; Gariazzo, 2007). De hecho, con la llegada de Walmart a Chile, en vez de elaborarse una estrategia antisindical, como la que sostuvo D&S hasta al menos el año 2006, se crea una Gerencia de Relaciones Laborales, que se relaciona directamente con los sindicatos y que vela por el cumplimiento de los contratos colectivos.

*“Con Walmart se arma la gerencia de relaciones laborales, tenemos nuestra contraparte ahí. Ellos se preocupan de que se cumpla lo pactado y la Ley. Ellos llevan relación con los*

*sindicatos. Es gente que trabajó en la DT, no es gente ingeniera que solo le importan los números. La empresa es muy rigurosa en el cumplimiento de las leyes. Walmart entendió que ya había sindicato, compro sabiendo que había sindicato” (Entrevista SIL).*

*“(…) si al final igual Walmart tiene... se tuvo que adaptar a Chile y tienen una oficina que hace un seguimiento del tema de los contratos colectivos ¿cachai? Y tiene una gerencia de relaciones laborales (...) Entonces el gerente fue un funcionario de la División del Trabajo de Chile. Entonces es el encargado de mantener todas estas relaciones ahí, de cuidar. Pucha, llamar a administración, “oye, se mandaron este condoro”, “oye, qué pasó acá, el sindicato vino a reclamarme”, “que el administrador...” (Entrevista FTW).*

*“O sea, saben que, si nosotros vamos a ser una gestión, por ejemplo, otras Federaciones grandes van a hacer denuncias, y no son denuncias por detalle, sino que son denuncias millonarias. Entonces por eso también ellos cuidan, y han empezado a aplicar este sistema de las relaciones laborales, de hacer que los contratos colectivos se cumplan” (Entrevista SIL).*

Esta situación de aceptación y puertas abiertas con los sindicatos contrasta con la disposición empresarial antisindical de D&S en el año 2005:

*“cuando se formó este sindicato, al menos yo tenía por lo menos sus 20 cámaras en mi espalda (...) tachaban en un listado todas las personas que me saludaban, todas las personas que se dirigían a mí. Sobre todo, las personas que me felicitaban. Ya un tiempo muy difícil que había que tener un aguante diferente al resto, posiblemente, porque el acoso era inmenso po. O sea, no puedo no dejar de mencionar, que cuando se creó este sindicato a los días siguientes llegó gente de D&S a preguntar por qué se había creado el sindicato. Entonces, yo le dije: ‘es que nosotros somos posiblemente las entidades, pero resulta que realmente ustedes crearon el sindicato’. (...) Resulta que ‘ustedes con los bajos sueldos, con la falta de respeto para con todos los trabajadores, el trabajador se organizó, se unió y esto es lo que se está creando. Pero fue gracias a ustedes. Si usted hubiese tenido respeto por los trabajadores, posiblemente habría sido innecesario crear un sindicato. Entonces, ustedes han formado esto por los bajos sueldos, por qué este tema de los bajos sueldos impide que uno ahorre” (Presidente Sindicato Líder Gran Avenida. Director FTW. Video FTW).*



## El panorama sindical en Walmart Chile

En Chile existen más de cien sindicatos en la empresa Walmart, que representan a la mayoría<sup>56</sup> de los 50.762 trabajadores de la empresa (Walmart Chile, 2016: 66). Estos sindicatos tienen diferentes caracteres, alcances y representatividad, pudiendo ser sindicatos de local (establecimientos), sindicatos de empresa (de alguna de los cinco formatos o razones sociales de Walmart en Chile), sindicatos interempresas o federaciones de sindicatos. El presente apartado de investigación entronca en una línea de estudios sobre los trabajadores de Walmart en Chile que se viene desarrollando desde hace algunos años. Dentro de estas investigaciones destacan la de Contreras (2015), quien estudió el proceso de huelga en un local particular de Líder el año 2014, y sobre todo, la investigación de Bank (2017), quien estudio cuatro procesos de organización sindical en Walmart Chile: el del sindicato de bodegueros LTS, del sindicato Ekono, de la Federación Autónoma de Trabajadores Walmart y de la Federación Nacional de Trabajadores de Líder (FENATRALID). La presente tesis suma dos casos de organización sindical, el Sindicato Interempresas Líder (SIL) y la Federación del Trabajador Walmart (FTW), que completan el panorama de las seis grandes organizaciones sindicales existentes en Walmart Chile (en el Cuadro 6.10 se puede ver el resumen de cada organización).

### Cuadro 6.10.

*Sindicatos en Walmart Chile. Año 2012 y 2018.*

<b>Características y área</b>	<b>LTS (bodega)</b>	<b>Federación Autónoma (retail)</b>	<b>FENATRALID (retail)</b>	<b>Sindicato Ekono (retail)</b>	<b>SIL (retail)</b>	<b>FTW (retail)</b>
Año de fundación	2006	2010	2006	2011	2007	2010 (de facto el 2008)
Número de miembros	2.000	2.500	1.500	800	15.000	15.000-13.000

<sup>56</sup> Específicamente al 68,7% en 2016. En 2009 esta cifra era del 51% y, en 2006, Gariazzo (2007: 34) deja entrever que esta cifra era del 11%.

Concentración de los trabajadores	Trabajadores en las dos principales bodegas (Pudahuel y Lo Espejo)	Trabajadores dispersos en decenas de locales	Trabajadores dispersos en decenas de locales	Trabajadores dispersos en decenas de locales	Trabajadores dispersos en más de 200 locales	Trabajadores dispersos en más de 100 locales
Afiliación en organizaciones nacionales e internacionales	No afiliada	No afiliada	No afiliada	No afiliada (se adhiere al SIL el 2015)	Afiliada a la CUT y UNI Union Global	Afiliada a CONFECOVE y UNT
Nivel orgánico	Empresa	Federación interempresa	Federación interempresa	Empresa	Sindicato Interempresa	Federación interempresa

Fuente: elaboración propia en base a Bank (2017) y producción de información propia.

La Federación Autónoma de Walmart (FAW) y FENATRALID representan en conjunto a alrededor de 4.000 miembros, de 30 sindicatos de local diferentes. El sindicato Ekono a 800 y el sindicato LTS a cerca de 2.000 trabajadores de las bodegas de Walmart. Estos cuatro sindicatos estudiados por Bank (2017), a partir de diferentes estrategias sindicales, han conseguido ser reconocidos por Walmart Chile y aumentar de forma importante sus salarios y beneficios, negociando buenos contratos con la empresa.

Las estrategias sindicales seguidas por los trabajadores del *retail* organizados en la FAW, la FENATRALID y el sindicato Ekono son similares y han sido definidas por Bank (2017) como estrategias de “militancia flexible”. Esto significa que su poder viene de su capacidad de disrupción simbólica basada en su alto poder asociativo, no de su poder estructural, en tanto los trabajadores del *retail* no ocupan posiciones estratégicas en Walmart. ¿Y qué es lo que la da un alto poder asociativo a estos trabajadores? Bank (2017) dirá que es la capacidad estratégica, la democracia sindical y la militancia. La primera tiene que ver con la capacidad de estas organizaciones y de sus liderazgos de seleccionar “la mejor estrategia”, cuestión que solo es posible cuando se es autónomo de los partidos políticos y del control estatal. Esta autonomía les da a los trabajadores la libertad de pensar independientemente. La segunda refiere al compromiso de los trabajadores de estos sindicatos con construir desde las bases

sus organizaciones, con estructuras democráticas y con la activa participación de los miembros. El tercer componente, la militancia, refiere

*“a las tácticas de confrontación, disruptivas y de acción directa que los trabajadores y sus organizaciones utilizan para obligar a los empleadores a satisfacer sus demandas (Isaac y Christiansen 2002). Estas acciones implican un riesgo económico, legal o político significativo para los actores y pueden incluir acciones tales como huelgas, bloqueos y sabotaje” (Bank, 2017: 13).*

La FAW, FENATRALID y el sindicato Ekono, pese a su debilidad estructural, han sabido construir sólidas organizaciones sindicales en base a su estrategia de militancia flexible, lo que les ha permitido lograr interesantes victorias. Para estas organizaciones el no tener poder estructural no es sinónimo de abandonar las estrategias económicamente disruptivas o “militantes”. Los tres sindicatos del *retail* estudiados por Bank (2017) han realizado huelgas laborales, o al menos, han amenazado con hacerlas: la FENATRALID en 2006, Ekono en 2011<sup>57</sup> y la FAW votó realizar una en 2015, pero finalmente no la realizó. A estas estrategias militantes se suman las estrategias legales o institucionales de los sindicatos que han buscado revertir prácticas antisindicales de Walmart o revertir intentos de Walmart de instalar su cultura organizacional. También se suman las estrategias de acción directa, como el concentrarse en las afueras de los locales a realizar masivas reuniones sindicales cuando Walmart les negó el derecho a realizarlas en los casinos de los locales de trabajo. También han participado de instancias de coordinación, hasta ahora sin visibles resultados, entre ellos y los bodegueros en el “Consejo de Trabajadores del Walmart”. También participaron, con iniciales resquemores, posteriormente confirmados, de instancias internacionales como UNI Union Global.

Las estrategias sindicales seguidas por el sindicato de trabajadores de Bodega Logística, Transportación y Servicios (LTS) conservan las orientaciones democráticas y militantes de los sindicatos de trabajadores del *retail*, pero suman la movilización del alto poder estructural que tienen, en tanto la posición de los bodegueros es estratégica en la producción de Walmart Chile. Por esto, Bank (2017) le llama a su estrategia “democracia estratégica”: una

---

<sup>57</sup> Si bien no les permitió a los trabajadores grandes aumentos salariales si le permitió el construir organización y ser reconocidos por Walmart.

combinación de tradición democrática, educación política, capacidad estratégica y poder estructural. Este sindicato tuvo su primera huelga en noviembre de 2006, forzando a D&S a negociar y destruyendo su política antisindical. Desde ahí no han tenido que realizar más huelgas, debido a que la sola amenaza de huelga ya les permite conseguir sus objetivos. Pero como argumenta Bank (2017), su alto poder estructural no les basta para vencer, han logrado desarrollar un alto poder asociativo mediante la representación de casi todos los trabajadores bodegueros, generando espacios de formación política constantes, entendiendo la necesidad del “mapeo de la producción” para una efectiva paralización, como también han recurrido a espacios legales para avanzar en algunos objetivos.

Todo esto les ha permitido una serie de victorias monetarias a los trabajadores, pero también un reconocimiento y respeto por parte de las gerencias al sindicato, una oficina sindical en las bodegas, como también, impidiendo los intentos de subcontratación en las bodegas. Con la huelga del 2006 los trabajadores bodegueros lograron el reconocimiento sindical, pero escasas mejoras salariales. El año 2008, en una negociación colectiva, consiguen un aumento salarial de un 15% y un bono de productividad colectivo. El 2011, en su primera negociación con Walmart, consiguen un reajuste de un 30%. Y en 2013 solo consiguen un aumento en el bono de productividad colectivo<sup>58</sup>.

#### La Federación del Trabajador Walmart (FTW)

Las bases históricas de la fortalecida Federación del Trabajador Walmart (FTW) que podemos observar hoy en día, con presencia en más de 70-80 locales y cerca de 15.000 socios, se encuentran en una serie de sindicatos de local y de conflictos huelguísticos descentralizados que comienzan a emerger en los distintos locales de D&S en los años dos mil. Esto ocurrió antes de que el SIL se formara (2007) e, incluso, antes de que la FTW comenzara a operar de facto (2008-2009):

*“En los locales se formaron sindicatos antes (de la formación del SIL). En Iquique, en mi local, el 2006 formamos uno super escondidos me acuerdo. Al final se compraron a los dirigentes y ahí quedo” (Entrevista SIL).*

---

<sup>58</sup> En Bank (2017: 106) puede verse un cuadro resumen de estas victorias. No hay datos ni para el año 2015 ni para el 2017, donde es probable que hayan vuelto a ocurrir negociaciones colectivas.

La suerte de estos sindicatos es diversa. Como comenta el dirigente recién citado, algunos sindicatos fueron comprados y disueltos, otros desaparecieron, otros crearon sus propias federaciones (como la Federación Autónoma o la FENATRALID) y otros tantos sindicatos que protagonizaron estos conflictos fueron quienes más adelante crearían y se harían parte de la FTW. Por tanto, hacer un breve recuento de estos episodios se torna fundamental para comprender la emergencia y las bases en las que se sustenta la federación (tanto reales como simbólicas).

### **Conflictividad laboral dispersa en D&S y Walmart (2006-2010)**

El esquema 6.1 presenta las diversas huelgas ocurridas en D&S-Walmart desde el año 2006 hasta el año 2018. Estas huelgas se encontraron principalmente a través del análisis de prensa (ver Capítulo 4): la primera tiene lugar en Viña del Mar, en enero de 2006; la segunda es nacional, pero es protagonizada por los trabajadores de bodegas LTS, en diciembre de 2006; la tercera y cuarta huelga tienen lugar en Calama y Gran Avenida, en el año 2008; la quinta huelga ocurre en Santiago, el año 2009; y, por último, el año 2010 ocurren la sexta y séptima huelga en Concepción y Copiapó. Desde el año 2011 las huelgas en el *retail* se centralizan: el Sindicato Ekono realiza una ese año y la FTW protagoniza dos en 2014. Desde el año 2015 hasta la fecha dejan de ocurrir episodios huelguísticos en Walmart Chile, salvo marchas y “amenazas” de huelga mientras los sindicatos negocian.

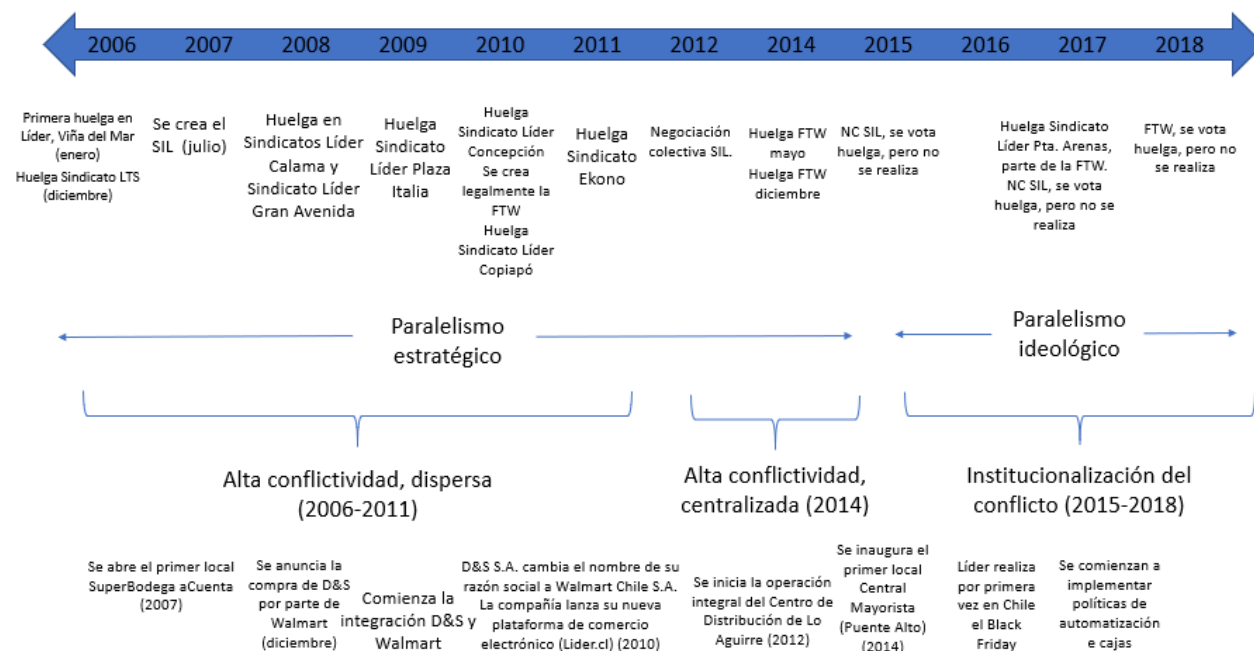
La sucesión de hechos comentadas ha sido clasificada en el Esquema 6.1. en tres momentos: (1) Alta conflictividad dispersa (2006-2011), entendiendo por conflictividad la ocurrencia de huelgas, (2) Alta conflictividad centralizada (2011-2014) e (3) Institucionalización o regulación del conflicto (2015-2018)<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Los conceptos de paralelismo presentes en el esquema 6.1 por ahora deberán ser ignorados, pues solo se podrán entender en su complejidad al analizar en profundidad tanto el caso de la FTW como el caso del SIL.

## Esquema 6.1.

Línea de tiempo de la evolución del conflicto y sindicalismo en D&S-Walmart Chile (2006-2018)



Fuente: elaboración propia en base a revisión de prensa, entrevistas y reportes de sustentabilidad de la empresa.

De las huelgas laborales ocurridas en el periodo “(1)” destaca la del Líder Gran Avenida del año 2008 (sindicato creado en 2005), la cual fue enfrentada en solitario y exitosamente por el sindicato. Desde esta victoria y ante la necesidad de “*desarrollar más poder sindical*” la FTW es creada.

*“La primera huelga fue el 2008, y la enfrentó solo este local, y así y todo logramos instalarnos con los mismos beneficios y superiores al SIL. Duró 5 días, pues por estrategia nosotros somos de huelgas cortas y duras, una que dure más de 5 días no tiene sentido”* (Entrevista FTW).

*“por esa huelga el Sindicato Gran Avenida logra defender las mismas condiciones que el sindicato proempresa, y condiciones mejores”* (Asesor de FTW. CETRA. Video FTW, 2014).

Es importante mencionar que no todos los sindicatos “autónomos”, creados antes o después del SIL, movilizan como estrategia el poder estructural. La mayoría de los sindicatos solo negocian colectivamente y existen otros tantos que utilizan estrategias basadas en la

movilización del poder institucional-legal: la denuncia y fiscalización. Este es el caso del sindicato N°40 de Valparaíso, creado en 2006 y estudiado por Contreras (2015). Este sindicato tiene su primera negociación colectiva el año 2007 con D&S, con un total de 16 socios y sin llegar a la huelga. Además de esto, como la situación laboral de los trabajadores se encontraba en condiciones precarias, las *“primeras tareas del sindicato consistieron en presentar reclamos de los trabajadores a la Inspección (del Trabajo)”* (Contreras, 2015). Estas acciones de denuncia tuvieron un doble efecto:

*“por un lado, la empresa fue amonestada por la Inspección del Trabajo y, por otro, tanto los trabajadores pertenecientes al sindicato como aquellos que vieron resultados frente a sus denuncias comenzaron a adquirir confianza en la organización”* (Contreras, 2015).

### **El surgimiento de la FTW**

La FTW surge entonces de estos sindicatos autónomos, particularmente en un inicio de tres sindicatos, dentro de los cuales destaca el mencionado Sindicato de Gran Avenida. La FTW desde su inicio cuenta con el apoyo y asesoría del Centro de Estudios del Trabajo (CETRA), organización que ya estaba asesorando al Sindicato Líder Gran Avenida.

*“nosotros como entidad sindical nos formamos el 2005 (sindicato Líder Gran Avenida). Pero este anhelo de que el trabajador se organizara (...) obvio que empezó muchos años antes. El año 2007 más o menos llegamos nosotros aquí po (a CETRA). Empezamos con tres sindicatos, a crear este sueño, a que se podía crear este sueño”* (Presidente Sindicato Líder Gran Avenida. Director FTW. Video FTW, 2014).

*“(...) inicialmente surgen en forma espontánea algunos sindicatos autónomos en no más de cinco locales, los que se unen para comenzar a funcionar como federación de facto a fines del año 2008”* (Página web FTW).

*“Ahí yo en una alianza con el CETRA decidimos que este local no podía estar más solo, y ahí decidimos armar sindicatos en muchos locales”* (Entrevista FTW).

En el momento en que el Sindicato Líder Gran Avenida tuvo éxito en la huelga del 2008 comenzó el proceso de creación y de expansión de la FTW, llegando a finales de 2009 a agrupar a cerca de 900 trabajadores, 3.000 en 2011, 13.000 en 2014 y 13.000-15.000 en 2018.

*“partimos en Los Morros, en Macul, en el sindicato de San Pablo, Maipú, y con ellos dimos partida a un primer núcleo de unos 900 trabajadores a fines del año 2009. La huelga de Gran Avenida fue el 2008. A partir en 2009 empezamos a crecer, pero lentamente. A la altura de enero del año pasado éramos cerca de 3000, y a partir de ahí iniciamos el procedimiento acelerado de crecimiento ejecutando una planificación estratégica que se lleva a cabo desde mediados del año 2011”* (Asesor de FTW. CETRA. Video FTW, 2014).

*“(...) no pensé que íbamos a estar organizados tan grandes. Cuando llegamos aquí, éramos poquitos, eran como 4 o 5 locales, más no. Fue bonito po, porque como te digo nosotros llegamos aquí y estaba Don Oscar, Don Manuel, estaban unos pocos locales, no me acuerdo (...) Entonces, se fue agrandando. Fue una satisfacción después, porque era como inalcanzable. Y cada vez llegaba más locales, entonces cuando nosotros veíamos ahora la reunión que son grandes, que son hartos es una satisfacción personal también”* (Tesorera Sindicato Líder La Reina. Directora FTW. Video FTW, 2014).

Desde que comienza el proyecto de FTW en 2009 los trabajadores sindicalizados comienzan a visitar locales e intentar ampliar la organización.

*“(...) empezamos a organizarnos, a visitar locales, a contactarnos con gente que conocíamos y hacerlos que entendieran que lo mejor era independizarse, tener una directiva en los locales presentes para solucionar los problemas y para, juntos, todos estos sindicatos autónomos, tener una fuerza superior, y poder hacer una gran negociación colectiva (...) distinta a lo que hacía hasta ese momento el otro sindicato pro-empresa”* (Presidente Sindicato Líder Maipú. Vicepresidente FTW. Video FTW, 2014).

Una vez alcanzado un gran número de sindicatos adheridos (cerca de 20), la FTW se legaliza a finales del año 2010.

*“el año 2009, a principios del 2009, después de la huelga de Gran Avenida, cierto, se unen una cantidad de sindicatos con la idea de esta federación nacional. Los cuales podemos contar: Los Morros, estuvo con nosotros Macul, Latadía, Maipú, San Pablo, La Reina, y por supuesto, Gran Avenida también, en esta historia, en este sueño. Contar también de que, en este grupo actual de facto, y después terminamos legalizándola, el del 30 de noviembre del año 2010 legalizamos la federación nacional, con una gran cantidad de sindicatos, alrededor de 19 o 20 sindicatos más o menos éramos aproximadamente en la creación de la federación. Legalizada por supuesto”* (presidente FTW. Video FTW, 2014).

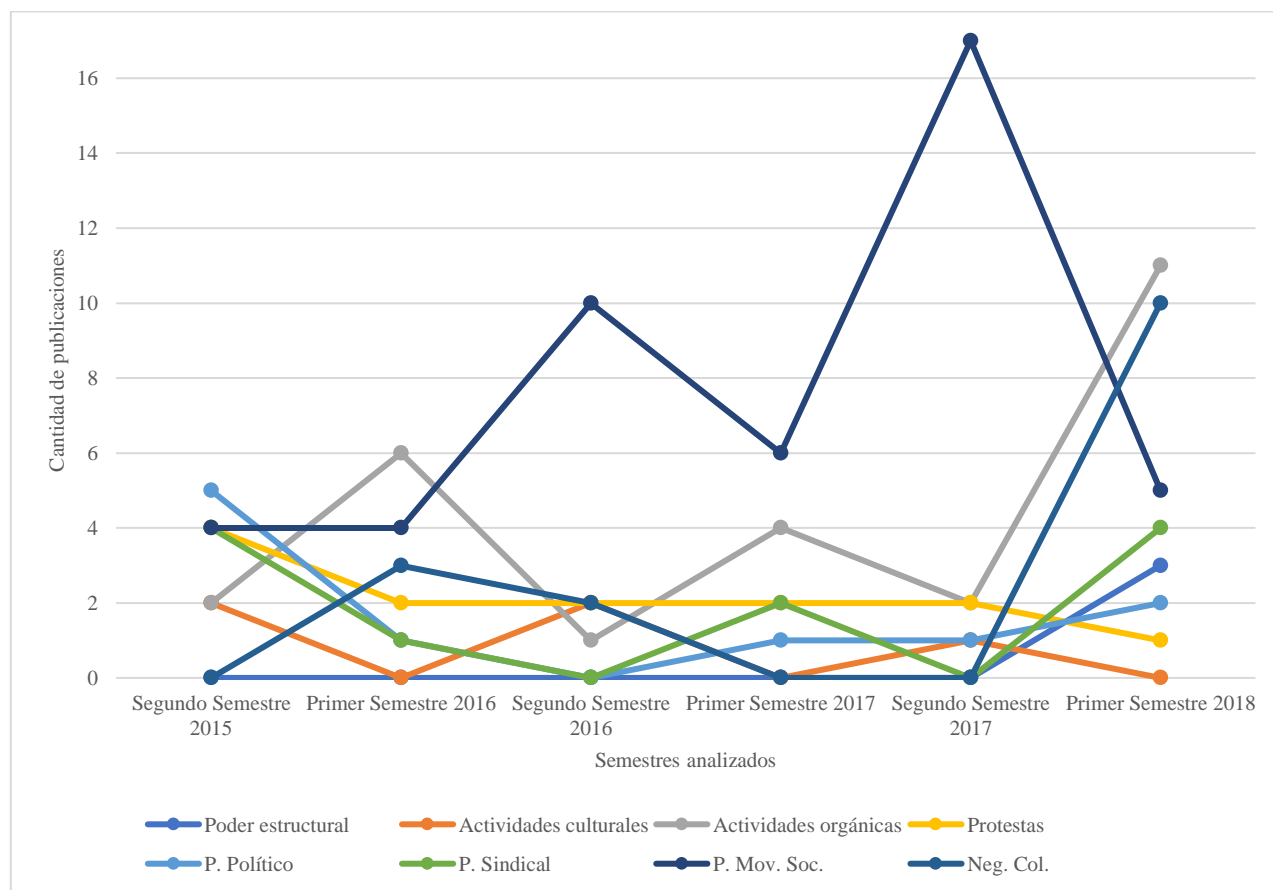


## Los poderes movilizados por la FTW (2008-2018)

De modo introductorio, el Gráfico 6.2 no permite aproximarnos a conocer los distintos poderes que moviliza la FTW en sus acciones a partir del análisis de sus publicaciones en Facebook. Si bien el análisis cuantitativo solo se pudo realizar entre los años 2015-2018, pues el Facebook de la federación fue creado en 2015, el análisis del gráfico permite tener una primera aproximación general a los distintos poderes movilizados por la FTW. Como advertencia de posibles sesgos, es pertinente mencionar que en el periodo 2015-2018 la FTW no realizó huelgas laborales (periodo de institucionalización del conflicto), lo que contrasta con el periodo 2008-2014 de alta conflictividad tanto dispersa como centralizada, en donde protagonizó y apoyó diferentes huelgas. Por tanto, en el último periodo es esperable una baja movilización del poder estructural respecto al primer periodo.

### Gráfico 6.2.

*Poderes movilizados por Federación del Trabajador Walmart (2015-2018)*



Fuente: elaboración propia en base a Facebook de la FTW.

En el periodo 2015-2018 el poder que más movilizó la FTW fue el poder movimientista. La mayor parte de las acciones de la FTW registradas como movilizaciones del poder movimientista tienen que ver con la participación en actividades y en la orgánica misma del movimiento NO + AFP. La movilización de este poder por parte de la FTW se registra desde el segundo semestre del 2015, teniendo sus puntos más altos en los segundos semestres de 2016 y 2017 y, volviendo a sus niveles más bajos en el primer semestre del 2018. La movilización de este poder por parte de la FTW parece tener el mismo patrón de movilización que el movimiento NO + AFP, que si bien surge como movimiento en 2008 y como Coordinadora en 2012<sup>60</sup>, alcanza fuerza y masividad recién en 2016<sup>61</sup> y 2017<sup>62</sup>, decayendo en participación en 2018<sup>63</sup> (Rozas & Mailliet, 2019: 8-9).

El segundo poder que más movilizó la FTW en el periodo 2015-2018 fue el asociativo-orgánico. Si bien este poder tiene auges en ciertos momentos -especialmente en el primer semestre del 2018- su movimiento es más estable que el poder anterior. Este poder se expresa en informaciones desde el Facebook destinada a informar a los socios sobre los procesos de negociación, asambleas semanales de la organización, visita de locales en regiones por parte de la directiva de la federación, reuniones ejecutivas nacionales, entre otras.

---

<sup>60</sup> El año 2008 ya se encuentran acciones de protesta contra las AFP <https://www.youtube.com/watch?v=yi87gqHfFI&feature=youtu.be> Si bien estas acciones son poco masivas hasta el año 2015 <https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2015/08/29/cientos-personas-asisten-marcha-contr-a-afp-alameda.html>, marcarán un importante antecedente para cuando el movimiento se vuelve masivo.

<sup>61</sup> En una carta a la Presidenta de la República la Coordinadora NO + AFP señala que durante el año han salido en dos ocasiones a las calles, movilizando a más de un millón y medio de personas <http://www.nomasafp.cl/inicio/wp-content/uploads/2013/01/Carta-a-la-presidenta-No+AFP-1.pdf> La tercera marcha del 2016 seguirá alcanzando estas cifras.

<sup>62</sup> Participan 800.000 personas en la marcha según el mismo movimiento <http://www.t13.cl/noticia/nacional/marcha-no-mas-afp-2017> Este mismo año es el plebiscito NO + AFP en donde votan cerca de un millón de personas <http://www.adnradio.cl/noticias/nacional/coordinadora-no-mas-afp-plebiscito-alcanza-cerca-de-un-millon-de-votos/20171004/nota/3599562.aspx>

<sup>63</sup> Según carabineros marcharon 6.000 personas en Santiago <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/04/22/903504/Cerca-de-6-mil-personas-participaron-en-la-primera-marcha-del-ano-convocada-por-el-movimiento-No--AFP.html> Según la Coordinadora a nivel nacional marcharon 150.000 personas.

La FTW moviliza otros tres poderes en cantidades similares. Uno de estos es el poder político, el cual alcanza su punto más alto (5) el segundo semestre de 2015, luego baja, llegando a 0 en el segundo semestre de 2016, y finalmente se recupera, llegando a 2 en 2018. Estas acciones políticas se expresan en la participación de discusiones y comisiones en el congreso (como el debate sobre pensiones o de inserción laboral femenina), participación en seminarios del Ministerio de la Mujer y del Congreso, presencia y protesta en las tribunas del Congreso mientras se discutía y votaba la reforma laboral, reuniones con Diputados, entre otras cuestiones.

El otro poder es el asociativo de protesta o de movilización de socios, que es más o menos estable en todo el periodo (en torno a 2). Dentro de estas acciones destacan la protesta en las tribunas del Congreso, la participación en marchas NO +AFP, la movilización colectiva de socios para ir a votar en el plebiscito NO + AFP, las concentraciones en locales de Walmart contra las AFP, la participación en marchas feministas, la protesta afuera de AFP Provida, la participación en un acto de conmemoración del 11 de septiembre y la participación en marchas por el día de los trabajadores.

El otro poder es el sindical, en cual tiene altos (4) y bajos (0) durante el periodo. Este poder se expresa en la participación de la FTW en instancias de la Central Nacional de Trabajadores (CNT), UNI América y de la Confederación Coordinadora de Sindicatos del Comercio (CONFESCOVE) -central nacional, central internacional y confederación a las cuales la FTW adhiere-, reuniones con sindicatos que participan de la Coordinadora NO + AFP, participación en Congresos y seminarios de otras organizaciones sindicales (Trabajadores de Metro y de la Banca), y apoyo de huelgas de trabajadores (Trabajadores del Registro Civil).

Por último, y con una frecuencia bastante baja y concentrada en dos semestres o menos, están los poderes estructurales y asociativo-negociación. El asociativo-negociación emerge los años 2016 y 2018, cuando a la FTW le tocan negociaciones colectivas. Las acciones registradas bajo esta categoría tienen que ver con reuniones y asambleas informativas a los socios y dirigentes de locales sobre el estado de las negociaciones, información difundida mediante el Facebook sobre las mismas negociaciones, difusión del contrato colectivo firmado, entre otras cuestiones. El poder estructural es movilizad solamente en estos

mismos momentos de negociación (y de hecho solo en la negociación de 2018), y tiene que ver con la votación de huelga y el llamado a votar por la huelga.

### **Desafíos para la construcción y mantención del poder asociativo.**

Una de las hipótesis claves y básicas promovidas desde las teorías de los poderes de los trabajadores (Wright, 2000; Schmalz, 2017) dice que, a mayor número de trabajadores organizados, mayor es el poder asociativo que estos tienen y, por ende, es más probable que lleguen a buenos resultados con sus acciones colectivas. Si bien en mi tesis de pregrado probé y confirmé esta hipótesis analizando diez huelgas laborales sucedidas en Chile en la última década (Ratto, 2017; 2018), otros tantos elementos influyen en la asociación entre “número de trabajadores organizados” y “resultados de la acción” (como el poder estructural) y, sobre todo, el terreno para la construcción de grandes organizaciones sindicales no siempre viene dado por parte de la organización capitalista de la producción, como también, mantener una gran organización sindical no es para nada fácil.

Respecto al primer punto, como hemos mencionado a lo largo del capítulo, los locales de Walmart Chile se encuentran repartidos por todo el territorio nacional, por lo que si la FTW quiere organizar a todos los trabajadores de la empresa deberá recorrer el territorio y articular a los trabajadores descentralizados. Respecto al segundo punto, una organización a medida que aumenta su tamaño, para funcionar eficazmente y perdurar en el tiempo, deberá ir dividiendo el trabajo, regularse por norma claras, estandarizar los procedimientos eficaces, implementar jerarquías, albergar relaciones impersonales en su interior y racionalizar sus tareas. Es decir, deberá burocratizarse (en alguno de los aspectos mencionados al menos) y, si tiene pretensiones democráticas o dialógicas, como suele ser el caso de los sindicatos (Offe & Wiesenthal, 1980), lograr mantener y desarrollar mecanismos que permitan a las bases sindicales expresar sus intereses y anhelos en la dirección general de la organización. Para ambos desafíos -el primero estructural y el segundo asociativo-, la FTW ha desarrollado eficaces estrategias de organización.

Para el dirigente de la FTW entrevistado la relación entre número de socios y poder es bastante clara: *“Lo que pasa es que automáticamente al tener una organización grande y poderosa solamente el número, el número, ya te da un poder distinto, una forma distinta pa conversar”* (Entrevista FTW). Así mismo, esta relación también es clara para algunos

dirigentes de locales, como es el caso de los dirigentes de un local de Valparaíso adherido a la FTW y que es estudiado por Contreras (2015). Este local tuvo sus dos primeras negociaciones de forma aislada en 2007 y 2009, con solamente 75 socios. Si bien la última negociación trajo ciertos avances para el sindicato de local, estos *“beneficios nuevos quedaron estipulados en un anexo del contrato colectivo, pero ese anexo nunca fue depositado en la Inspección del Trabajo”* (Contreras, 2015). Frente a esta situación los dirigentes van a la Inspección del Trabajo y:

*“nos dijeron que no podían hacer nada (...) nosotros le mostramos nuestra copia y nos muestran la que tenían ellos, y efectivamente no estaba el anexo de contrato colectivo depositado (...) Nos cagaron nuestra mejor negociación”* (Jorge Salas en Contreras, 2015).

En ese momento aparece la FTW como una posible esperanza para el sindicato. Recién cuando el sindicato entra a la FTW el año 2011 la empresa le reconoce los beneficios de la negociación del 2009. Uno de los dirigentes lo explica por la correlación de fuerzas que ejercen los números de afiliados a los sindicatos:

*“Entonces entramos, y no bien entramos, y la empresa nos entrega todos los beneficios que nos había negado durante mucho tiempo (...) y ahí empezamos a trabajar con la federación. Es que esto es correlación de fuerzas no más, si tienes 70 trabajadores no es lo mismo que tengas 2.000, 3.000 trabajadores demandando algo. Y nos entregaron los beneficios y empezamos a planificar una negociación colectiva masiva”* (Jorge Salas en Contreras, 2015).

#### Estrategias sindicales para hacerle frente a la dispersión socio productiva

Pese a la mencionada dispersión socio productiva de los más de 50.000 trabajadores de Walmart en diferentes locales y formatos a lo largo del territorio nacional, la FTW ha logrado articular a parte importante de estos trabajadores (14.000-15.000), siendo según ellos *“la mayor fuerza sindical de Wal-Mart, con más de sesenta (60) sindicatos, de Arica a Punta arenas, y en los formatos Híper, exprés, Presto, aliserv, O’clock, revive (cafeterías) y profesionales de Walmart”* (Página web FTW). A continuación, se describirá su presencia en el territorio y en los distintos formatos de Walmart en base a la georreferenciación de locales realizada (ver Capítulo 4).

En el norte (regiones I, II, III y XV) la FTW solamente tiene presencia en 3 de 11 locales, siendo estos tres locales del formato Líder. En la cuarta región solo tiene presencia en 2 de

14 locales, los cuales también son Líder. En la quinta región tiene presencia en 6 de los 44 locales, siendo 5 de estos Líder y 1 aCuenta. En la sexta región solo tiene presencia en 1 Líder de los 18 locales de la región, en la séptima región en ninguno de los 27 locales y en la octava en 7 de los 35 locales, siendo 2 aCuenta y 5 Líder. En la novena región tiene presencia en 1 Líder de los 14 locales de la región. En la X y XIV región (Los Lagos y Los Ríos) tiene presencia en 8 de los 23 locales, siendo 6 Líder y 2 aCuenta. En la XII región tiene presencia en el único local de la región, un Líder en Punta Arenas. Por último, en la Región Metropolitana tiene presencia en 43 de los 200 locales, siendo uno de estos aCuenta, otro un Ekono y los restantes 41 pertenecen al formato Líder.

En resumen, en base al contrato colectivo del año 2016, la FTW tiene afiliados sindicatos de 72 locales distintos. Es decir, tiene presencia sindical en el 18,6% de los 387 locales de Walmart Chile, siendo la amplia mayoría del formato Líder (solo 1 Ekono y 6 aCuenta) y concentrando su sindicalización en la Región Metropolitana. Pese a que su inserción en los diferentes locales no es tan amplia como la del SIL, ¿Cómo logró llegar a tener presencia en estos más de 70 locales?

Parecen haber dos grandes formas mediante las cuales la FTW logra llegar a nuevos locales de Walmart. La primera, la más sencilla, se da cuando el sindicato de local ya existe (sindicatos autónomos), hay una experiencia organizativa y dirigentes con los que la FTW puede dialogar y coordinar la acción. Si bien el dirigente de la FTW entrevistado no hizo referencias a esta forma, los dirigentes del local estudiado por Contreras (2015) se refieren a esta forma, mediante la cual adhirieron a la FTW. Una variante de esta forma es el “traspaso” de sindicalistas desde el SIL hacia la FTW. Este fue por ejemplo el caso del vicepresidente y del secretario de la FTW, los cuales dejaron el SIL y se fueron a la FTW con sus socios:

*“Nosotros fuimos parte del SIL, y ya teníamos un quiebre dentro del sindicato. Éramos un grupo de disidentes que estábamos en contra de la situación que estaban pasando con las platas, con las formas de manejo del Sindicato Interpresa, y éramos un grupito donde estaba Enoc, Luis de los Morros, nosotros, y en Enoc se contacta con Manuel y ellos me ubican a mí y me proponen formar esta nueva forma de trabajo sindical, con sindicatos autónomos en los locales”* (vicepresidente FTW, sindicato Líder Maipú. Video FTW, 2014).

*“El de local 80 San Bernardo, con su dirigente, Mario Jorquera, que era parte de la comisión revisora de la cuenta, él trabajaba con el SIL y era parte de la comisión revisora de cuenta. A él no le gustaba la cosa que estaba pasando, y se vino con su sindicato completo. Armó su sindicato y se vinieron a trabajar pa acá” (Entrevista FTW).*

La otra forma, que puede ser denominada como “organizar a los desorganizados”, por utilizar uno de los conceptos de las teorías de la revitalización sindical (Heery & Adler, 2004), consiste en la movilización activa de los dirigentes de la FTW por el territorio nacional para levantar y articular bases sindicales en el territorio nacional: *“hemos recorrido el país armando sindicatos, mañana voy a Valparaíso a tratar de armar uno en el nuevo local que se abrió en Valparaíso, en Avenida Argentina” (Entrevista FTW).* Al preguntar por como en específico se lleva a cabo esta tarea, o más bien, como se logra construir de un momento a otro una organización colectiva en un local en la que esta no existe, el dirigente responde con la descripción de casos típicos:

*“(…) en Los Cobres de Vitacura. Llegamos ahí, qué se yo, entramos por la sala, nadie nos conocía, (...) se empezó a comentar quiénes éramos. Soy alguien conocido en el medio. ‘Anda Manuel Díaz’, ‘anda Manuel Díaz’, qué sé yo y ya cuando se supo más o menos, y todos andaban más o menos cuchicheando, entonces yo me paro arriba de una caja, empiezo a hablar, y se empieza a amontonar la gente, los trabajadores. Con un discurso que está preparado psicológicamente para ello. Entonces, claro, se empieza, y mientras yo hablo los demás están con las fichas, qué sé yo, ‘anóteme’, ‘anóteme’. Entonces, claro, en un tiempo corto de discurso, que ya me sé, no sé po en 15, 20 minutos, ya tení 30 ó 40 personas inscritas, y de ahí más de alguno lidera, y ahí te armai un sindicato, con un mínimo de 25 de inmediato” (Entrevista FTW).*

*“Y se entrega al tiro a la Dirección del Trabajo. Entonces antes de que caiga el entusiasmo, o antes que se enfríen los ánimos, nosotros vamos a la Inspección del Trabajo, claro, y decimos “vamos a armar este sindicato” y tenemos alianzas por intermedio de nuestras amistades, entonces nos preguntan ‘¿cuándo lo querí armar?’, y un martes yo fui a ese local y el viernes se arma. Se envían los correos y lo armamos. Se inscribieron 34 y lo armamos con 82. ¿Cachai? Y así fue po” (Entrevista FTW).*

*“A Punta Arenas me fui a quedar dos días, primer día, un discurso, (...) ya ese mismo día los que iban a ser dirigentes sindicales pidieron ministros de fe -como ahí no hay mucho que hacer para la Inspección del Trabajo-. Al otro día armamos el sindicato. 450 personas, de*

*una. Lo que pasa es que ahí como no había sindicato y los trabajadores son como 500, ese es uno de los locales más grandes, fue una experiencia bastante buena la que hicimos en Punta Arenas, y así sucesivamente, en Concepción, en Coronel. Pero sí, hemos tenido hartito trabajo...”* (Entrevista FTW).

Como se observa, esta estrategia sindical para crecer como organización, el “organizar a los desorganizados”, es desgastante para los dirigentes, en tanto muchas veces exige recorrer largas distancias y pernoctar en otras ciudades. En términos de su contenido, la estrategia aprovecha la misma concentración de los trabajadores en los locales de trabajo para interpelarlos de forma simultánea, así como el entusiasmo que genera este discurso. De esta forma se alcanzan rápidamente cifras superiores a los 25 trabajadores que exige la legislación nacional para formar un sindicato, posteriormente esta lista se lleva a la Inspección del Trabajo para legalizar la organización y afiliarla a la Federación. Esta forma de organizar a los trabajadores también la hemos observado en el caso de los peonetas subcontratados de Coca-Cola (Ayala & Ratto, 2019).

#### Las formas burocráticas y democráticas de la FTW

En general es posible afirmar que la FTW tiene varios rasgos burocráticos, aunque limitados por ciertos aspectos y complementados con altos niveles democráticos y de autonomía de los sindicatos de local afiliados a la Federación. De los rasgos que tradicionalmente se asocian al concepto de burocracia, la FTW posee varios de ellos: divide su trabajo de manera más o menos racional -pese a esto el presidente concentra varias funciones y cargos de representación-; se regula por normas más o menos claras, las que se expresan en su Código de ética y sus estatutos; ha ido estandarizando acciones y estrategias que le han resultado eficaces, como el organizar a los desorganizados, las reuniones periódicas entre dirigentes de locales y la dirección de la FTW, o las negociaciones colectivas de homologación, que se discutirán más abajo y; ha desarrollado jerarquías claras, como un directorio, dirigentes sindicales por locales o encargados zonales. Respecto a la existencia de relaciones impersonales o personales en su interior que regulen la división del trabajo y la obtención de cargos no se ha logrado conseguir información.

Respecto a la institucionalización formal de prácticas en la organización, destacan las reuniones de análisis semanal, las reuniones de base mensuales en los distintos locales y las



asambleas ordinarias y extraordinarias de la federación (Estatutos FTW). Esta institucionalización de la democracia y de intento constante por informar a los socios, se complementa con la autonomía de los locales para realizar más reuniones o tocar más temas de los acordados como federación.

*“Nosotros nos juntamos todos los jueves, todos los dirigentes sindicales de Santiago, y los de regiones se conectan vía streaming, todos los jueves y todos los jueves analizamos la semana. De cada local. Acá en Santiago llegan muchos, llegan más de 70, 80, dirigentes sindicales de Santiago. Y algunas regiones que se conectan por streaming o Skype o no sé, otros medios digitales que existen allá. Entonces nosotros analizamos las semanas, la problemática, la coyuntura política, cierto y damos algunas indicaciones de cómo proceder. Esa información baja a los sindicatos inmediatamente, que hacen reuniones mensuales, eso es obligación. Entonces en la reunión mensuales vamos teniendo a todos los socios enterados de todos los procesos y las reuniones mensuales se pueden transformar en una semanal o en una cada quince días, según quiera su propio dirigente sindical para ir formando un proceso de negociación colectiva. Entonces todas esas cosas nos van dando la pauta de mantener informado al socio. Y más encima la problemática que está en cada uno de los locales que son distintas unas de otras”* (Entrevista FTW).

*“Tenemos encargados zonales, que somos nosotros mismos en realidad, que adquieren un poco más de protagonismo para el control de la zona. En Valparaíso, por ejemplo, tenemos alrededor de doce locales y tenemos una zonal ahí que es la Judit. En Concepción tenemos cinco locales y hay un encargado. En Santiago lo tenemos dividido en varias zonas también. La zona de Maipú por ejemplo que tiene seis locales, San Bernardo que tiene tres, el cordón Gran Avenida que está este el Express, Los morros, y así hay dirigentes ... Cordón La Florida, por ejemplo, que está el local Cordillera, qué se yo... el de Santa Amalia, Vicuña Mackenna (...)”* (Entrevista FTW).

*“Y lo otro que le gustaba a la gente, es lo de las platas, porque la plata estaba ahí. El tesorero tenía la plata ahí, y la plata la podía revisar cualquiera en cualquier momento. Eso fue el otro, lo comparaban con el SIL. Yo creo que por ahí fue el éxito (...) y la transparencia que siempre tiene de transparencia en todo pues nosotros estamos trabajando por los demás, no por nosotros no más”* (Tesorera Sindicato Líder La Reina. Directora FTW. Video FTW, 2014).

La profesionalización de los líderes y el consiguiente abandono de las esferas sociales habitadas por las bases han sido considerados rasgos de las organizaciones burocráticas. En el caso de la FTW los “líderes” de los distintos locales siguen siendo trabajadores, es decir, tiene una escasa “profesionalización” sindical: le dedican un tiempo mayoritario a su trabajo asalariado bajo relaciones capitalistas y le dedican otro tiempo -asegurado por Ley- a las actividades sindicales. En el caso de directivos de la FTW la situación es diferente. Por ejemplo, el presidente de la federación hace bastantes años que no trabaja para Walmart, por el contrario, tiene dedicación exclusiva para desempeñar sus funciones en FTW y en las otras organizaciones sociales de las que es dirigente. Esta profesionalización dirigencial, que podría generar un distanciamiento entre las bases sindicales y el dirigente, es neutralizada por la estrategia del presidente: no tener oficina y hacer sus labores dirigenciales en el lugar de trabajo. Pero pese a no tener oficinas, la organización cuenta con espacios para reunirse y hacer sus asambleas. Estos espacios le son prestados por el Centro de Estudios del Trabajo (CETRA) que asesora a la federación.

*“No, soy enemigo de la oficina, porque el dirigente se pierde en la oficina. Nosotros tenemos una sede que trabajamos en el Centro de Estudios del Trabajo que es CETRA, allá en Providencia y allá nosotros hacemos reuniones, pautas de trabajo y coordinaciones. Pero no es que estemos ahí siempre. O si no yo me pierdo. Claro ¿por qué? porque la gente me necesita ver acá, acá yo hago el trabajo de oficina, pero lo hago en el casino, y en el casino es donde la gente va a tomar desayuno, a almorzar y están todos los días y la gente viene, y me interrumpe y me pregunta, entonces estai bien. Y es por donde circulan todos los trabajadores”* (Entrevista FTW).

Según miembros de la FTW esta misma lógica de acción se encuentra en los dirigentes de local, quienes están constantemente en el lugar de trabajo, resolviendo efectivamente los problemas de los socios. Esto lo logran al tener la posibilidad real de alegar frente a las injusticias cometidas en el lugar de trabajo, debido al fuero sindical del que gozan -que los “delegados” del SIL no tienen.

*“A la gente le gustó mucho, de que nosotros lo primero que le decíamos: ‘sus dirigentes van a estar en el local’. En cambio, en el SIL tienen los delegados, y el delegado no es lo mismo porque no tienen la misma firmeza que uno puede alegar allá, puede discutir algo, tiene el fuero y todo”* (Tesorera Sindicato Líder La Reina. Directora FTW. Video FTW, 2014).

## La movilización del poder político

La movilización del poder político por parte de la FTW es una constante desde su conformación, aunque en ningún caso es su centralidad estratégica. El tipo de acciones políticas comentadas para los años 2015-2018 se repiten y replican para los años anteriores. Por ejemplo, la organización estuvo atenta y participando como invitada en las discusiones parlamentarias sobre la Ley del Multirrut (Ley 20.760) aprobada en 2014, ha estado atenta a las discusiones sobre el salario mínimo (particularmente en 2012) y la polifuncionalidad (2014), como también han participado junto a Diputados en la elaboración de proyectos de leyes que benefician a los trabajadores del *retail* (feriados irrenunciables<sup>64</sup>):

*“El Presidente de la Federación Nacional del Trabajador Walmart, señor Manuel Díaz, explicó a la Comisión que estas entidades representan a 39 mil trabajadores aproximadamente, siendo la organización más importante del área del retail (...) quiso dejar constancia que varias vulneraciones que efectúan los empresarios se relacionan con la creación de distintas razones sociales y también con la creación de sus propios sindicatos que le ponen techo a las negociaciones colectivas, hechos estos últimos por los cuales han resultado sancionados”* (Segundo Informe de Comisión de Trabajo, año 2012. Historia de la Ley 20.760).

*“Quiero decirles, con esta actitud, que los trabajadores que están hoy día en esta tribuna rechazan la propuesta de los \$193.000. He dicho señor presidente”* (presidente de la FTW interpellando a parlamentarios desde las tribunas del Congreso Nacional, año 2012. En video FTW 2014).

*“El día 8 de abril (de 2014), Los Señores Manuel Díaz (Walmart), Sergio Cisternas (Ripley) y Humberto Meza (Falabella) representando a la Confederación Coordinadora de Sindicatos del Comercio asistieron al Congreso Nacional para participar en una reunión con la comisión de Trabajo de la Cámara de Diputados, en ella participaron de una discusión sobre la polifuncionalidad”* (Página web FTW).

---

<sup>64</sup> *“Lo que busca esta propuesta legislativa es determinar de una vez y para todos los casos la imposibilidad de que esta artimaña de los empleadores tenga cabida y que los trabajadores del comercio efectivamente tengan un día libre adicional en los meses que exista un día feriado irrenunciable”* (Página web FTW).

Entonces, tenemos que la FTW participa de diferentes formas en los espacios políticos, intentando generar reformas favorables a los trabajadores, tanto del *retail* como en general. Han participado en las discusiones de salario mínimo, abogando por una subida del mismo, más allá de lo propuesto por el ejecutivo; han participado en comisiones de la Cámara de Diputados abogando por limitar la polifuncionalidad; han participado de las discusiones por el fin al multirrut, argumentando que atenta contra los derechos individuales y colectivos de los trabajadores; han participado y protestado en las tribunas del Congreso mientras se discutía y votaba la reforma laboral del 2017, por otorgar insuficientes derechos a los trabajadores -y perjudicarlos en algunos puntos-; como también han participado en discusiones en el congreso en relación al problema de las pensiones, abogando por el fin de las AFPs. Se logra ver entonces una clara estrategia de acción política por parte de la FTW, tanto de forma aislado como en coordinación con la Central a la que esta adherida (CNT) y con la Coordinadora NO + AFP. Esta estrategia se centra especialmente en el parlamento.

Existe otra forma de acción política por parte de la FTW, pero esta ya no es tan clara, pues se ha dado en pocas ocasiones y no ha sido la FTW como tal quienes la han realizado, sino más bien sus dirigentes a través de la Confederación de Trabajadores del Comercio. Esta estrategia política es la de prestar apoyo a candidatos presidenciales, particularmente a Michelle Bachelet en 2013, por ser su programa el que “más representa a los trabajadores del comercio, y los trabajadores en general a nivel nacional”:

*“Esta Confederación respaldó el Programa de Gobierno de la Dra. Bachelet y mantenemos la esperanza de que las grandes reformas prometidas se cumplan. Lo mismo esperamos de los cambios en el terreno laboral que nos expresara en la oportunidad en que doscientos dirigentes de base de esta Confederación visitamos a la entonces candidata en su sede electoral”* (Página web FTW).

*“Con presencia masiva de dirigentes de la “Confederación coordinadora de sindicatos del comercio”, se efectuó en el comando de la candidata a la presidencia Sra. Michelle Bachelet, ubicado en Av. Italia, la manifestación del apoyo a la candidatura de la nueva mayoría, por parte de la confederación”* (Página web FTW).

## La movilización del poder movimientista

Como hemos argumentado, en el periodo 2015-2018 se distingue una clara centralidad en la estrategia movimientista por parte de la FTW. Esta estrategia se expresa principalmente en la participación en el movimiento NO + AFP. Al preguntarle a uno de los dirigentes de la federación y consultar distintas fuentes escritas (prensa y página web) no se encontró participación de la federación en el movimiento NO + AFP antes del año 2015. Lo anterior puede explicarse por la baja masividad y legitimidad con la que contaba el movimiento antes de los años 2015-2018. Como se mencionó más arriba, hasta el año 2015 en las marchas del movimiento participan entre 1.000 y 10.000 personas en Santiago, mientras que en los años 2016-2017 superan las 500.000 (Rozas & Maillet, 2019).

La participación de la FTW en actividades y en la orgánica misma de la Coordinadora NO + AFP es bastante amplia, como las acciones mismas de la Coordinadora (Rozas & Maillet, 2019: 10). El año 2018 han participado de la coordinación y lanzamiento de la Iniciativa Popular de Ley (IPL), el cual es un proceso de participación ciudadana para construir un proyecto de Ley para un Nuevo Sistema de Pensiones para Chile, que sea de “*reparto, solidario y con financiamiento tripartito de trabajadores, empresas y Estado, que reemplazará el sistema de capitalización individual de las AFP*”<sup>65</sup>. Así también, sus dirigentes han participado de foros sobre el tema, como organización han participado en la coordinación de marchas, han participado activamente de las mismas, y también se han hecho cargo de la gestión del Plebiscito NO + AFP, llamando a votar masivamente el año 2017<sup>66</sup>.

Pese a que la participación de la FTW en NO + AFP parece restringirse a los años 2015-2018, tanto antes del año 2015, como en paralelo a su participación en el movimiento NO + AFP, la FTW ha participado y apoyado acciones de otros movimientos sociales. Dentro de estas destacan su participación en el movimiento estudiantil, por ejemplo, el 26 de junio de 2013 apoyaron el paro nacional estudiantil, y sus dirigentes asistieron a la marcha y dijeron

---

<sup>65</sup> <http://www.iniciativapopulardeley.cl/>

<sup>66</sup> <http://www.nomasafp.cl/inicio/?p=785>

unas palabras apoyando la causa<sup>67</sup>; y el año 2017 participaron de una de las marchas feministas (8 de marzo).

### **La movilización del poder estructural**

Como se vio al analizar el Gráfico 6.2, la movilización del poder estructural por parte de la FTW está casi ausente en el periodo 2015-2018. Solo se expresó el año 2018 en la votación de huelga reglada en el marco de una negociación y en el llamado colectivo a votar por la opción de la huelga cuando fue el momento. La realidad de este periodo dista bastante con lo sucedido entre los años 2008 y 2014 y lo sucedido en su local Punta Arenas en 2017. Partiendo por este último punto, en el local de Punta Arenas el sindicato realizó una huelga “no reglada”, de solamente unas horas de duración, con el objeto de mejorar sus condiciones de trabajo, particularmente arreglar la calefacción, la cual no estaba funcionando hace meses, y pese a las solicitudes constante de los trabajadores, el problema nunca era solucionado. Con esta corta pero eficaz paralización el problema se solucionó de inmediato (Entrevista telefónica, Dirigenta FTW Punta Arenas).

*“Lo que pasa es que hay harta movilización ahí. Nuestra dirigente sindical allá es bastante proactiva, es bastante combativa ella (...) Hubo una movilización de cajeras por el aire acondicionado. Se echó a perder el aire acondicionado y allá se necesita. Entonces el gerente del local no halló nada mejor que decir que ‘mire, ya mandé a cotizar así que llega en dos semanas’. Sí, una locura. Entonces, con movilización pa allá, pa acá, cierto, conversaciones, y se envió un experto, se compró un equipo nacional, porque querían comprar un equipo alemán. Un equipo nacional, y se instaló de inmediato. ¿Cuánto se demoraron después de la movilización? Seis horas” (Entrevista FTW).*

Las otras tres huelgas realizadas por la FTW ocurrieron los años 2008 y 2014 (dos huelgas este último año). La primera fue una huelga reglada en el marco de una negociación colectiva protagonizada por el Sindicato Líder de Gran Avenida -sobre la cual ya hicimos referencia-. Las otras dos huelgas fueron no regladas, pero en el marco de procesos de negociación colectiva. Como mencionamos en el apartado de la debilidad estructural de los trabajadores del *retail* de Walmart, la primera de estas huelgas involucró a cerca de 3.000 trabajadores (mayo 2014), mientras que la segunda a 13.000 (diciembre 2014). Ambas huelgas fueron

---

<sup>67</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=horySOkbNis>

“cortas y potentes”, durando la segundo siete días, con la cual los trabajadores lograron cerrar 50 locales (Entrevista FTW). Para entender a cabalidad y de manera socio histórica estas huelgas, es necesario remitirse a las negociaciones de la federación. Así, llegamos a la última estrategia de la FTW en la que incrustan las huelgas laborales que realizó: la participación constante y activa en negociaciones colectivas para mejorar las condiciones de trabajo y salariales de sus socios.

### **Las negociaciones colectivas de la FTW como organización (2012-2018)**

Si bien desde fines del año 2008 la Federación comienza a crearse, y desde el año 2010 se legaliza, recién el año 2012 los distintos sindicatos que la componen comienzan a negociar en conjunto (ver Cuadro 6.11). Hasta ese año las negociaciones colectivas se hacían por cada sindicato. El año 2012, como menciona un dirigente, se comienza a implementar la estrategia de negociar en conjunto:

*“En el 2012 se crea una nueva estrategia que consistió en que algunos sindicatos dejaron morir sus contratos para juntarse con otros sindicatos en la fecha de diciembre y así negociar todos juntos. También, los sindicatos que negociaban después de diciembre lograron anticipar sus negociaciones, ya que al negociar en masa y ordenadamente logramos tener una herramienta esencial para que la Federación pudiera ser lo que es hoy (...) marcamos el hito de haber logrado unificar y concentrar las negociaciones de los sindicatos que trabajan con nosotros. Teníamos 2 fechas principales, la primera en diciembre y la segunda en enero”* (secretario FTW, conversación remota).

#### **Cuadro 6.11.**

*Negociaciones colectivas de la FTW y sus características principales.*

2008	Negociación colectiva y huelga en Local Líder Gran Avenida.
2008	Se comienza a proyectar la creación de la FTW por parte de tres sindicatos de local
2009	Sindicatos de Locales Gran Avenida, Los Morros, San Pablo, Maipú, Latadía y Valdivia negocian con D&S-Walmart (por separado cada sindicato, descentralizadas)
2010	Se crea la FTW legalmente
2010	Negociaciones colectivas regladas por locales (descentralizadas): Hipermercado Gran Avenida Ltda., Hipermercado Coronel Ltda., Hipermercado La Reina Ltda., Hipermercado Maipú Ltda., Hipermercado San Pablo Ltda., Hipermercado Osorno Ltda., Hipermercado Puente Nuevo Ltda. Y Supermercado Los Morros Ltda.

2011	Negociaciones colectivas regladas por locales (descentralizadas): Hipermercado La Frontera Ltda., Hipermercado Temuco Ltda., Hipermercado Lonquén Ltda., Supermercado José María Caro Ltda., Supermercado Macul Ltda., Supermercado Maipú Ltda. Y Supermercado Gran Avenida Ltda.
2012	Comienzan negociaciones colectivas en conjunto, se hacen calzar los contratos. Federación Nacional negocia con Walmart, 70 sindicatos en negociación única, pero firmando contratos distintos.
2013	Negociación colectiva de homologación
2014	Negociación colectiva de homologación en mayo y negociación con huelga en diciembre. Se firma un contrato por cada razón social (5 razones)
2015	Negociación colectiva de homologación. Se firma un contrato por cada razón social (5 razones)
2016	Negociación colectiva. Un contrato colectivo para los 5 formatos.
2017	Se acaban las negociaciones con homologación por la reforma laboral. Desde ahora extensión de beneficios (se acaba bono de términos de conflicto). Un contrato colectivo para los 5 formatos. Un contrato colectivo para los 5 formatos.
2018	Negociación colectiva reglada, fue anticipada, comenzando en marzo y terminando en julio. Un contrato colectivo para los 5 formatos.
2020	Futura negociación colectiva.

Fuente: elaboración propia.

Esta primera negociación como FTW (2012) es calificada por distintos dirigentes sindicales y CETRA como un éxito, en tanto consiguieron aumentar ampliamente los salarios y obtener tanto un contundente bono de término de negociación (BTN) como un bono de asistencia y puntualidad. En específico, el reajuste fue de un 5% y el BTN de \$850.000 para los trabajadores de mayor antigüedad en Walmart Chile. El bono de marcación de \$24.000 para todos los trabajadores.

*"Nosotros tuvimos una tremenda negociación colectiva en 2012 donde logramos un aumento salarial de aproximadamente \$60 mil, donde obtuvimos bonos mensuales, anuales y buen bono de término de negociación. Eso pensamos que debe actuar como piso mínimo en esta negociación colectiva y en base a eso, negociar en esta oportunidad"* (Dirigente FTW en Emol, 2014).

*"Con la firma del contrato colectivo entre los ejecutivo de la empresa Walmart en Chile con los dirigentes de la Federación Nacional del Trabajador Walmart se dio por concluido el proceso de negociación colectiva con la multinacional, que permitió entre otros beneficios, un incremento de un 5% de las remuneraciones de los trabajadores de la cadena de*



*supermercados Líder, un bono de asistencia y puntualidad de 24 mil pesos, un bono de término de conflicto de hasta 850 mil pesos y el mejoramiento de otros beneficios (...) 850 mil pesos líquidos para aquellos trabajadores con más de 10 años en la empresa y otro de 145 mil para los recién llegados, con una escala entre ambas categorías” (CETRA, 2012). Posteriormente, en el año 2014 se realiza una negociación colectiva complementaria, la cual es guiada nuevamente por con la federación, participando trabajadores nuevos o que no contaban con beneficios obtenidos en la negociación anterior” (Contreras, 2015).*

La siguiente gran negociación ocurrió en diciembre del año 2014. Esta fue la negociación más importante que ha vivido la FTW, principalmente por su masiva huelga. Pese a su importancia y a que obtuvieron ciertos beneficios, varios de sus sindicatos se mostraron descontentos con la dirigencia de la Federación por la decisión de terminar con la huelga antes de haber obtenido los beneficios esperados, y otras tantas decisiones tácticas implementadas en la negociación (Contreras, 2015). La misma Federación y CETRA hacen un análisis de las dos afirmaciones estratégicas que predominan a la hora de criticar a la Federación después de terminada la huelga. Una sería la del SIL y la otra la de los “ultraizquierda”:

*“La primera dice que no debió haber nunca un enfrentamiento de tal envergadura porque el resultado era predecible. Es cierto, que la pérdida ilimitada de ventas y utilidades aceptada por la matriz a sus negociadores daba fuertes garantías de victoria a Walmart, pero no era posible pronosticar la cuantía de recursos empresariales que se pusieron en el empeño de destruir las organizaciones sindicales autónomas (...) la única alternativa a una estrategia de negociación que se basa en el poder propio de los trabajadores es la rendición previa a la Huelga Legal y la aceptación de las ofertas de la empresa, como la ha hecho siempre el sindicato pro patronal SIL al firmar convenios colectivos según el artículo 314 o las pequeñas organizaciones que en estos días aceptaron lo que rechazó la Federación” (FTW & CETRA, 2014)*

*“La segunda opinión, expresada por grupos políticos y militantes ultraizquierdistas, es que la huelga debió seguir “hasta el final”. Un “final” que no saben precisar, ni explicar en qué condiciones se debió terminar la huelga o hasta cuándo. Esta postura no considera que la empresa iba a aguantar el tiempo que fuera necesario y que el día 26 de diciembre se hubiera iniciado el descuelgue individual de trabajadores provocando la división de las fuerzas de la*

*Federación no solo en esta negociación sino para su subsistencia futura” (FTW & CETRA, 2014).*

Frente a estas dos visiones la FTW hace su propio análisis: *“a la Federación no le interesaba la ‘mejor huelga’ sino que la mejor negociación posible en el contexto presente” (FTW & CETRA, 2014).* Esta negociación tenía la dificultad, como también señalan las organizaciones, de que las expectativas de los socios y de los dirigentes de base estaban sobredimensionadas dado el crecimiento y poder de la Federación, y que *“el contexto económico presente y futuro era de incertidumbre, permitiendo argumentos conservadores de la empresa” (FTW & CETRA, 2014).* En este contexto, obtener mejores resultados que los del año 2012 parece imposible: *“la negociación alcanzada, siendo inferior a las propias expectativas y logros de 2012 y sufriendo el castigo económico de la huelga, tiene cifras reales superiores a otras negociaciones del retail, del sector público y en realidad compite con cualquier acuerdo laboral de los últimos tiempos en cualquier sector económico” (FTW & CETRA, 2014).* De forma democrática, entonces, a siete días de huelga, la Federación opta por terminar con la huelga en una votación federada, donde votaron la mayoría de los sindicatos de local: *“la votación fue 78 a favor de detener la huelga y 22 a favor de seguir” (FTW & CETRA, 2014).*

La última gran negociación ocurrió en 2018, donde si bien se amenazó en diversas instancias con hacer efectiva la huelga, esto nunca se hizo. Los resultados de esta negociación, como se ha dicho más arriba, son casi idénticos a los resultados obtenidos por el SIL en su negociación del año 2017. Respecto a esta negociación no existen análisis públicos por parte de la Federación.

Entre los años 2012 y 2017 a las grandes negociaciones colectivas comentadas le acompañaban negociaciones más pequeñas de “homologación”. Esto significa que anualmente negociaban los trabajadores nuevos de la empresa que se iban integrando a la Federación y que no contaban con contrato colectivo. Esta homologación fue realizada sin mayores problemas todos los años, excepto en mayo del 2014 cuando la FTW realizó una huelga en la que participaron solamente los 3.000-4.000 trabajadores que se encontraban negociando por la homologación, alcanzando un contrato colectivo de una duración de 7 meses que les permitía a estos mismos trabajadores volver a negociar en diciembre del mismo

año (Página web FTW, 2014). Entonces, cada año los nuevos trabajadores de la FTW lograban obtener los mismos beneficios que los trabajadores que ya eran parte de la Federación y ya tenían un contrato colectivo. Además, aparte de esta homologación, los trabajadores nuevos obtenían un bono de término de conflicto -este bono era lo que en verdad se negociaba, en la homologación misma no había mucha discusión-. Esta situación fue así hasta el año 2017, cuando entra a regir en Chile una nueva legislación laboral. Ahora los nuevos trabajadores reciben los beneficios de la FTW solo por extensión de beneficios, ya no mediante una negociación colectiva, por lo que desde el 2017 la figura del BTN se elimina para los nuevos trabajadores.

*“Hasta el 2017 logramos negociar con grupos pequeños de trabajadores, en negociaciones que nosotros llamamos de “homologación”, donde obteníamos que los nuevos socios lograran los mismos beneficios que los antiguos, obviamente porcentuales, según antigüedad (...) incluido el bono de término. Eso se asimilaba, e incluso mejoraba, lo que hoy se pacta como extensión de beneficios” (secretario FTW, conversación informal).*

*“Entonces a todos esos los hacemos negociar en negociaciones de homologación que hemos inventado nosotros. Hasta cuando llegó el tema de la reforma laboral, ahí dijeron ‘no po, ahora la extensión de beneficios debe ser pactado por las organizaciones sindicales’. Claro, ahora tenemos esto de la extensión de beneficios (...) ¿Entonces ya no es necesario negociar con los nuevos? No po, ahora le hacemos extensión de beneficios. El problema es que las homologaciones para nosotros eran con bono de término. Entonces ahora me dicen “no, uno puede extender los beneficios”, claro extender todos los beneficios ¿cierto? pero sin bono de término po, entonces la empresa se ahorra el bono de término” (Entrevista FTW).*

### El Sindicato Interempresas Líder (SIL)

El Sindicato Interempresas Líder (SIL) es el primer gran sindicato que emerge en D&S. El sindicato nace el 7 de julio de 2007 y se constituye bajo la forma legal de “sindicato interempresa” como respuesta a la subdivisión de D&S en múltiples razones sociales (SIL, 2018. Página web; Henríquez, 2017b: 54). Esta forma interempresa les permitía a los trabajadores articularse sindicalmente pese a las divisiones jurídicas y socio espaciales de cada local, y también, les permitió negociar colectivamente de manera regular desde el año 2008 con D&S-Walmart Chile, pese a que la legislación nacional hasta el año 2014 no obligaba a la verdadera empresa a negociar con el sindicato interempresa. Actualmente el SIL es uno de los sindicatos más grandes del país, con aproximadamente 15.000 socios y una presencia significativa en 224 locales.

Los dirigentes actuales del SIL comentan que el SIL fue construido de la forma en la que clásicamente se construyen sindicatos en el Chile neoliberal: un pequeño grupo de trabajadores, a escondidas, y sin el visto bueno de la empresa, se comienzan a organizar hasta legalizar la organización.

*“Se creo el 2007 el sindicato, el 7 de septiembre del 2007. Fue en Santiago su creación. Un día se juntaron 49 viejos de 3 locales, llevaron un ministro de fe super escondido, fueron a la DT, en ese tiempo habían hablado con el Osvaldo Andrade, y él no le daba fe a la cuestión, porque era un proyecto muy loco (...) Al inicio reaccionó mal la empresa, pero después fue asumiendo que era una realidad po” (Entrevista 1 SIL).*

El SIL entonces alcanza una rapidísima tasa de crecimiento, que lo lleva de 49 socios en 2007 a casi 8.000 en 2010 -y ahora en 2018 cerca de 15.000-. La estrategia para lograrlo, en un inicio, según uno de sus dirigentes, fue a través de lógicas “asistenciales” hacia los socios: regalándoles plumones. Este aspecto de servicio y de beneficios a los socios -más allá de lo ganado en las negociaciones- parece ser un aspecto central en la estrategia de crecimiento y de mantención de la fidelización de los socios del SIL, como veremos más abajo.

*“(...) después empezamos con recursos propios, empezaron los muchachos a visitar locales. Para navidad lo que se hizo fue regalar unos plumones baratos que no se dé donde los sacaron, porque había que enganchar po. En una empresa antisindical, donde están todos con miedo, ¿cómo los enganchai? No teni otra po, no es de asistencialista, pero no podi llegar con un discurso super político, super sindical compañero, no te iban a pescar po. Pero*

*con plumones se empezó po. Después esto se fue masificando a nivel nacional, se visitaron locales, fue bien como célula: de Valparaíso a Los Andes, a Viña, se pegaron salto a La Serena, de ahí a Copiapó... Y al final se armó una cuestión a nivel nacional que ya el 2010 teníamos más de 8 mil socios, crecimos super rápido” (Entrevista 1 SIL).*

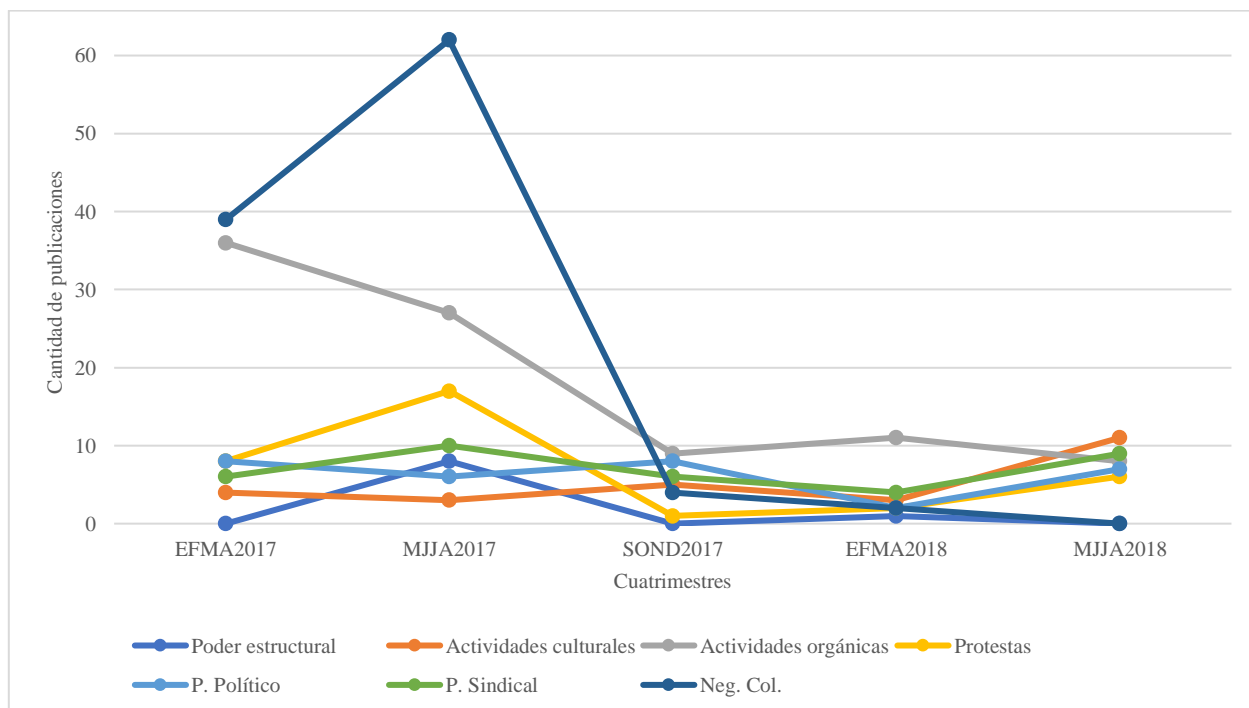
### **Los poderes movilizados por el SIL (2007-2018)**

En el Gráfico 6.3. se pueden observar, como una primera aproximación, los diferentes poderes movilizados por el SIL en los últimos dos años. Los dos tipos de poderes más movilizados por el SIL son de carácter asociativo: negociaciones colectivas y actividades orgánicas. Si bien ambos sub-poderes se mueven de la mano, el poder movilizado en las negociaciones colectivas solo emerge cada cierto periodo (en general 2 años), mientras que el poder movilizado con actividades orgánicas permanece más allá de las coyunturas de negociación. La alta movilización del sub poder orgánico por parte del SIL sugiere la existencia de una alta burocratización al interior de la organización, que se suele movilizar con todas sus fuerzas en los procesos de negociación colectiva y de preparación de estas.

Les siguen, con una frecuencia bastante más baja, las actividades de protesta, que también pueden considerarse como un subtipo del poder asociativo de los trabajadores y, que también se mueven según los tiempos de las negociaciones colectivas. Luego vienen los poderes sindicales, políticos y asociativo-culturales. Estos poderes parecen ser más estables en el tiempo y parecen ser parte del repertorio “normal” de acciones del SIL -aunque en ocasiones se movilizan en relación con las negociaciones colectivas-. Por último, y con escasa presencia, se encuentra la movilización del poder estructural, el cual se ha movilizado solo como amenaza de huelga en negociaciones colectivas (mediante la aprobación de la huelga legal, por ejemplo), y no como hecho efectivo.

### Gráfico 6.3.

*Poderes movilizados por el Sindicato Inter empresa Líder por trimestres (2017-2018)*



Fuente: elaboración propia en base a Facebook del SIL.

A continuación, se analizarán en específico los poderes movilizados por el SIL, desde su fundación en 2007 hasta la actualidad.

### **El poder asociativo del SIL: burocratización y asistencialismo para llegar a más de 200 locales**

#### Burocracia y democracia interna

Siguiendo la definición de burocracia comentada en el apartado de la FTW, es probable que el SIL sea una de las organizaciones sindicales más burocráticas del país, lo que no es de extrañar debido a su relativa antigüedad (11 años), su gran tamaño (15.000 socios) y su presencia en más de 200 locales. Sin una racional división del trabajo y del establecimiento de normas, sin una profesionalización de sus dirigentes, sin la estandarización de estrategias y acciones eficaces, y sin jerarquías y niveles de organización claros, parece difícil mantener en el tiempo una organización de tal magnitud. Así también, la altísima cantidad de socios y el relativo alto valor de las cuotas sindicales (más de \$8.000 mensuales) le permite a la

organización contar con asesores de alta calidad, una sede sindical y dirigentes sindicales profesionales.

*“Hace unos años salió un reportaje de cuanto gastaban los sindicatos en asesorías. Todos se fueron a la discusión, pero la discusión es otra, ¿porque las empresas pueden tener buenos asesores y los sindicatos no? Si tienes los recursos aprovecha, es para beneficio de los socios. La fuerza hay que canalizarla y usarla bien, somos uno de los sindicatos más grandes de Chile hoy en día, con más historia, con mejores logros. Nosotros quisiéramos que todos los sindicatos tengan una sede como esta. Los sindicatos necesitan una sede, un lugar donde reunirse. Hay muchos dirigentes que se pagan de su bolsillo, eso no te ayuda”* (Entrevista 1 SIL).

Respecto a la división del trabajo en la organización, lo primero es señalar la existencia de funciones dirigenciales y funciones de base, teniendo cada una de estas sus propias complejidades. Las primeras funciones van desde el nivel de local (delegados) hasta el nivel nacional (directores), pasando por funciones intermedias (encargados zonales) y específicas (activistas):

*“Nosotros tenemos por cada local un delegado, y también está el directorio. En el directorio somos 11. Tenemos delegados especiales que llamamos "activistas". Tenemos delegados y zonales, 5 zonales: norte, la quinta región, la RM, la centro sur y sur (desde los Ángeles a Punta Arenas). Los zonales están a cargo de directores, un director por zona. El delegado es el más relacionado con los socios”* (Entrevista 1 SIL).

Los delegados de local cumplen un rol similar al dirigente sindical de local de la FTW. Estos delegados son los dirigentes más cercanos a los trabajadores de base, por lo que su rol es central a la hora de informar, solucionar problemas particulares en los locales y traspasar inquietudes desde las bases hacia instancias superiores. En un inicio, por el multirut radical existente en D&S (más de 200 razones sociales), los delegados tenían fuero sindical, pero tras la simplificación del multirut que hace Walmart desde el año 2012, a tan solo 5 razones sociales (una por formato), los fueros sindicales ya no alcanzan para los más de 200 delegados. Frente a esto, el SIL firma periódicamente protocolos de acuerdo con Walmart para que los delegados tengan horas libres para realizar sus funciones sindicales.

*“El rol del delegado es central, tiene reuniones por local, en dos turnos. Por redes sociales, cada delegado tiene su grupo de WhatsApp (...) Nos aprovechamos del multirut. Por cada*

*empresa te dan 3 fueros, como cada empresa tenía 3 fueros, teníamos 3 delegados po. El problema fue cuando se unificaron los ruts y quedaron 5. Hoy tenemos igual un protocolo de que nuestros representantes no pueden ser echados sin permiso de nosotros. Igual si los pillan metiendo la mano no hay nada que hacer... Son 247 delegados, nunca se sabe cómo son también po. Pero hay que consultarnos” (Entrevista 1 SIL).*

*“Dentro de la negociación colectiva tenemos un protocolo, todos los años, en cada negociación, firmamos un protocolo de acuerdo para que funcionen los delegados. Conseguimos unas bolsas de horas sindicales, para que no les salga el descuento, ehh... ¿cuánto se llama?... Que se le entienda que cuando tienen un permiso sindical no se lo considere como ausencia ... Básicamente que te permitan trabajar, hoy día incluso ya se estableció que mensualmente nuestro delegado tiene que tener una reunión con los administradores para tocar temas del local, con libros de acta, dejando constancia de todo lo que se habló, y algún acuerdo que se trató. Incluso para la empresa hoy día eso es auditable para ellos ¿cachai? Ellos van al local y piden el libro. Porque igual con la empresa, con la gerencia corporativa, hemos ido limando muchas asperezas y hemos ido avanzando más en el diálogo que... que en la fuerza. Cuando no hay resultados del diálogo vamos a los otros escenarios, pero siempre partimos por el diálogo” (Entrevista 2 SIL).*

Esta semi profesionalización dirigencial puede hacer difícil para los delegados la defensa acérrima de los derechos de sus compañeros de local (Entrevista FTW), pues la gran mayoría no goza de fuero sindical, solo de la posibilidad de hacer horas libres por protocolo con la empresa (Entrevista SIL). Por tanto, la capacidad de solución de problemas de local tiene un techo para los delegados, quienes frente a problemas y tensiones crecientes deben recurrir a los directores de la organización:

*“(...) no hay dirigentes presentes. Ellos son delegados y tú le preguntai algo al delegado y el delegado no tiene idea de nada, no defienden, como ellos no tienen fueros sindicales, ellos no van a ir a pelear con el administrador, no tienen mucho conocimiento” (Contreras, 2015).*

La situación de estos delegados contrasta con la de los directores. Son ellos quienes ejercen la labor de dirigencia sindical de manera verdaderamente profesional. Es decir, con dedicación completa a estas labores, con goce de sueldo, trabajando en la sede sindical, y no en sus locales de trabajo, y con fuero sindical.



*“Yo tengo permiso sindical, yo no voy a mi trabajo, los 30 días del mes estoy dedicado a labores sindicales, la empresa me mantiene con sueldo, eso permite desarrollarte mejor. Ojalá todas las empresas dieran esas mismas facilidades, la labor sería distinta”* (Entrevista 1 SIL).

Los primeros cinco cargos de los directores del SIL son los clásicos: presidente, secretario general, tesorero, prosecretario y profesora. Los restantes seis cargos son responsables de funciones específicas de la organización: bienestar, comunicaciones, área jurídica, capacitación, cultura y recreación, y movilización y organización (Página web SIL). Es decir, están a cargo de las seis áreas de trabajo del SIL (Página web SIL), cada una de las cuales cuenta con potentes asesorías. Estas áreas funcionan a tiempo completo en la sede sindical, lo que permite que continuamente existan actividades y noticias por parte de la organización (aproximadamente una cada dos días), las cuales son informadas por Facebook. El funcionamiento de la directiva, y de la misma organización, se pudo apreciar cuando se visitó la sede sindical para realizar las entrevistas:

*“La sede sindical estaba ubicada en un pequeño pasaje detrás del Parque O’Higgins. La sede sindical era una vieja casona de dos pisos, donde se notaba desde afuera la presencia de la organización sindical: afuera estaba la batucada ensayando, trabajadores conversando y desde las ventanas del frontis colgaba un gran cartel que decía ‘Sindicato Interempresas de Líder (SIL)’. Al interior se podía observar el complejo funcionamiento: nunca había visto tal nivel de organización y cantidad de oficinas para un sindicato. Había secretarías en la entrada, múltiples oficinas, algunas con puertas abiertas y otras cerradas, se veía gente circulando y en las mismas oficinas, entrando y saliendo, había cocineras preparando el almuerzo (...)”* (Cuaderno de Campo, 2018).

Las posiciones intermedias hemos dicho que las constituyen los activistas y los delegados zonales. En palabras del sindicato, los activistas dinamizan *“la gestión del directorio y la relación con los delegados del SIL”*, es *“un equipo de apoyo en terreno que cumple el rol de activistas, divididos por regiones y que dan cobertura a nivel nacional”* (Página web SIL). Mientras que los delegados zonales están a cargo de las asambleas zonales y del funcionamiento óptimo de estos espacios de organización territoriales.

Las segundas funciones, las de base, son la clásica afiliación sindical y participación eventual de actividades de la organización. Estas son las funciones que le tocan a la mayoría de los

afiliados al SIL. Si bien formalmente no hay diferencias entre estos socios -todos son trabajadores de base- en la práctica estos pueden desempeñar diferentes tipos de participaciones en la organización sindical (Klandermans, 1986). Algunos participarán en la batucada de la organización, otros periódicamente en las asambleas de local, otros en las áreas específicas de la organización, otros participarán de las concentraciones y marchas, mientras que otros solo participarán solo formalmente del sindicato, aprovechando sus beneficios.

Tanto los momentos dirigenciales como los de base no son estancos aislados, sin relaciones entre sí. El SIL cuenta con bastantes mecanismos democráticos y de información que permiten la existencia continua de flujos ascendentes y descendentes en la organización. Uno de estos mecanismos es la elección de los directores de la organización por parte de los socios del SIL (cada cuatro años). Otros mecanismos son el Congreso Nacional de Delegados Anual, de carácter resolutivo, y la Asamblea Nacional Ordinaria (dos al año) -y eventualmente Asambleas extraordinarias-. Estas tres instancias son “federadas”, es decir, no participan los socios de base directamente, sino que los delegados de local que los representan gracias a las asambleas de local que los delegados deben realizar mensualmente en sus lugares de trabajo. A estos mecanismos se suman los Zonales, que consisten en Asambleas periódicas por macrozonas del país (sur, centro, costa, norte, etcétera):

*“Este 2017 empezamos con las zonales, reunirnos zonalmente con los delegados, dos o tres al año. Entregar capacitación, discutir temas, realidad zonal. Ellos deben ir a transmitir a sus bases. Los directores nos repartimos por Chile y hacemos reuniones con los socios. El delegado refuerza la pega mensualmente en el local. Seis veces en el año nos juntamos con todos los locales” (Entrevista 1 SIL).*

Además, durante el año, y especialmente cuando se vienen negociaciones colectivas, los directores del SIL recorren el territorio nacional informando directamente a los trabajadores de local del proceso de negociación (Facebook SIL, 2017). También, con el objeto de conocer las expectativas de los trabajadores antes de las negociaciones colectivas, el SIL realiza una gran encuesta a todos sus socios, la cual alcanza tasa de respuesta de aproximadamente el 50% (Entrevista 2 SIL). Por último, a los delegados de local más nuevos se les invita a Santiago a asistir a una inducción, con el objetivo de que aprendan a realizar de la mejor forma posible sus funciones.

*“Una vez al año a los delegados más nuevos los citamos a Santiago y hacemos una inducción. Paralelo a eso hacemos visitas a locales, los directores van. Hay una comunicación constante y fluida”* (Entrevista 1 SIL).

### Centralidad en actividades culturales y de bienestar para fidelizar a los socios (asistencialismo)

Hemos dicho que la estrategia del SIL para crecer en sus inicios (2007-2010), según sus dirigentes, se basó en la asistencia social: se le entregaban plumones a quienes se unían a la organización. Analizando las publicaciones de Facebook de la organización (2017-2018), como también las entrevistas a sus dirigentes, es posible observar que esta estrategia se mantiene, aunque se amplía, a lo largo de su historia. Constantemente el SIL estará preocupado del bienestar material y cultural de sus socios, entregándoles beneficios y acceso a diferentes actividades. Estos beneficios van más allá de las victorias obtenidas mediante negociaciones colectivas, son fruto de las mismas cuotas que pagan los socios, de la voluntad de sus miembros y de convenios que realiza el SIL con diferentes empresas y organizaciones. Así también, a veces estos beneficios no son directamente entregados por el SIL, sino que, por el Estado, pero el SIL informa y asesora sobre estos a sus bases:

*“Nosotros conversamos con ciertas autoridades, decimos te van a ayudar. Hay gente que no conoce ni si quiera que hay un bono de mujer trabajadora y jóvenes no saben que hay un bono de trabajador joven, y que, si tú lo orientas, lo guías, lo ayudas a que sus condiciones mejoren. No nos podemos cerrar”* (Entrevista 1 SIL).

Los beneficios que el SIL otorga son variados, algunos tendrán dimensiones más monetarias, mientras que otros más culturales y, otros tantos, enfocados en la formación socio política. Solo por mencionar algunos, se pueden encontrar apoyos solidarios a trabajadores damnificados por desastres socio naturales, invitaciones a obras de teatro (a veces protagonizadas por los mismos socios), talleres de autodefensa para mujeres, torneo de fútbol para trabajadores, operativos oftalmológicos, invitaciones al circo, preuniversitario SIL, concurso para el día de la madre, concurso de cueca, taller de serigrafía, entrega de entrada para el Museo Interactivo Mirador (MIM) y para Fantasilandia, entre otras cuestiones.

### El SIL en el territorio y en los formatos de Walmart

Todo este aparataje burocrático y democrático le ha permitido al SIL estar presente en más de 200 locales y en los 5 formatos de Walmart. A continuación, se describirá esta presencia en el territorio y en los distintos formatos de Walmart en base a la georreferenciación de locales realizada (ver Capítulo 4), al igual de como se hizo con la FTW en el apartado anterior.

En el norte (regiones I, II, III y XV) el SIL presencia en 9 de 11 locales, siendo estos 9 locales del formato Líder. En la cuarta región tiene presencia en los 14 locales, los cuales son Líder y aCuenta. En la quinta región tiene presencia en 29 de los 44 locales, siendo estos tanto del formato Líder como del aCuenta. En la sexta región tiene presencia en 12 de los 18 locales de la región, los cuales son 5 del formato aCuenta y 7 de Líder. En la séptima región tiene presencia en 20 de los 27 locales, siendo 12 de estos aCuenta, 1 Central Mayorista y 7 Líder. En la octava tiene presencia en 28 de los 35 locales, siendo 16 aCuenta y 12 Líder. En la novena región tiene presencia en 7 de los 14 locales de la región (4 aCuenta y 3 Líder). En la X y XIV región (Los Lagos y Los Ríos) tiene presencia en 16 de los 23 locales, siendo 11 Líder y 5 aCuenta. En la XII región el SIL no tiene presencia, en tanto el único local de la región (el Líder de Punta Arenas) esta hegemonizado por la FTW. Por último, en la Región Metropolitana tiene presencia en 88 de los 200 locales, siendo 22 de estos aCuenta, 1 de Central Mayorista, 3 de Ekono y los restantes 62 pertenecen al formato Líder.

En resumen, en base a la información entregada por el SIL, correspondiente al año 2016, el SIL tiene afiliados sindicatos de 224 locales distintos. Es decir, tiene presencia sindical en el 57,9% de los 387 locales de Walmart Chile, siendo la amplia mayoría del formato Líder (133) y aCuenta (84). Así también, no parece tener una presencia territorial tan centralizada en Santiago como la FTW, pues solo el 39,3% de sus locales se encuentran en la Región Metropolitana. En casi todas las regiones su presencia esta en más del 50% de los locales, excepto en Magallanes (0%) y en la Araucanía (50%).

La principal estrategia del SIL para llegar a casi todo el territorio nacional ha sido mediante una política similar a la de la FTW de “organizar a los desorganizados”, en la cual los dirigentes y activistas recorren el territorio e instalan apenas pueden un delegado en cada

local. Este delegado en general es creado personal e informalmente por el SIL, no es que haya sindicatos o núcleos organizados de trabajadores en estos locales:

*“Nosotros en el Hiper y en el Express tenemos la posibilidad de que si yo tengo cinco socios puedo dejar a uno de delegado. En los aCuenta la empresa nos peleó un porcentaje, como 30% de los trabajadores. Generalmente trabajan sesenta, por lo tanto, necesitamos como, como quince trabajadores afiliados y ahí podíamos recién nombrar un delegado. Entonces ahí nosotros, los que tenemos un grupo que le llamamos activistas "ya ustedes vayan a visitar estos locales". Donde pudimos entrar bien, y quedaron harta gente, nombramos delegados”* (Entrevista 2 SIL).

*“Ya logramos que en varios locales hubieran más de veinte, más de quince. Y apenas pasaba eso, poníamos un delegado, para, para que... Que ni siquiera nos dejaban poner diarios murales po ¿cachai? Entonces después ya entre conversas, "no, es que ya, ya, vamos a autorizar entonces que pongan diario mural en todos los aCuenta". Porque ni siquiera eso nos dejaban hacer po ¿cachai?”* (Entrevista 2 SIL).

Para llegar a los formatos aCuenta, el SIL lo ha realizado mediante dirigentes particulares que trabajan en estos formatos. Son ellos quienes tienen la mayor credibilidad entre los trabajadores de este formato y quienes mejor saben relacionarse con sus bases.

*“Porque así nosotros empezamos po, empezamos por los Híper... Cuando entramos a los aCuenta, buscamos ya, tú le dices al delegado, entonces ya en ellos dejamos la responsabilidad un poco de masificar la sindicalización en aCuenta. Y hoy día tienen representación hasta en el directorio, entonces, con el Central Mayorista también. Y con Ekono, ha costado encontrar a esa persona que sea de Ekono”* (Entrevista 2 SIL).

*“quién mejor que conozca para sindicalizar, tiene que ser alguien del formato. Igual hemos, estamos haciendo los esfuerzos, y el trabajo de enseñar los locales, de incorporar gente, pero también buscamos a ver si encontramos un par de personas de ahí, de ese formato, que quieran asumir un rol más, más activo dentro de la sindicalización po. Y obviamente eso te va a ayudar mucho porque... "Ah, pero es que usted es de Híper... usted no conoce nuestra realidad". Es distinto a que llegue uno de ellos mismos ¿cachai?. Tiene mayor credibilidad incluso, y todo el cuento, entonces no se produce ese efecto de que piensan "no, usted viene a buscar la pura ficha nomás, y de ahí nunca más aparece". Entonces te permite un trabajo más continuo y constante en ese formato”* (Entrevista 2 SIL).

*“(aCuenta) ese fue el formato que más pelea tuvimos. Los antiguos dirigentes estuvieron hasta a punto de agarrarse a combos con los gerentes. Porque aparte que no querían soltar ningún beneficio, si, nosotros en estos dos, en estas dos últimas negociaciones, recién logramos regularizar conceptualmente los beneficios para todos. Ahora por, en cuanto al pago en dinero, hay diferencias por formato (...) en aCuenta debe haber unos 4.000”*  
(Entrevista 2 SIL).

### **El SIL y sus relaciones con la empresa, ¿dependencia externa?**

Las relaciones del SIL con la empresa, en un comienzo D&S, y actualmente con Walmart, son un tema difícil de tratar por la existencia de dos grandes posturas al respecto. La primera, que es la que sostienen los dirigentes de la organización, es que el SIL nace como cualquier otro sindicato, defendiendo los intereses de los trabajadores frente a la empresa, aunque siempre con responsabilidad y siendo constructivos, entendiendo que el desarrollo de la empresa y el bienestar de sus trabajadores van de la mano (Página web SIL). La segunda postura, que la esboza la FTW y diversas publicaciones académicas, sostiene que en sus inicios el SIL nace por iniciativa (o al menos con el visto bueno) de la empresa para contener la incipiente conflictividad sindical que comenzó a emerger en D&S en 2006. Si bien no es tarea de quien escribe elegir entre las dos posturas, las implicaciones de ambas son importantes para conocer la movilización de poderes del SIL: en la primera postura el SIL se habría desarrollado y mantenido de forma autónoma, solamente mediante incentivos asistenciales hacia sus socios y mediante la movilización por los diferentes locales. En la segunda postura, por el contrario, el SIL se habría desarrollado gracias a recursos ajenos, principalmente provenientes desde la empresa. Debido a estas implicancias habrá que meterse brevemente a la discusión de las relaciones del SIL con la empresa, y ver que tan válidas son las afirmaciones de que “el SIL es amarillo” según las pruebas que he encontrado.

Como bien menciona el SIL, las relaciones con la empresa en ningún caso son antagónicas. Sus dirigentes no dicen que los intereses de los trabajadores y los de Walmart sean necesariamente opuestos, sino más bien que Walmart entrega muy poco de todo lo que gana con sus operaciones en Chile: *“Nosotros no queremos que le vaya mal a la empresa, queremos que Walmart venda y sea el primer vendedor. nuestro problema es como repartimos las ganancias, creemos que lo que reparten para el lado de los trabajadores es muy poco”* (Entrevista 1 SIL). La demanda entonces es por una mejor distribución de las

ganancias al interior de la empresa, siendo siempre responsables de no exigirle demasiado a la empresa, o más bien, no tensar al máximo, pues el empleo de miles de trabajadores esta en juego. Quizás esta es la orientación sindical que explica que en 11 años la organización nunca haya hecho un llamado a parar la producción<sup>68</sup>.

Bajo este marco y orientación, el SIL actualmente mantiene una serie de relaciones con la empresa -particularmente con el área de Relaciones Laborales-, con el objeto de velar por los derechos de sus trabajadores y por el cumplimiento de lo acordado en los contratos colectivos. Así también, los delegados de los diferentes locales deben reunirse periódicamente con los gerentes de sus locales, para intentar resolver los problemas cotidianos. Si los problemas persisten, los delegados deben subir en la jerarquía y pedir ayuda a los directores. Cuando hay problemas el SIL dice que prefiere solucionarlos de manera directa con la empresa, solo si estos persisten o pasan el límite de lo tolerable, el SIL comienza a denunciar y a buscar multas hacia la empresa.

*“(...) tenemos una mesa de seguimiento de los contratos colectivos. Nos reunimos periódicamente con la gerencia corporativa. Tenemos un sistema de trabajo. Si vemos problemas con un local lo vemos con delegado. Los administradores deben reunirse una vez al mes con el representante sindical, lo que se habla queda en libros de registros. Si no lo hace al administrados le disminuyen bonos, si no hay solución se meten los gerentes de cada vez más alto nivel. Hay temas que se pueden solucionar a nivel de local. Hay administradores que piden ayuda incluso. No queremos que clausuren locales por cosas de salud ni nada (...). Cuando las partes no están de acuerdo, hay que meter a un tercero, la DT” (Entrevista 1 SIL).*

*“Guardamos un pacto de diálogo, “mira, sabí qué pasó en tales locales, esto, esto y esto”. Si no hay una respuesta, y a veces no esperamos, o sea, a veces ni siquiera comentamos o sea “sabí que pasó esto y esto”, yo lo siento, pero denunciar de inmediato. “Ah, ya, bueno ya”. Ahí tú tení ese criterio, qué situación amerita conversarla y qué situación amerita denunciarla y avisarla. Son dos cosas distintas” (Entrevista 2 SIL).*

---

<sup>68</sup> Solo en dos ocasiones han llamado votar a favor de la huelga legal, pero más porque es la única opción para rechazar la oferta de la empresa en una negociación que por tener un verdadero convencimiento de que presionando económicamente a la empresa esta cederá.

La segunda perspectiva sostiene que el SIL fue creado por D&S y que la misma empresa sostuvo durante años su crecimiento (Entrevista FAW, Entrevista FTW, Bank, 2017, Contreras, 2015). Para sostener esta afirmación se han encontrado escasas pruebas legales, en general todas son carácter oral, las cuales corresponden al testimonio de diferentes dirigentes sindicales de la empresa. Estos testimonios fueron producidos por quien escribe y por otras investigaciones. Estos testimonios provienen tanto de dirigentes sindicales que siempre han sido parte de organizaciones antagónicas al SIL, como de dirigentes que en su momento participaban de la organización. Las acusaciones de cooptación y cooperación del SIL con la empresa (D&S en su inicio, y posteriormente Walmart) se basan en los siguientes siete argumentos:

(1) la empresa creó o permitió la creación del SIL -no queda claro este mecanismo causal en las declaraciones-, para contener la creciente conflictividad en D&S y para poder salir a invertir en América Latina. Dos testimonios sostienen este argumento y no se han encontrado más pruebas salvo la ya mencionada constatación de que desde el año 2006 emergen una serie de conflictos laborales descentralizados en D&S (huelgas).

*“Existía un solo sindicato en esos años que el Sindicato Inter empresas Líder SIL, el actual SIL, con su expresidente hoy día Juan Moreno. Fue creado por la empresa, D&S en esos años. Como era el único sindicato que existía, y veíamos prácticas patronales en donde uno no veía a los dirigentes sindicales, nosotros veíamos que era necesario construir algo desde los trabajadores”* (Entrevista FTW).

*“La empresa creó el SIL, porque necesitaba un sindicato para salir. Las políticas del país en ese tiempo para salir del país a hacer negocios era tener sindicatos que representaran a los trabajadores, o si no, no les podían dar el pase para salir. Era como un requisito, por eso inventan el SIL”* (Entrevista FTW).

*“El Interempresas Líder nace por una iniciativa de D&S cuando ve que corre el riesgo de que se le formaran sindicatos a lo largo de todo el país. Decide invitar a trabajadores a que organicen sindicatos y estos sindicatos son financiados por la empresa”* (Entrevista a Jorge Salas en Contreras, 2015).



(2) La empresa le pagaba “coimas” o “bonos” a los dirigentes sindicales del SIL (parece que hasta el año 2010). Sobre este punto también se encontraron dos testimonios y ninguna otra prueba.

*“Yo de hecho, como dirigente salí de la organización, del SIL. Yo era delegada antiguamente en el 2010, me salí de ese sindicato porque yo vi las coimas que pagaba la empresa a Juan Moreno, a todos ellos les paga una coima que es muy nombrada dentro de las organizaciones”* (Entrevista FAW).

*“El sueldo del presidente del sindicato supera el millón de pesos, siendo que es un trabajador común y corriente, que tenga la camioneta que tiene y las casas que tiene. Y que todos los trabajadores que son dirigentes de esa organización tengan bonos, los dirigentes más altos tienen bonos de \$ 500.000 y los dirigentes más bajos tienen \$70.000 de bono”* (Entrevista a Jorge Salas en Contreras, 2015).

(3) Los administradores o gerentes de los locales fomentaban que los trabajadores nuevos se metieran al SIL, siendo difícil para ellos salirse posteriormente de esta organización, pues esta les seguía cobrando las cuotas sindicales. Sobre este último subpunto se han encontrado más pruebas que solo testimonios: en 2017 la Dirección del Trabajo condenó a la organización a pagar 100 UTM por *“dificultar la afiliación y permanencia de trabajadores socios y no socios de la misma, para formar parte de las organizaciones sindicales denunciantes; e impedir la desafiliación efectiva de tales socios”* (Dirección del Trabajo, 2017).

*“Me salí del SIL porque el SIL a la empresa le abría las puertas, a los administradores, y los administradores decían ‘métanse a este’, ‘métanse a este sindicato’ (...) era demasiado raro, sobre todo en esta empresa que era de los Ibáñez, muy antisindical, Walmart es una empresa reconocida mundialmente antisindical y quieren que los recibieran con los brazos abiertos era como raro”* (Entrevista FAW).

*“Se hace la entrevista, [entrevista de trabajo] y tú como trabajador nuevo, y lo que te dice la niña que te está hablando y que te está entrevistando o que te está haciendo que tú firmé el contrato, y para no quedar mal [el trabajador nuevo] ¿qué hace la de recursos humanos?: insíbete en este sindicato, porque este es de la compañía, y te hablan de ese sindicato del SIL, entonces, ¿qué hace el trabajador?, va y se inscribe, y una vez ya inscribiéndote ya qué voy a salir ¿pa que te despidan?”* (Entrevista a Valeria Ferrada, en Contreras, 2015)”.

*“el 2009 la corte chilena falló contra D&S por coludirse con el SIL y entrar en prácticas antisindicales, las cuales limitan la libertad de asociación sindical (Corte apelaciones San Miguel)” (Bank, 2017: 74).*

*“Por ejemplo, si yo tengo un trabajador, Juanito Pérez, cierto, que está en el SIL, cierto, y él cree que acá puede estar mejor, cierto, el SIL debe dejar de cobrarle la cuota sindical. ¿Cuál es la política del SIL hoy día? Si viene pa acá, le cobra igual el 100%” (Entrevista FTW).*

(4) La empresa les da horarios libres a los delegados de local del SIL para que realicen sus actividades. Estos delegados existen por permiso de la empresa, no por ser representaciones posibilitadas por la legislación laboral (como los clásicos dirigentes con fuero), por lo que tienen escasas posibilidades de solucionar los problemas de los trabajadores en sus locales de trabajo. Si bien sobre este punto se encontraron dos testimonios (uno de los cuales fue reproducido en un apartado más arriba) parece razonable pensar que un delegado sin fuero sindical no puede tensionar tanto las relaciones con superiores en su lugar de trabajo cuando tiene que defender los intereses de los trabajadores.

*“ahí tú te dai cuenta del “arreglin” que tienen con la empresa, porque nosotros somos dirigentes con papeles, tú vas a la impresión y ahí dice que soy presidenta de federación o miembro del sindicato de Matucana. Ellos son delegados de boca, no tienen fuero, ellos van a impresión y no tienen fuero, sin embargo, la empresa les da permisos sindicales, les paga los...” (Entrevista FAW).*

*“son personas que no tienen fuero, entonces como peleas con una empresa, con el administrador del local para mejorar las condiciones laborales si no tienes fuero. Porque a mí por lo menos el fuero me protege para decirles: “no usted aquí y acá... estoy protegida, no me puede echar”. Pero ellos no, sin embargo, la empresa no los echa, entonces ahí tú te dai cuenta en la práctica que estos sindicatos son sindicatos amarillos, como les llamamos nosotros. El SIL fue creado por la empresa” (Entrevista FAW).*

(5) El SIL no le hace demandas legales a la empresa. Los dos testimonios encontrados sobre este punto contrastan con el de uno de los dirigentes del SIL. Este dirigente menciona que la centralidad de la organización no está en demandar constantemente a la empresa, sino más bien en solucionar los conflictos con ésta dialogando. Solo cuando este camino del diálogo no funciona el SIL recurre a la denuncia legal.

*“Ellos hacen su show, su espectáculo de que van a hacer una demanda... no tienen ninguna demanda en contra de la empresa de partida, si tú vas a la inspección del trabajo, ¿cuál es la demanda del SIL?, siendo el sindicato más grande del retail supuestamente debería estar lleno, si acá hay mucho abuso” (Entrevista FAW).*

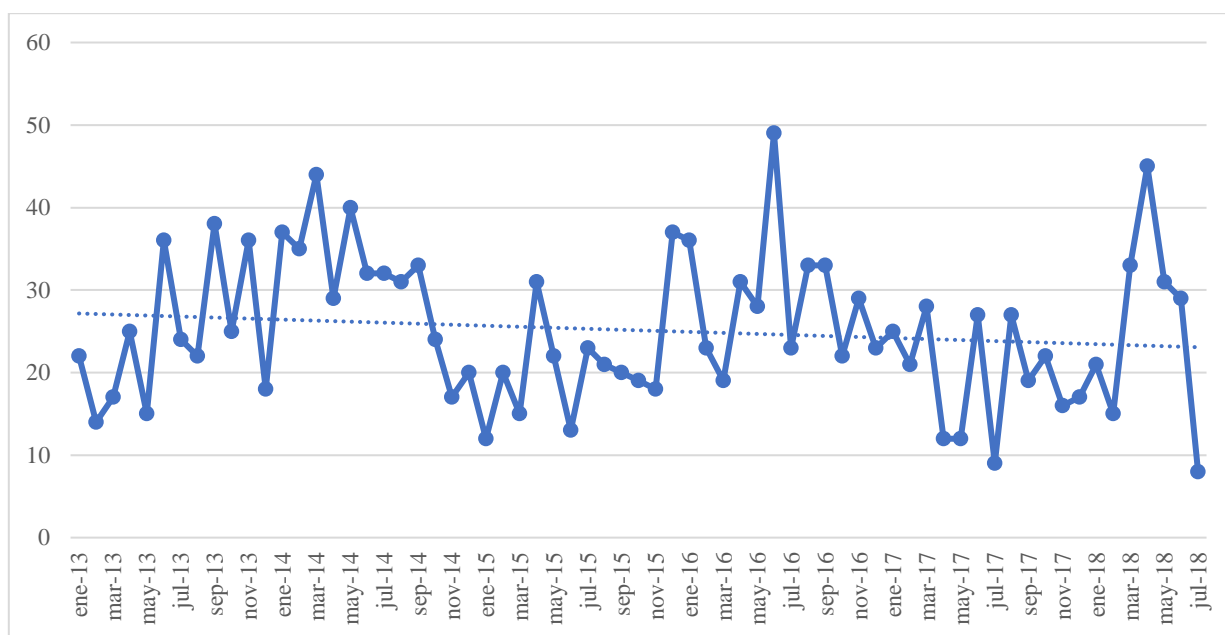
*“Entonces era muy conveniente para Líder hacer un sindicato interempresa que le permitiera ramificarse a lo largo de todo el país con dirigentes que nunca iban a poner una denuncia en contra de Líder en la Inspección del Trabajo” (Contreras, 2015).*

*“Guardamos un pacto de diálogo, ‘mira, sabí qué pasó en tales locales, esto, esto y esto’. Si no hay una respuesta, y a veces no esperamos, o sea, a veces ni siquiera comentamos o sea ‘sabí que pasó esto y esto’, yo lo siento, pero denunciar de inmediato. ‘Ah, ya, bueno ya’. Ahí tú tení ese criterio, qué situación amerita conversarla y qué situación amerita denunciarla y avisarla. Son dos cosas distintas” (Entrevista 2 SIL).*

Hasta el momento no se ha podido conseguir la información de la cantidad de denuncias realizadas a Walmart Chile por parte de cada uno de los grandes sindicatos de la compañía, por lo que solo se dispone de la información agregada de la cantidad de multas que la Dirección del Trabajo ha cursado a Walmart Chile desde el año 2013 a agosto del 2018 (Gráfico 6.4.), las cuales suman más de 2.300 millones de pesos (considerando el valor de la UTM, IMM y la UF al 13 de agosto del 2018).

#### Gráfico 6.4.

*Multas reclamos y fiscalización aplicadas a las cinco razones sociales de Walmart Chile por la Dirección del Trabajo (2013-2018).*



Fuente: elaboración propia en base al análisis de los datos públicos de multas de la Dirección del Trabajo.

(6) En sus inicios el SIL tenía sus oficinas en la empresa. Solo se encontró un testimonio sobre este punto y ninguna prueba, posiblemente por la relativa lejanía temporal de este hecho: “(...) *tenían oficina en la empresa po. Tenían oficina ahí en la escuela de servicios, ahí en Quilicura. Estaba la oficina del gerente general, Silvio Castaño, y al lado estaba la oficina del presidente del sindicato po. Ahora tienen otra oficina (...)*” (Entrevista FTW).

(7) Las negociaciones no regladas del SIL desde el año 2008, en la práctica, establecieron un bajo “techo” para las otras negociaciones en la empresa (Dirección del Trabajo, 2009). Este punto se desarrollará en el apartado de las negociaciones colectivas del SIL.

Como se observa, hay siete argumentos para sostener que el SIL, al menos en sus inicios, basó su crecimiento y desarrollo en el poder que la misma empresa le otorgaba. Las relaciones entre la empresa y el sindicato se habrían basado en un “dar y recibir”. Por un lado, la empresa con el SIL habría logrado invertir en América Latina, contener la conflictividad sindical, ponerles un techo a las negociaciones colectivas de los trabajadores de D&S con los acuerdos firmados con Walmart y ahorrarse dinero en multas. Por el otro

lado, el SIL se habría beneficiado de recursos financieros para sus dirigentes, la promoción por parte de la empresa de la sindicalización de los trabajadores en el SIL y permisos horarios para sus delegados. En caso de ser corroborados estos argumentos, una importante estrategia sindical del SIL habría sido el *social partnership* o la cooperación con la empresa (poder social con la empresa).

### **Un sindicalismo sociopolítico: movilización del poder político y social**

El SIL, al menos desde el año 2011, ha desarrollado una estrategia sindical que autodenomina “socio política”, y que puede entenderse como la movilización tanto del poder social-político como del social-sindical. Al desarrollar su estrategia, el SIL comprende que no puede mantener solamente relaciones bilaterales con la empresa, su contraparte, pues se encuentra en una posición de desventaja. Frente a esto, debe salir a buscar alianzas hacia afuera, con partidos, sindicatos, centrales sindicales, internacionales sindicales, gobiernos, ex asesores del gobierno, figuras públicas, como también, ejercer poder en espacios políticos, como el parlamento, buscando generar leyes más favorables para los trabajadores.

*“Somos un sindicato socio político, que busca construir mayorías, desde el modelo sindical que dice menos sindicatos, más afiliados, contrarios al modelo de la federación que dice muchas flores aran una primavera (...)”* (SIL 2018. Página web).

*“Tenemos un sindicato sociopolítico, nosotros entendemos que un sindicato que se encierra en las cuatro paredes de la empresa no tiene más futuro”* (Entrevista 1 SIL).

*“El sindicato que se encierra en las cuatro paredes de la empresa poco va a lograr. Nosotros entendemos que hay que cambiar leyes, un montón de cuestiones entonces nosotros hoy día estamos generando una agenda política, una agenda legislativa, estamos, nosotros contratamos un asesor, porque hoy día los recursos lo permiten, que nos arme una agenda, nos diga: “oigan, saben qué, el miércoles hay que estar en el Congreso, nos vamos a juntar con fulano”* (Entrevista 2 SIL).

*“(...) en lo sociopolítico teníamos conversaciones con el Ministerio del Trabajo, la OIT, la empresa, la CUT. Conversaciones, cualquier cosa, hay que hacer una actividad, una funa a un local... Entonces la empresa cuando veía no te ve el sindicato solo. La empresa ve eso, que no hay dos actores solos”* (Entrevista 1 SIL).

Respecto a sus alianzas sindicales, el SIL se encuentra afiliado a la CUT, a UNI América y a la Confederación de Trabajadores del Comercio y Servicios de Chile. En sus negociaciones colectivas ha recibido el apoyo de estas organizaciones (Facebook SIL), como también asiste a sus actividades como seminarios, congresos e incluso marchas (en el caso se la CUT). Además, desde el año 2018 se observa una presencia ocasional de algunos de sus dirigentes y de su batucada en huelgas de trabajadores de otras empresas<sup>69</sup>.

*“Nosotros estamos afiliados a la CUT, a UNI AMERICA, a CONTRACOM, que es la confederación de trabajadores del comercio y servicios en Chile, y a través de ellos a la UNI AMERICA, que es mundial del comercio, a través de ellos nos enfrentamos a Walmart en Estados Unidos. Nuestra aspiración algún día es llegar a negociar en EE. UU.”* (Entrevista 1 SIL).

*“Cuando presentamos la negociación colectiva el año pasado lo hicimos con el presidente de la UNIMUNDIAL, con la presidenta de la CUT acá”* (Entrevista 1 SIL).

Respecto a sus alianzas con asesores y ex asesores del gobierno, destaca la relación de asesoría que pactaron desde el año 2011 con ex funcionarios de alto nivel de la Dirección del Trabajo del primer gobierno de Michelle Bachelet (2006-2010). Demás esta decir que la posibilidad de contar con asesores de tal calidad es solo posible teniendo una gran cantidad de recursos financieros, los que el SIL parece haber conseguido por su alta cantidad de socios y por las elevadas cuotas sindicales que cobra: \$8.906 por socio (La Segunda, 2017)<sup>70</sup>.

*“nosotros dentro de nuestro cuerpo asesor está toda la explanada mayor de la Dirección del Trabajo del primer gobierno de la Bachelet ¿cachai? Directora del trabajo, jefe de jurídico, jefe de relaciones laborales, sindicales. Hoy día se mantienen los mismos, pero dos que habían salido, que asumieron funciones en el anterior gobierno (segundo gobierno de Bachelet), uno de ellos fue el subdirector del Trabajo, Rafael Pereira, volvió como asesor nuestro”* (Entrevista 2 SIL).

*“la Pati Silva que era que fue directora del Trabajo y fue subsecretaria de presidencia. También está dentro de ese equipo hoy día asesor, entonces, cómo te ven, te tratan. Entonces*

---

<sup>69</sup> LANEXPRESS: <https://www.youtube.com/watch?v=KS5kElcOOC0> y TRAVERSO: <https://www.youtube.com/watch?v=HykGreVewFg>

<sup>70</sup> <http://impresa.lasegunda.com/2017/06/16/A/9E3690UJ/all>

*cuando te ven ese equipo de asesores, o sea estos compadres no van a ir a juicio por cosas pequeñas, no vamos a ir por diez lucas, por veinte lucas, o sea vamos a ir por multas mucho más millonarias, o sea, cien millones, doscientos millones. O sea que esa cuestión te duela, que la multa que te pueda pasar la DT de Iquique por cincuenta lucas, “ya, te las pago”, pero la que te pasamos por a nivel nacional, esas le duelen, entonces tienen que dar explicaciones, y por eso se cuidan” (Entrevista 2 SIL).*

Destacan también las relaciones que tienen con los gobiernos, constantemente intentando ponerlos de su lado. En el último Congreso del SIL (2017) invitaron a la Ministra del Trabajo de Bachelet y, en distintas ocasiones, se han reunido con la mencionada presidenta, prestándole su apoyo como candidata presidencial en 2013, como también invitándola a actividades del mundo sindical (como el “mujerazo sindical”), una vez que ya había sido elegida presidenta:

*“En nuestros congresos, el de este año, tuvimos la participación de la gerente de recursos humanos corporativos de Walmart, pero antes de ella hablo la Ministra del trabajo, hacemos un tripartismo. Y entendemos los mensajes que se van mandando entre ellos. Hay un juego político, esto no es politizarlo, pero entendemos que sindicato y política van de la mano históricamente, los partidos políticos nacen de las mancomunales del norte (...)” (Entrevista 1 SIL).*

*“Al ‘Mujerazo Sindical para nivelar la cancha en la sociedad y en el trabajo’ (...) actividad organizada por el Sindicato Interempresas de Lider- Walmart y en donde más de 400 trabajadoras y dirigentes sindicales compartieron junto a la Presidenta de la República, Michelle Bachelet, la presidenta de la CUT, Bárbara Figueroa y la ministra del Sernam, Claudia Pascual, sus visiones sobre el rol femenino en las organizaciones sindicales” (Subsecretaría de Previsión Social, 2014).*

La estrategia socio política, particularmente en su aspecto más político, se expresó claramente en la última negociación colectiva del SIL (2017). Esta organización fue la primera y más grande organización sindical en negociar con la “Gran Reforma Laboral” del 2017. Esta fue una reforma emblemática de la Nueva Mayoría<sup>71</sup>, pero altamente cuestionada, tanto desde la izquierda (Partidos del Frente Amplio) como desde la derecha (Chile Vamos).

---

<sup>71</sup> Ex Concertación de Partidos por la Democracia (Partido Socialista, Partido por la Democracia, Democracia Cristiana, entre otros) más el Partido Comunista. Estuvo en el gobierno entre los años 2014 y 2017.

Este contexto fue propicio para que todo el gobierno y sus partidos estuviesen atentos a la negociación, intentando interceder para que esta llegase a buenos resultados. Los trabajadores del SIL eran conscientes de esta coyuntura y la explotaron a su favor: su derrota en la negociación era también la derrota del gobierno con su reforma, mientras que su éxito en la negociación era también el éxito del gobierno. Finalmente, la negociación del SIL llegó a buen puerto, como hemos visto en el apartado de los resultados del proceso de organización sindical.

*“Yo creo que un éxito es que nosotros tenemos una espalda política tremenda a la hora de negociar. (...) Apenas entregamos el contrato fuimos con la ministra (...) Esta fue la primera negociación grande con la reforma laboral. Obviamente estaban todos los ojos puestos. Por eso nos hicimos un poco famosos. Y pudimos cerrar bien, porque hasta última hora estábamos a punto de ir a huelga. Hay toda una planificación que no se descuida ni de los socios ni de la estrategia sociopolítica, desde hace como 3 negociaciones atrás”* (Entrevista 1 SIL).

*“En el supermercado si paras ese supermercado afectas solamente a Walmart. O tú haces la pelea con la empresa sola o metes más actores. Nosotros metimos más actores, aprovechamos el tema de la reforma, sabíamos que el gobierno era un actor preocupado de esto. Si esta negociación era un fiasco, la reforma laboral era un fiasco. Había fichas del gobierno metidas aquí (...)”* (Entrevista 1 SIL).

La estrategia socio política del SIL, también en su aspecto más político, se expresó en su participación de las discusiones en comisiones parlamentarias y *lobby* político para conseguir la Ley 20.760. Esta Ley, como hemos visto al estudiar el caso de la FTW, que también se movilizó políticamente por esta, obliga a la empresa que se divide ficticiamente en diferentes razones sociales a negociar con el sindicato que le entrega un contrato colectivo. Tras la aprobación de esta Ley en 2014 el SIL denuncia a Walmart y consigue negociar de forma reglada con las cinco razones sociales del *retail* de Walmart Chile:

*“En el momento actual, posterior a la demanda que presentó el sindicato interempresa al amparo de la ley del multirrut, la resolución judicial obligó a la compañía a reconocer como un solo empleador a todos los formatos supermercadistas (Acta de audiencia de Juicio, 24.04.2015). Ahora, esas cinco empresas son un mismo empleador, aunque sigan siendo razones sociales con RUT distintos”* (Henríquez, 2017b: 56).



## **Movilización del poder asociativo al interior de la empresa: negociaciones colectivas**

*“El Código del Trabajo, hasta la reforma laboral (2017), impedía a los sindicatos interempresas, o no impedía, pero dejaba en el empleador la facultad de negociar con los sindicatos interempresas. El sindicato podía presentar proyecto, y si la empresa no quería negociar no negociaba. A pesar de eso nosotros siempre negociamos, y tuvimos la particularidad de negociar siempre con piso” (Entrevista 1 SIL).*

Desde el año 2008 hasta el año 2010 la estrategia de negociación del SIL consistió en la firma de “Acuerdos Marco” con la empresa (D&S en 2008 y en 2010 Walmart), para que posteriormente distintos grupos de trabajadores firmaran convenios colectivos con cada razón social (local), teniendo como referencia este acuerdo marco. Estos acuerdos marco no existen como figura legal en el Código del Trabajo, pero generan obligaciones legales entre las partes que lo suscriben. La negociación que lleva a un acuerdo marco es una negociación “no reglada”, por fuera de los mecanismos establecidos en el Código del Trabajo, durante la cual los trabajadores no gozan de fuero sindical ni de derecho a huelga (como tampoco en las posteriores negociaciones para firmar convenios a nivel de local de trabajo).

*“Aunque sin carácter legal necesariamente, estos acuerdos marcos –un instrumento no reconocido por el Código del Trabajo–, obligan al holding a otorgar ciertos beneficios laborales a los trabajadores que negocien colectivamente a través de este sindicato interempresa, así como en procesos individuales generados en los respectivos establecimientos donde hayan afiliados a la organización. El cumplimiento de los acuerdos en este caso no proviene de un mandato legal (...)” (Henríquez, 2017b: 56).*

*“El Acuerdo Marco suscrito el 09.05.2008 entre la empresa Comercial D&S S.A. y el Sindicato Interempresas de Trabajadores de las empresas de los supermercados Lider S.A., no responde a los caracteres de un Convenio Colectivo, sino que se trata de un acuerdo que, descansando en la autonomía de los cuerpos intermedios, obliga a Comercial D&S S.A. a otorgar ciertos beneficios laborales a aquellos trabajadores que, en el futuro, desarrollen procesos de negociación colectiva a través del Sindicato Interempresa Líder, así como en procesos individuales en los respectivos locales en que laboran” (Dirección del Trabajo, 2009).*

El primer acuerdo marco del SIL, firmado en mayo del 2008 ha sido criticado por las otras grandes organizaciones de la empresa (FTW, FENTRALID y FAW), principalmente por los

bajos beneficios que les otorgaba a los trabajadores (BTN de \$90.000, reajuste salarial del 2% y reajuste semestral al 100% del IPC), porque pretendió que estos beneficios fuesen generales para todos los trabajadores de la empresa y porque una de sus cláusulas establecía como tope o techo de negociación para el resto de los trabajadores de la empresa lo establecido en el convenio del SIL. De hecho, el año 2009 la Dirección del Trabajo falló en contra de este acuerdo marco por esta razón:

*“La cláusula que establece que ‘Los procesos de negociación que se desarrollen en cada una de las empresas relacionadas, deberán considerar como máximo los beneficios y valores que forman parte del presente Acuerdo Marco’ podría, para casos concretos que se presenten, lesionar el derecho a negociar colectivamente desarrollado en el Libro IV del Código del Trabajo y el de la representación de los intereses de sus afiliados a que alude el N°1 del artículo 220 del mismo cuerpo legal, respecto de las organizaciones sindicales ajenas al sindicato Interempresa que pactó el Acuerdo Marco, al fijar de antemano, un tope a ciertos beneficios”* (Dirección del Trabajo, 2009).

*“Nosotros nacemos como sindicato el año 2007, el 2008 presentamos un acuerdo marco, que no era un contrato colectivo, sino básicamente los beneficios que daba la empresa los firmamos en un papel, para que estos no se pudiesen retirar”* (Entrevista 1 SIL).

*“Los bonos de termino que tu mencionabas también, la primera negociación fueron solo noventa mil pesos, después fueron 180 imposables, después fuimos aumentando”*. (Entrevista 1 SIL).

El acuerdo marco del 2008 fijó el punto al que debían llegar los distintos contratos colectivos de cada una de las razones sociales pertenecientes a D&S. Entonces, representando el SIL a tan solo 3.000 trabajadores a esa fecha, el Acuerdo Marco cubría a 200 contratos/locales: *“nuestro primer contrato fueron 200 contratos po, uno por cada empresa, 200 firmas”* (Entrevista 1 SIL).

#### **Cuadro 6.12.**

*Negociaciones colectivas del SIL y sus características principales.*

2007	Se crea el SIL.
2008	Primera NC. Acuerdo Marco con D&S. 200 contratos colectivos firmados
2010	Negociación colectiva. Walmart. 200 convenios colectivos firmados.

2012	Negociación colectiva con Walmart, solo formatos Líder (2 contratos colectivos, uno para Hiper y otro para Express). 13.000 trabajadores. Contrato a 3 años.
2013	Negociación colectiva con Walmart, solo formato aCuenta. 1.500 trabajadores.
2015	Negociación colectiva reglada. Pos reforma al multirut. Todos los formatos en mismo contrato. Contrato a 2 años.
2017	Negociación colectiva reglada. Pos reforma laboral. Todos los formatos en mismo contrato. Contrato a dos años.
2019	Futura negociación colectiva.

Fuente: elaboración propia.

Luego de esta negociación siguieron las del 2010, 2012, 2015 y 2017 (ver Cuadro 6.12): *“Después el 2010 negociamos colectivamente, 2012, 2015 y 2017, usando algo que estaba sobre la ley, nosotros negociamos más de hecho que de derecho”* (Entrevista 1 SIL). La negociación del 2010 parece haber sido similar a la del 2008, salvo que esta vez el BTN se duplicó, quedando en \$180.000, y que esta vez se negociaba con una nueva contraparte: Walmart.

En la negociación del 2012 Walmart parece haberse adelantado a las transformaciones que se venían con la Ley 20.760 (la Ley del multirut), por lo que unificó sus más de 200 razones sociales en tan solo 5 (casi las mismas que existen hasta el día de hoy). Ese año el SIL negocia solamente por los trabajadores de Líder (Express e Hiper), consiguiendo un contrato de 3 años, y el año 2013 negocia por los trabajadores de aCuenta (Página web CSA TUCA, 2013). En esta última negociación se dio el primer hecho encontrado en donde el SIL moviliza a sus socios y genera acciones socialmente disruptivas, tónica que se mantendrá e irá en aumento en sus negociaciones.

*“En un hecho inédito en Chile, cerca de 70 dirigentes sindicales y trabajadores de Walmart en el país -- afiliados al Sindicato Interempresa Líder (SIL) -- han ocupado ayer, 25/7, las oficinas corporativas del holding en la Ciudad Empresarial<sup>72</sup>, epicentro del empresariado nacional, en rechazo a la falta de respuestas en negociación colectiva en los supermercados ACuenta.*

*Los dirigentes sindicales protestan por la nula respuesta de la empresa ante el proceso de negociación colectiva que involucra a cerca de 1.500 trabajadores del formato económico*

<sup>72</sup> Canal de YouTube SIL: [https://www.youtube.com/watch?v=QI7\\_VKbu6eQ&t=379s](https://www.youtube.com/watch?v=QI7_VKbu6eQ&t=379s)

*del holding estadounidense, quienes son parte de los 14 mil afiliados que el sindicato Líder tiene en todo el país en los diversos formatos de Walmart” (Página web CSA TUCA, 2013).*

La siguiente negociación del SIL tuvo lugar el año 2015, esta vez con la Ley 20.760 aprobada y con un fallo de la Dirección del Trabajo que, en base a esta Ley, le permitía al SIL negociar de manera reglada directamente con Walmart Chile, con sus cinco razones del *retail* al mismo tiempo. El 04 de agosto del 2015 se firma entonces un contrato “inédito” en Walmart, en tanto es un mega contrato que contiene beneficios, aunque desiguales, para todos los trabajadores del Walmart de sus 5 razones sociales del *retail* (Ekono, aCuenta, Líder Express, Hiper Líder y Central Mayorista): “*tomamos camino de cambiar la Ley del Multi Rut y terminamos con un abuso de fragmentación de las empresas que vulneraban los derechos de los trabajadores*” (Sindical, 2015). En esta negociación se aprobó la huelga legal (pero no se hizo efectiva) y se realizaron algunas acciones de protesta (concentraciones).

*“Finalmente lo lograron. Después de meses de negociaciones y protestas, el Sindicato Interempresa de los trabajadores del Líder (SIL) logró este martes la negociación colectiva reglada 2015, el primero de este tipo de la historia de Walmart” (El Ciudadano, 2015).*

La más reciente negociación del SIL tuvo lugar en julio-agosto del 2017 y fue una de las primeras negociaciones colectivas ocurridas en Chile con la nueva legislación laboral (2017). Como hemos argumentado más arriba, el SIL se vio beneficiado por esta coyuntura, pues el entonces gobierno de la Nueva Mayoría y sus partidos estaban atentos a la negociación, intentando interceder para que esta llegase a buenos resultados, pues si los trabajadores tenían éxito en su negociación, y el dialogo primaba por sobre el conflicto, la reforma laboral habría sido un éxito también. Finalmente, como también hemos visto, la negociación del SIL llegó a buen puerto (Bono de Término de Negociación millonario para los trabajadores más antiguos, reajustes de entre un 2% a un 5% por sobre el reajuste semestral del IPC, contrato colectivo multiformato a dos años, entre otras cuestiones).

Además de este respaldo político, la negociación del 2017 fue una de las más conflictivas del SIL. Durante el desarrollo de la negociación hubo amenazas de huelga<sup>73</sup>, e incluso, se aprobó en votación la huelga legal, pero su uso finalmente no fue necesario. Además, mientras se

---

<sup>73</sup> Canal de YouTube SIL: <https://www.youtube.com/watch?v=1KNAYy5CSYI>

daban las negociaciones, los trabajadores, junto a la batucada SIL, protestaron en diferentes locales de la empresa<sup>74</sup>, realizaron un “paro de cajas”<sup>75</sup> y cortaron calles en el centro de Santiago, donde incluso se enfrentaron con Carabineros de Chile<sup>76</sup>.

La próxima negociación del SIL tendrá lugar a mediados del año 2019, y desde ya los trabajadores se encuentran agitando y preparando la negociación colectiva (Entrevista 2 SIL, Cuaderno de Campo, 2018).

### **Conclusiones preliminares y ampliación teórica**

Los procesos de organización sindical del SIL (2007-2018) y la FTW (2008-2018) emergen desde las mismas bases estructurales configuradas por el proceso de producción de D&S, y posteriormente de Walmart. Como hemos visto, estas bases le dan un escaso poder estructural de mercado y en el lugar de trabajo a los trabajadores del *retail* de esta empresa, en tanto sus procesos de trabajo tienen una baja potencia disruptiva, los trabajadores se encuentran dispersos por el territorio nacional en más de 300 locales y la empresa se divide en cinco formatos o modelos de negocios distintos -con más o menos “posibilidades” de otorgarles beneficios materiales a sus trabajadores-.

Hemos visto que el proceso de organización sindical del SIL puede dividirse en dos periodos. En el primero (2007-2012) parece haber primado una estrategia de cooperación o *social partnership* con la empresa, que se expresó en un flujo de recursos financieros desde la empresa hacia el sindicato, en la promoción por parte de la empresa de la sindicalización de los nuevos trabajadores en el SIL, en permisos horarios para sus delegados y, sobre todo, en el haber firmado deficientes “Acuerdos Marco” los años 2008 y 2010 -en un periodo de auge de conflictividad descentralizada en la empresa-. En el segundo periodo (2013-2018), parece haber habido una “radicalización” del SIL expresada en un creciente uso del poder asociativo disruptivo o de protesta, tanto para presionar a la empresa en sus negociaciones colectivas (2013; 2015; 2017), como para solucionar problemas particulares en locales de trabajo, y marchar y apoyar en ocasiones a movimientos sociales y huelgas de trabajadores de otras

---

<sup>74</sup> Canal de YouTube SIL: <https://www.youtube.com/watch?v=OwqS9uuzllc>

<sup>75</sup> Canal de YouTube SIL: <https://www.youtube.com/watch?v=kKLVSRRMt3Vw>

<sup>76</sup> Canal de YouTube SIL: <https://www.youtube.com/watch?v=zhjtj3PRfvY>

empresas. Pese a esto, esta radicalización nunca ha llevado a la organización a usar el poder estructural para presionar económicamente a la empresa, salvo como amenaza (aprobación de huelga legal) en sus dos últimas negociaciones. Además, en este periodo se hace cada vez más notoria la burocratización de la organización, que logra ser acompañada de ciertos mecanismos democráticos.

Por último, la organización durante el segundo periodo moviliza una clara estrategia “socio política”, que busca incluir a terceros actores en sus conflictos bilaterales con la empresa, para poder negociar con ella en una mejor posición. Bajo esta estrategia resalta su alianza con centrales nacionales e internacionales, sus constantes conversaciones y apoyo de altos directivos del ex gobierno de la Nueva Mayoría (muchos de los cuales hoy son asesores del sindicato), el uso estratégico de la recién aprobada reforma laboral del 2017 en su negociación colectiva del mismo año y la participación en las discusiones parlamentarias para obtener una Ley que limitase el multirrut (Ley 20.760).

El proceso de organización sindical de la FTW también puede dividirse en dos periodos. En el primer periodo (2008-2014) la organización es parte de la conflictividad descentralizada que emerge en D&S desde el año 2006 (principalmente por el Sindicato Líder de Gran Avenida) y es protagonista de los dos conflictos centralizados del año 2014: la huelga de mayo en el marco de una negociación de homologación y la huelga de diciembre, en el marco de otra negociación colectiva, en la que participaron más de 8.000 trabajadores y en la que lograron cerrar, según sus dirigentes, más de 50 locales. Además, en este periodo movilizará el poder político al prestarle apoyo a Michelle Bachelet en 2013 y al participar en las discusiones parlamentarias para la obtención de las Leyes 20.760 (multirrut) y 20.823 (domingos).

Desde el año 2015, en su segundo periodo, la organización parece “moderarse” al dejar de movilizar su poder estructural, al menos de manera centralizada<sup>77</sup>. Pese a esto, continúa movilizando su poder asociativo de manera disruptiva, principalmente en las siguientes negociaciones colectivas (2016; 2018) y, sobre todo, en su importante participación en el

---

<sup>77</sup> El año 2017 ocurre una corta paralización en el Líder de Punta Arenas por problemas de condiciones de trabajo particulares del local.

movimiento social NO + AFP (2015-2018). En paralelo, la organización continuamente se va burocratizando, conciliándose este proceso con democracia y autonomía por parte de los sindicatos que componen la federación.

Los casos del SIL y la FTW sorprenden y piden una ampliación del marco analítico de los “procesos de organización sindical” propuesto en la presente tesis. Esta ampliación teórica, como ya se ha venido sugiriendo a lo largo del capítulo, debiese ir a lo menos por tres lados: (1) cuando dos o más procesos de organización sindical se desarrollan en el mismo sistema de relaciones industriales (en esta tesis este sistema es una empresa) cada caso puede entenderse mejor y contextualizarse respecto al otro. Para hacer esta relación entre los dos casos sugerimos los conceptos de “pluralismo estratégico” y “pluralismo ideológico”. (2) Para describir el poder asociativo de una organización no basta con hacer referencia al número de socios, y la representatividad de los mismos respecto al total. Se vuelve relevante también hacer referencia a las formas orgánicas mediante las cuales la organización sindical persiste en el tiempo y articula una gran cantidad de socios dispersos por el territorio. Para esto, hemos ocupado el concepto de burocracia. (3) Los resultados de los procesos de organización sindical pueden ir más allá de la desprecuarización del trabajo: pueden promover cambios en las bases estructurales desde las que la acción sindical surge o promover cambios en el régimen de producción de la empresa, es decir, en los aparatos políticos e ideológicos con los que el capital regula la producción económica en el mismo “Estado interno” que representa su empresa. En el caso de Walmart Chile las desprecuarizaciones que consiguieron los trabajadores, principalmente vía contratos colectivos (muy similares en los últimos años), no pueden entenderse por completo si no se enmarcan en el régimen de producción que ayudan a constituir. A continuación, se intentarán desarrollar estas tres ampliaciones.

### **El pluralismo sindical**

Este aspecto se puede desarrollar tomando libremente el concepto de “sistema pluralista de partido” de Giovanni Sartori. Para este autor los partidos políticos de cada país formaban con sus relaciones y competencias un sistema *sui generis* (en el sentido de que el sistema era más que sus partes). Este sistema podía definirse según el número de partidos y la distancia ideológica o polarización entre ellos. Tomando estas dimensiones emergían cuatro posibles

sistemas de partidos: (1) pluralismo polarizado (ideológicamente), (2) sistema bipartidista, (3) pluralismo moderado y (4) sistema de partido predominante.

Este marco puede utilizarse, ampliarse y modificarse un poco para ser aplicado a los sindicatos y a sus procesos de organización. Lo primero a señalar es que los sindicatos entre sí no forman un sistema, sino que -si ocupamos la terminología sistémica- pueden ser parte de un mismo sistema de referencia. Los sistemas en el mundo del trabajo, según John Dunlop (1967), son sistemas de relaciones industriales, los cuales pueden ser una empresa, una rama económica o incluso un país. Lo segundo, es que en los sistemas de relaciones industriales pueden existir, como también pueden no existir, sindicatos. No es una condición propia de un sistema de relaciones industriales el tener sindicatos (los trabajadores pueden no tener una representación colectiva). Lo tercero es que, en caso de existir sindicatos en un sistema, no necesariamente estos deben ser plurales, es perfectamente posible y razonable que en cada sistema solo exista un sindicato -o que el sindicato más representativo negocie-. Es más bien la anomalía del caso chileno la que presenta sistemas con más de un sindicato<sup>78</sup>. Lo cuarto y último, tiene que ver con las estrategias que desarrollan los sindicatos al interior de un sistema: estas relaciones pueden ser tanto de cooperación mutua como de competencia o rivalidad por los socios (Dunlop, 1967). Para justificar el pluralismo sindical, cada sindicato parte del sistema deberá desarrollar sus estrategias e ideologías/orientaciones/justificaciones particulares para hacerse notar respecto a los otros. Así, es posible hablar de distintos tipos de pluralismo según el número de sindicatos en un sistema, sus diferentes fuerzas/importancias, y las relaciones y diferencias entre estos. En este capítulo hemos hallado dos tipos de pluralismo: el estratégico y el ideológico. El primer pluralismo puede darse cuando las organizaciones compiten y ocupan estrategias diferentes, centradas en la movilización de distintos poderes. El segundo caso puede darse cuando las organizaciones compiten, pero ocupan estrategias iguales o muy similares. En este caso, lo único que las diferencia es la ideología o una narración justificadora<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Recordemos que fue el Plan Laboral de 1979 el que introdujo como un valor el “pluralismo” sindical.

<sup>79</sup> Respecto a la centralidad que tenga un sindicato respecto a otros también podría generarse una categoría. También podría darse el caso en que la ideología de los distintos sindicatos también es la misma. Ahí el pluralismo no tendría justificaciones para los actores parte del sistema, ¿Por qué se mantendría el pluralismo en



En relación con los procesos de organización sindical del SIL y la FTW estudiados en el presente capítulo, se puede señalar que pasaron de un momento de pluralismo estratégico (2006-2014) a otro de pluralismo ideológico (2015-2018). En el primer momento, lo que diferenciaba a las organizaciones era principalmente la (no) movilización del poder estructural y (no) establecimiento de relaciones de cooperación con la empresa. En el segundo momento lo que las diferencia ya no es tanto lo estratégico, que en general es similar, sino más bien lo que diferencia a las organizaciones es lo discursivo: una organización se define como combativa y le recrimina a la otra el ser creada y financiada por la empresa, mientras que la otra se define como socio política y responsable:

*“No es que los del SIL son vendidos’, te pegan y te escupen en la cara. Nuestra pelea es con la empresa, no entre nosotros. Salen con un discurso de que ellos son los más rebeldes y todo el cuento (...) Puedes irte a huelga (...) tienes que ver hasta donde estiras el chicle, hasta donde puedes sacar, si llevas a huelga a la gente para dártela de dirigente revolucionario, de quemar locales y todo. Te voy a pitiar el futuro laboral, las condiciones laborales de 14 mil trabajadores” (Entrevista 2 SIL).*

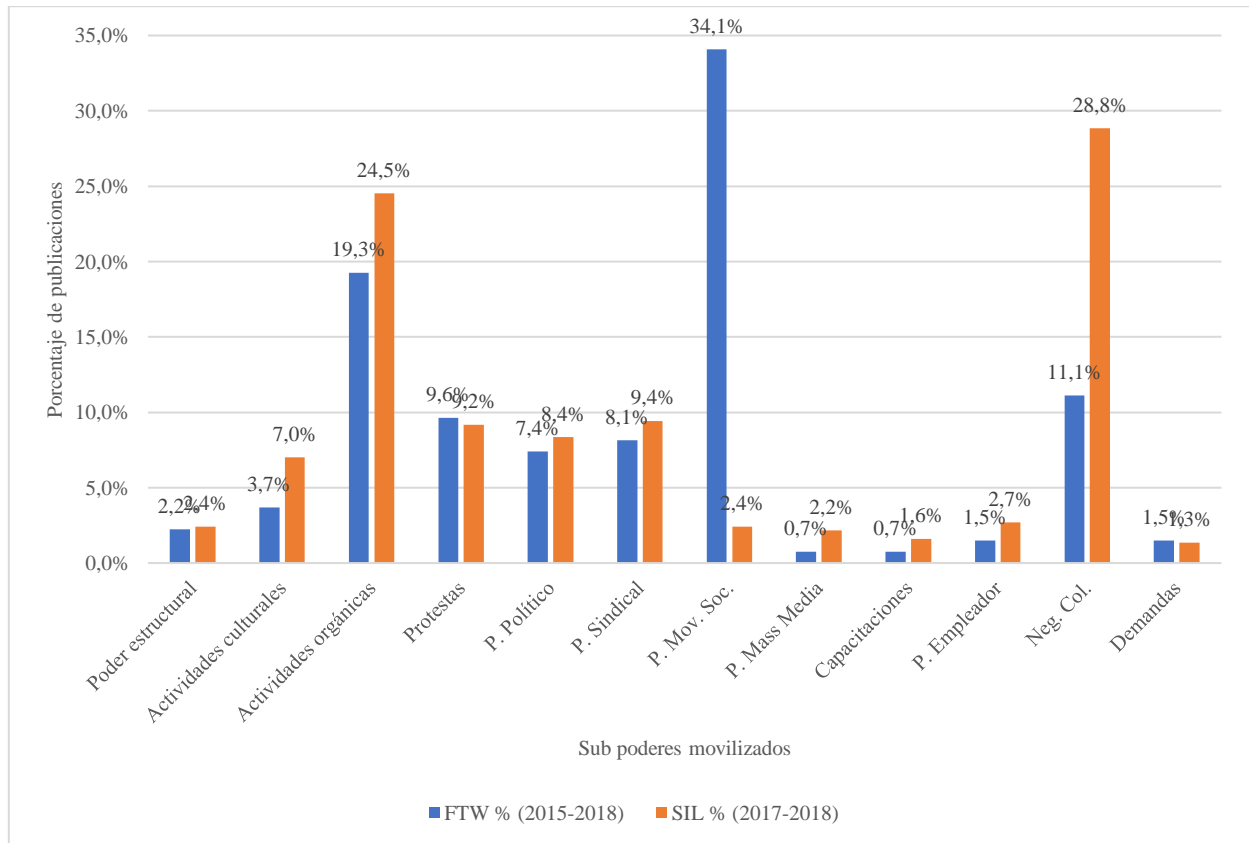
La semejanza de los poderes movilizados por las dos organizaciones en el último periodo puede observarse en el Gráfico 6.5. El gráfico muestra que básicamente son tres los poderes en los que las organizaciones difieren en la frecuencia de su movilización: el poder movimientista (la mayor diferencia), la negociación colectiva y las actividades orgánicas (la menor diferencia). Esta última se explica por la mayor burocracia del SIL, la negociación colectiva -por la gran centralidad mediática que el SIL les otorga a sus negociaciones- y la primera por la altísima participación de la FTW en la Coordinadora Nacional de Trabajadores NO + AFP.

---

ese caso? Podría hipotetizarse que, por motivaciones individuales de los dirigentes, quienes no quieren perder sus fueros. O incluso podrían ser riñas o disputas pasadas que quedaron sin resolver. Hay que verlo caso a caso en futuras investigaciones.

### Gráfico 6.5.

*Poderes movilizados por Federación del Trabajador Walmart y Sindicato Inter empresa Líder (2015-2018)*



Fuente: elaboración propia en base a Facebook de la FTW y SIL.

Nota: al comparar los sindicatos en el mismo periodo (2017-2018) la distribución es similar. Se optó por presentar la información en periodos diferidos para ambos sindicatos para utilizar al máximo la información producida para cada uno: SIL (2017-2018) y FTW (2015-2018).

El actual pluralismo ideológico de los sindicatos en Walmart, del que también son parte las otras dos organizaciones sindicales menores mencionada en un inicio (la FAW y la FENATRALID), parece estar llevando al fenómeno de la polarización, o más bien, de la obligada toma de partido por parte de los sindicatos más pequeños existentes en la empresa. Es decir, estos sindicatos van siendo obligados por las mismas dinámicas de las negociaciones a tomar partido por alguna de las cuatro organizaciones del *retail* existentes en la empresa, pues de no hacerlo corren el riesgo de desaparecer.

*“Lo que pasa es que el que negocia en su puro local, su futuro es morir. Primero no va a tener tantos beneficios a los trabajadores porque sería ridículo que le dieran lo mismo, además que la empresa también se expone a demandas por prácticas antisindicales, por andar incentivando la división de las organizaciones sindicales, por lo tanto, siempre va a tener menos. Un poquito menos, pero va a tener menos. Entonces si viene una organización como la nuestra y les ofrece más a esos trabajadores, esos trabajadores se van a salir de ahí y el sindicato va a quedar acéfalo, o va a quedar sin dirigentes o va a quedar sin socios”*  
(Entrevista FTW).

### **Burocracia con lógicas de acción dialógicas**

El tema de la burocratización sindical ha sido dejado de lado por los estudios del trabajo en Chile, parece como si este fenómeno fuese solamente propio de las grandes empresas y de los partidos, y no de las grandes organizaciones de trabajadores. Al fin y al cabo, una organización sindical que es parte de un gran sistema de relaciones industriales, si quiere ser poderosa, deberá articular la misma complejidad que la gran empresa, pero orientándola hacia otros fines. ¿Cómo articular una complejidad de miles de trabajadores dispersos en más de 300 territorios a lo largo del territorio nacional?

A falta de cementos emocionales o ideológicos, una opción viable es mediante lógicas burocráticas de organización (Di Tella, Brams, Reynaud, & Touraine, 1967) y mediante diferentes estrategias de organización, como organizar a los desorganizados (Heery & Adler, 2004) y/o quitándoles socios a los sindicatos con los que se compite (en el marco de un pluralismo sindical competitivo). Entonces, a medida que se va aumentando el número de socios en los sindicatos y se va consiguiendo más poder y posibilidades de éxito a la hora de negociar (Wright, 2000; Schmalz, 2017), también se va volviendo necesario organizarse de formas innovadoras para hacerse cargo de este creciente número de trabajadores, cuestión que no es para nada sencilla. Una organización a medida que aumenta en su tamaño, para funcionar eficazmente y perdurar en el tiempo, deberá irse burocratizando en al menos uno de los siguientes sentidos: dividiendo el trabajo, regulándose por norma claras, estandarizando los procedimientos eficaces, implementando jerarquías, albergando relaciones impersonales en su interior y racionalizando sus tareas. Y a su vez, como hemos dicho, si tiene pretensiones democráticas o dialógicas, como suele ser el caso de los sindicatos (Offe & Wiesenthal, 1980), deberá desarrollar mecanismos que permitan a las

bases sindicales expresar sus anhelos en la dirección general de la organización. Por ambos procesos de burocratización y democratización parecen haber pasado las dos organizaciones sindicales estudiadas en el presente capítulo.

### **Régimen de producción**

Por último, a lo largo de este capítulo hemos recurrido al concepto de “régimen de producción” de Burawoy (1985) en tanto permite hacer referencia a cambios importantes en las condiciones de trabajo en una empresa pero que no son ni tan estructurales (como para que alteren las relaciones de poder entre capitalistas y trabajadores) ni tan exclusivamente beneficiosas para los trabajadores (como para solamente llamarlas desprecuarizaciones). O más bien, son desprecuarizaciones, pero que en tanto están subsumidas bajo relaciones de producción capitalista, van acompañas de otros tantos cambios que sino se especifican ni comprenden no se entienden las nuevas bases desde las que los trabajadores vuelven a exigir “no más precariedad”. Para Burawoy (2012: 160) el régimen de trabajo es un modo de regular el trabajo (y el conflicto en la producción) mediante aparatos políticos, ideológicos y económicos, “*lo que otros, trabajando con un marco teórico diferente pueden simplemente llamar el patrón de relaciones industriales*”. Siguiendo a Nichols et al. (2004: 665) hemos identificado cuatro grandes momentos en los que operan estos aparatos: (a) en el proceso de trabajo, (b) en el soporte material de la relación de trabajo, (c) en el contrato laboral y (d) mediante influencias “externas” del Estado, el Mercado y las organizaciones colectivas-sindicales. Según estas cuatro dimensiones analizaron los diferentes cambios sucedidos en D&S-Walmart Chile en los últimos diez años.

La clásica transición entre regímenes de producción estudiada por Burawoy fue la que también se presenció al estudiar Walmart y comparar la situación de la empresa a inicios del siglo XXI con la situación actual. Esta transición es el “*movimiento en continuo de un régimen despótico a uno hegemónico, de la extracción de esfuerzos a través de la coerción y el miedo a la extracción de esfuerzos a través de la organización del consentimiento era respaldada por la fuerza*” (2012: 160). Este último régimen se expresó en:

*“el desarrollo de un mercado de trabajo interno que privilegió la antigüedad de los empleados y, por lo tanto, constituyó a obreros con intereses en la longevidad de la empresa, y en lo que yo llamé el estado interno, cuya maquinaria de reclamos constituyó obreros con*

*derechos y obligaciones y cuyo aparato de negociación colectiva o paritarias coordinó los intereses de los trabajadores y los gerentes” (2012: 161).*

Para el caso de Walmart Chile los principales cambios entre los dos regímenes fueron: el crecimiento exponencial de la tasa de sindicalización; el cambio en la disposición empresarial hacia los sindicatos, desde una antisindical a otra dialógica; una parte importante del soporte material (salarios) se comienza a garantizar vía contratos colectivos muy similares entre los distintos sindicatos; una parte del soporte material garantizado vía contratos colectivos se vuelve variable en base al desempeño y el buen comportamiento del trabajador en el proceso de trabajo; disminuyen los abusos de las jefaturas de rango medio hacia los trabajadores, y en caso de ocurrir son duramente penalizadas; se institucionalizan canales formales para resolver los conflictos y los malestares en la empresa; hay crecientes intentos de cooptación normativa de los trabajadores por la cultura Walmart; los trabajadores antiguos reciben mayores beneficios económicos y extra económicos que los más nuevos; algunos formatos se desprecian más que otros; entre otros elementos.

La gran moraleja señalada por Burawoy (2012: 162) al estudiar los regímenes de producción es no darle la espalda al futuro, pues quedarse ensimismado en las grandes transformaciones de los últimos años puede hacer que pasen inadvertidas las nuevas tendencias, pensando que las formas actuales de dominación son eternas: *“El doble ataque a los trabajadores –primero mediante los mercados, luego mediante el Estado– transformó el régimen hegemónico de lo que yo había imaginado sería una forma eterna de dominación a un momento fugaz en la historia de los trabajadores en los Estados Unidos”*. Si el cambio de régimen de producción visto por Burawoy *a posteriori* fue promovido por el Estado y los mercados, fuerzas “externas” al lugar de trabajo que estudió, en Walmart Chile parecen haber fuerzas en su mismo interior promoviendo el paso a otro régimen de producción desde al menos el año 2017. Esta vez este cambio de régimen no parece traer consigo desprecaciones del trabajo. Básicamente las fuerzas al interior de Walmart y Walmart Chile están presionando por (1) una mayor automatización de la producción (cajas automáticas y comercio electrónico, principalmente), (2) el fin del formato Ekono, (3) el crecimiento del formato aCuenta (formato precario) y (4) la centralización de la distribución (Bodega San Bernardo) y de la producción (carnes y pasteles producidas centralmente). ¿Con que estrategias responderán el SIL y la FTW a estos nuevos desafíos de la producción capitalista?

## **CAPÍTULO 7. Discusión, conclusiones y futuras líneas de investigación**

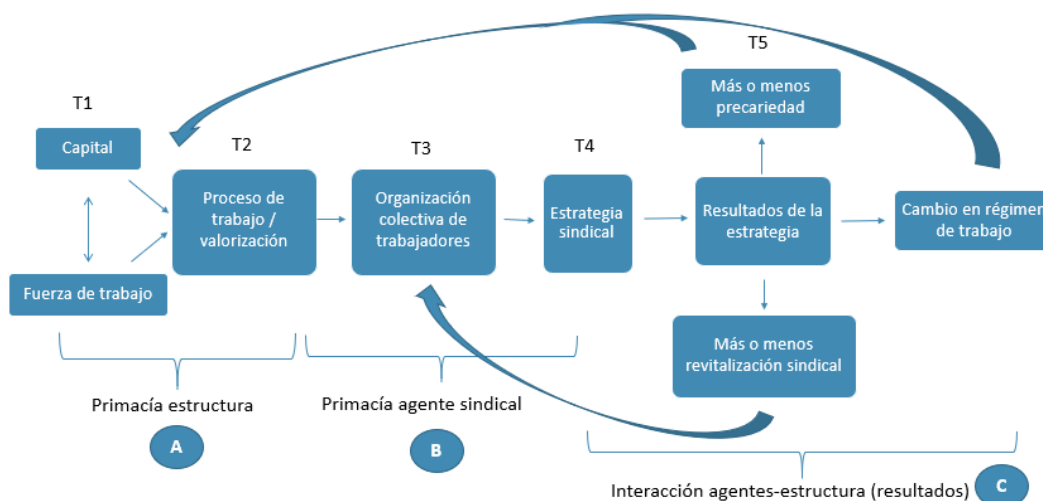
A lo largo de la presente tesis se ha intentado elaborar y probar empíricamente un marco analítico para estudiar procesos de organización sindical. En términos generales, los procesos de organización sindical son un conjunto de estrategias llevadas a cabo por organizaciones de trabajadoras (sindicatos) con el objetivo, y eventual efecto, de mejorar sus condiciones de trabajo (desprecarizarlas). Este marco analítico sintetiza la segunda ola del enfoque de los recursos de poder (de los trabajadores), las teorías de la revitalización sindical y las de la precariedad laboral, con el objeto de estudiar procesos concretos y particulares de organización sindical. Esto, relacionando constantemente acción y estructura (estrategias sindicales y poder estructural e institucional de los trabajadores), teniendo en cuenta la particularidad de los trabajadores respecto a otros movimientos sociales (su potencial disruptivo en la producción), haciendo comparables procesos de organización en diversos sectores económicos de trabajadores y tomando en consideración lo que los sindicatos hacen y dicen que hacen, no así lo que los sindicatos declaran ideológicamente o lo que demandan. Es decir, en vez de tomar en consideración las orientaciones, politizaciones o ideologías sindicales para definir a los sindicatos, hemos tomado a los poderes que movilizan en sus procesos de organización, las cuales si bien expresan orientaciones también expresan consideraciones estratégicas, capacidades y posibilidades más o menos estructuradas.

Los procesos de organización sindical son procesos socio históricos agenciados por colectivos de trabajadores que laboran en procesos de trabajo más o menos similares que, por sus características (centralización, posibilidad disruptiva y calidad contractual), los dotan de un mayor o menor poder estructural. Desde las posibilidades que estas bases estructurales le entregan al colectivo de trabajadores organizado, este selecciona y realiza un conjunto de estrategias sindicales en base a sus orientaciones, capacidades y consideraciones táctico-estratégicas. Estas estrategias tienen entre sus fines el disminuir la precariedad laboral de los trabajadores y/o aumentar el poder de la organización en alguna esfera (revitalizarse en algún sentido). El que la organización logre o no estos fines, o más en general, los resultados que genere la estrategia sindical, es una cuestión contingente en la que intervienen agentes (al menos trabajadores) y estructuras (productivas e institucionales).

Con el fin de que el marco analítico quede claro se han diseñado los Esquemas 7.1. y 7.2., en el que se presentan de forma separada los tres componentes o momentos elementales de todo “proceso de organización sindical”. Estos son: (A) Características estructurales del trabajo realizado por los miembros del sindicato analizado (momento de primacía estructural), (B) Emergencia y mantención de la organización sindical, y desarrollo de estrategias sindicales (momento de primacía del agente), y (C) Resultados de la estrategia sindical en relación con la precariedad laboral, la revitalización sindical y/o el cambio en los regímenes de producción (momento de interacción acción-estructura). A continuación, se revisarán en específico cada uno de estos momentos, analizando sus elementos, las diferentes formas de conceptualizarlos y los aportes empíricos hallados para cada uno en la presente investigación.

### Esquema 7.1. y 7.2

*Procesos de organización sindical: estructura del trabajo, acción sindical y resultados de la acción.*





Fuente: elaboración propia

### (A) Características estructurales

Las características estructurales del trabajo realizado por los miembros del sindicato analizado se ven determinadas tanto por el tipo de relación de trabajo establecida entre empleadores y empleados, como por el tipo de actor que cumple la función de empleador y por las formas que asume el proceso de trabajo en el que se insertan a trabajar los obreros (grado de centralización y encadenamiento). Las características del trabajo, así como el interlocutor, variarán enormemente dependiendo de si el empleador es un capital transnacional, un capital nacional, el Estado, una ONG o un “ciudadano”. En la presente tesis hemos estudiado a los trabajadores de un capital nacional que posteriormente se transnacionalizó (D&S-Walmart) y a las trabajadoras empleadas por cientos de miles de ciudadanos/as para sus servicios personales. Siguiendo la terminología marxista clásica (Marx, 2009), hemos estudiado tanto procesos de trabajo “productivos” como “improductivos”.

Respecto a este mismo punto, aunque observando el problema de forma más concreta, hemos dicho que dependiendo del tipo de contrato o relación laboral mediante la cual ingresan los trabajadores a un proceso de trabajo, estos tendrán más o menos poder para organizarse y sostener sus reivindicaciones. Esto, pues los diversos tipos de “contrato” les otorgan más o



menos derechos de organización a los trabajadores y más o menos seguridades ante contingencias (despidos), por lo que los tipos de contratos pueden distinguirse en relación con la precariedad que promueven. Pero eso no es todo, las empresas también pueden dividir formalmente a los trabajadores en diferentes empresas jurídicas o razones sociales, fragmentando la unidad material de un conjunto de trabajadores. En la presente tesis hemos estudiado a un sector de trabajadoras con una alta informalidad (las trabajadoras de casa particular) y a los trabajadores del *retail* de Walmart Chile, quienes, si bien en una alta proporción tienen contratos laborales estables, hasta el año 2012 estaban fragmentados artificialmente en más de 200 razones sociales (cada local de trabajo era una empresa). Actualmente solo están fragmentados en cinco empresas (formatos), los cuales difieren enormemente en los beneficios materiales que otorgan a sus trabajadores.

En relación con el segundo punto, las formas que asume el proceso de trabajo en el que se insertan a trabajar los obreros que posteriormente se organizarán colectivamente difieren según su grado de encadenamiento (o potencial disruptivo) y centralización. Lo primero tiene que ver con el poder estructural en el lugar de trabajo, que deriva de la situación estratégica de un grupo particular de trabajadores dentro de una economía, dentro de un sector económico y/o dentro de una empresa. En específico, este poder consiste en la posibilidad de la interrupción de una cadena de producción y trabajo, que genera tanto la negación del propio trabajo de un conjunto de trabajadores, como el acceso que estos mismos trabajadores tienen a ciertos medios productivos potencialmente disruptivos, como calles, líneas de trenes, sistemas de coordinación electrónica, puertos, entre otros. Hemos visto que este poder es difícil de determinar sin considerar el poder asociativo de los obreros analizados –sus tasas de afiliación y participación sindical–, sus historias de interrupciones efectivas, las contrapartes con las que negocian y las características socio técnicas de sus procesos de trabajo –que pueden hacer que la paralización de un trabajador afecte la de un número mayor, o el que la paralización total de una unidad productiva afecte la producción de muchas otras–. El poder disruptivo de las trabajadoras de casa particular es escaso, principalmente, y más allá de suposiciones teóricas, porque sus tasas de afiliación y participación sindical son bajísimas, nunca han interrumpido la reproducción de los hogares en los que trabajan y nunca han amenazado con hacerlo. El poder disruptivo de los trabajadores del SIL y la FTW de Walmart es más alto, especialmente en el caso de la FTW. Esta última organización en dos ocasiones

ha protagonizado huelgas laborales, afectando el funcionamiento de una cantidad importante de locales en tanto su sindicalización superaba, en ese entonces (2014), a los 10.000 trabajadores y su presencia sindical se distribuía en cerca de 80 locales. El SIL, si bien tiene una fuerza sindical similar a la de la FTW, tiene un menor poder disruptivo, en tanto nunca ha paralizado la producción de Walmart -solo ha amenazado con hacerlo, aunque crecientemente en los últimos cinco años-. El análisis del poder en el lugar de trabajo, en tanto poder disruptivo, entonces, es un análisis de procesos de trabajo concretos en interacción con procesos de organización sindical particulares. Por lo mismo, caracterizar a una rama económica en general o, es más, a un sector económico (primario, secundario o terciario) en general según su poder estructural es un ejercicio meramente teórico, que puede errar sustancialmente al investigar procesos de organización particulares en dicha rama (Ratto, 2017).

El otro aspecto de las formas que asume el proceso de trabajo, que afectan las estrategias de construcción y organización sindical, es el grado de centralización o concentración de este. Teóricamente un proceso de trabajo centralizado reúne en un mismo espacio productivo a cientos o miles de obreros, a la totalidad de los obreros explotados por un capital. El mismo proceso de trabajo capitalista configuraría la posibilidad de unidad y solidaridad en la acción colectiva reivindicativa. El propio proceso de trabajo de los trabajadores configura la posibilidad de unidad y solidaridad en la acción colectiva reivindicativa: la concentración de trabajadores que el mismo capitalismo configura en su deseo de aumentar sus tasas de ganancia (gran industria) permite a los trabajadores tomar conciencia de su propia igualdad de condiciones y miseria y, por ende, lograr la solidaridad en la acción colectiva. ¿Qué sucede cuando el móvil de ganancia del capital lo lleva a invertir en procesos productivos dispersos por el territorio y a fragmentarse productivamente? ¿Qué sucede en los procesos de trabajo donde nunca ocurrió una “modernización capitalista” que concentrara y pusiera a cooperar a los trabajadores? En un proceso de trabajo descentralizado los trabajadores deberán invertir tiempos y recursos en la construcción de poder asociativo atravesando fronteras espaciales, en tanto la coordinación socio política de los trabajadores no viene antecedida por la cooperación del trabajo social en un territorio, sino que por las eventuales voluntades sindicales de asociar a los trabajadores. En la presente tesis hemos estudiados dos procesos de trabajo descentrados que difieren enormemente en su grado. El primer proceso, el de las

trabajadoras de casa particular, es muy descentrado, en tanto una amplia mayoría trabaja en hogares en donde ellas son las únicas empleadas: las más de 270.000 trabajadoras de casa particular de Chile trabajan en miles de casas diferentes, casas que no tienen ningún vínculo entre sí<sup>80</sup>. El segundo proceso de trabajo es el de los trabajadores del *retail* de Walmart Chile: sus más de 50.000 trabajadores están dispersos en grupos de entre 10 a 500 trabajadores en más de 300 locales de cinco “formatos” distintos. Esta descentralización si bien divide a los trabajadores por el territorio nacional, mantiene a grupos de trabajadores unidos en los diferentes locales. En estos locales surgieron, desde mediados de los dos mil, organizaciones sindicales autónomas que posteriormente se articularon (caso de la FTW). Al contrario de los hogares en los que laboran las trabajadoras de casa particular, los locales de los trabajadores de Walmart Chile se articulan legalmente en cinco razones sociales y por un solo capital -en términos reales (Wal-Mart).

### **(B) Formación, mantención y estrategias sindicales**

Si bien las estrategias sindicales han sido nuestro foco de análisis en la presente tesis, al estudiar los tres procesos de organización sindical, nos hemos topado con el momento “instituyente” en que el sindicato o federación emerge, y con el momento de “administración” y “mantención” de la organización sindical. Por ende, antes de referirnos en específico a lo que nos convoca, las estrategias sindicales, es necesario hacer referencia a la formación y mantención del poder asociativo sindical.

Sobre la temática de la formación sindical hemos producido escasa información en la presente tesis, debido a que el tema no fue considerado en el diseño de la investigación. Como hallazgo, hablando según los conceptos de las teorías de los poderes de los trabajadores, podemos señalar que (a) La FESINTRACAP nace legalmente el año 2013, articulando a distintos sindicatos de regiones que ya estaban organizados entre sí: los sindicatos regionales buscan con esta organización crear un mayor poder asociativo. El principal sindicato de la federación, SINTRACAP RM, nace decenas de años antes, en la década de 1940, con el inicial incentivo de la Iglesia Católica (poder social), para posteriormente independizarse. (b) El SIL nace de la iniciativa de un grupo de trabajadores por crear una organización sindical

---

<sup>80</sup> A esta situación la podríamos llamar “desconcentración” de los lugares de trabajo.

más allá de los locales particulares de D&S, de los cuales cada uno era una empresa legal. Hemos visto que distintos actores y varias pruebas señalan que desde sus inicios el sindicato contó con el visto bueno de la empresa, la cual lo aceptó y fomentó su crecimiento (poder social de cooperación con el empleador) en un contexto de auge del conflicto descentralizado (por local) en D&S. (c) La FTW nace como respuesta al supuesto carácter proempresarial y anti-conflicto del SIL, desde tres sindicatos de tres locales de D&S distintos, con sus propias experiencias de negociación colectiva y huelga. En esas experiencias las organizaciones, particularmente uno de los sindicatos, se habrían dado cuenta de la necesidad de organizarse más allá de los locales.

Sobre la temática de la mantención de los sindicatos en el tiempo, uno de los estudios clásicos sobre trabajo y sindicalismo en América Latina (Di Tella et al, 1967) categoriza y define acertadamente los diferentes tipos de “vínculos de ligazón” que mantienen unidos y organizados a los trabajadores de un sindicato. Estos vínculos o cementos son de cuatro tipos: burocrático, asociacionista, emocional e ideológico. Nos hemos encontrado con que el vínculo burocrático y asociacionista priman en el SIL y la FTW. La organización burocrática de estas organizaciones se explica posiblemente por sus grandes tamaños: *“las instituciones de cierta envergadura, en cuanto a número de afiliados o importancia de los servicios ofrecidos a sus afiliados, necesitan armar una burocracia propia, que tenga los mínimos prerequisites de universalismo y especificidad funcional (...)”* (Di Tella et al, 1967: 41). Específicamente, hemos dicho que una organización a medida que aumenta en su tamaño, para funcionar eficazmente y perdurar en el tiempo, deberá irse burocratizando en al menos uno de los siguientes sentidos: dividiendo el trabajo, regulándose por norma claras, estandarizando los procedimientos eficaces, implementando jerarquías, albergando relaciones impersonales en su interior y racionalizando sus tareas.

Pero este vínculo burocrático en el SIL y la FTW no es todo, sus vínculos asociacionistas les dan un componente democrático o dialógico (Offe & Wiesenthal, 1980). Por este vínculo nos referimos a *“toda una serie de comisiones representativas, sistemas de asambleas y funcionarios de control, estatutos, ejercitación de responsabilidades a niveles bajos y mediano (...)”*. Si falta este cemento asociacionista se dificulta el crecimiento de la organización y *“su capacidad de representar realmente a la clase obrera (...)”* (Di Tella et

al, 1967: 41). Estos vínculos les permiten a las bases sindicales expresar sus anhelos en la dirección general de la organización.

En la FESINTRACAP es difícil de determinar cuáles son sus principales vínculos. Por su carácter de federación es posible identificar un vínculo asociacionista (asambleas regionales y liderazgos y sedes regionales) y ciertos elementales vínculos burocráticos (elecciones más o menos periódicas, estatutos, sede sindical). Al nivel de su sindicato de Santiago es posible identificar además importantes vínculos emocionales entre las socias que más participan.

Existe un quinto vínculo, no identificado por Di Tella (1967), pero si presente ampliamente en la literatura sobre la participación en sindicatos y en protestas (Van Stekelenburg & Klandermans, 2013), que refiere al autointerés o al cálculo más o menos racional de los trabajadores por afiliarse y mantenerse en un sindicato. Esto se observó tanto en la FESINTRACAP como en el SIL y la FTW. A la primera organización las trabajadoras se suelen acercar para resolver sus dudas legales o sus eventuales problemas con el empleador, para posteriormente no volverse a acercar al sindicato. En la segunda y tercera organización el autointerés se expresa en afiliarse al sindicato para así obtener los beneficios económicos que garantizan sus contratos colectivos: los trabajadores participarían escasamente en las actividades orgánicas y cotidianas de los sindicatos, y solo se sumarían con fuerzas en los momentos de negociación colectiva, cuando está la posibilidad de conseguir aumentos en los beneficios económicos.

Con los hallazgos sobre la formación y mantención de las organizaciones sindicales podemos pasar al tema que nos concierne. A continuación, se aislarán las principales estrategias sindicales encontradas en cada caso estudiado, se comentarán sus formas comunes, y se reflexionará sobre su presencia en otros sectores de trabajadores en base a la revisión de otras investigaciones y fuentes de información.

#### 1) La estrategia disruptiva o huelguística (movilización del poder estructural)

De los tres procesos de organización sindical estudiados uno tiene dentro de sus principales estrategias la movilización del poder estructural, principalmente mediante huelgas laborales enmarcadas en procesos de negociación colectiva. Este es el caso de la Federación Nacional del Trabajador de Walmart (FTW): en el año 2008 uno de sus principales sindicatos

protagonizó una huelga en el marco de una negociación colectiva a nivel local y en el año 2014 realizaron dos huelgas laborales, la primera en mayo, en el marco de una negociación colectiva de homologación, y la segunda en diciembre, en el marco de una negociación colectiva reglada. Esta estrategia sindical les ha permitido tener importantes avances contractuales a sus trabajadores, principalmente mediante desprecuarizaciones contractuales. Hay que advertir que el uso de esta estrategia por parte de la FTW es estratégico en dos sentidos: (1) solo ha usado esta estrategia en ciertas ocasiones de negociación colectiva reglada. Pese a eso, siempre amenaza a Walmart con la posibilidad de efectivamente parar el trabajo, cuestión que se vuelve bastante posible en las expectativas del empleador, en tanto ya “sufrió” la huelga en ciertos momentos. (2) La FTW hace huelgas “cortas” pero “potentes”. Es decir, trata de demostrar todo su poder, tanto estructural, asociativo como social, en unos pocos días, por lo que articula la huelga con la movilización activa de sus socios, protestas, alianzas con otros sindicatos, apoyo de figuras públicas, entre otras acciones.

La estrategia de acción huelguística ha sido la estrategia sindical más estudiada en el contexto de la revitalización sindical chilena (Aguilar, Henríquez, & Pérez, 2017; Aravena & Núñez, 2009; OHL, 2017; Stillerman, 2017). De hecho, el auge de la huelga laboral se tiende a homologar al auge del sindicalismo en Chile. Lo anterior es paradójico, pues en términos generales las huelgas involucran a poquísimos trabajadores y sindicatos en el país: el año 2017 (OHL, 2018: 14) las huelgas en el sector privado fueron 202 e involucraron a 61.961 trabajadores (1,28% de los 4.828.104 asalariados del sector privado estimados por el INE en el trimestre EFM 2017). Quizás su protagonismo en los estudios laborales empíricos actuales radica en que es la forma clásica del conflicto laboral, es la más “visible”, se le asocia cierta militancia o politización a los trabajadores que la ejecutan, teóricamente es interesante y potente (es la “negación” del proceso de trabajo y eventualmente puede realizarla cualquier trabajador) y es registrada por al menos dos organismos de forma sistemática en Chile (Dirección del Trabajo y OHL). Pese a esta importancia, por su baja representatividad, es necesario observar qué otras acciones y estrategias realizan los sindicatos en Chile.

## 2) La estrategia de negociación colectiva (movilización poder asociativo)

La segunda estrategia sindical que junto a la huelga laboral complementa el cuadro del sindicalismo tradicional es la negociación colectiva. Esta estrategia se encuentra bastante presente entre los sindicatos en Chile: los contratos y convenios colectivos vigentes hasta el 31 de diciembre del 2016 eran más de 6.000 (de más de 11.000 sindicatos activos) e involucraban a 821.167 trabajadores (17% de los 4.828.104 asalariados del sector privado estimados por el INE en el trimestre EFM 2017). Como se observa, las negociaciones colectivas realizadas según los procedimientos legales son sistemáticamente registradas por la Dirección del Trabajo de Chile (quedan por fuera de registro las negociaciones como la del SIL del 2008 que consiguió el Acuerdo Marco).

Pese al registro de la Dirección del Trabajo y su importancia cuantitativa, las negociaciones colectivas son bastante menos estudiadas científicamente que las huelgas (Riquelme, 2015). De hecho, cuando se estudian las negociaciones colectivas suele ser porque son el marco en el que se insertan huelgas o paralizaciones (Caputo & Galarce, 2006; Castillo et al., 2016; Núñez, 2009). Seguramente las negociaciones colectivas son menos estudiadas por su “tipicidad”, su “legalidad” y por insertarse en los parámetros del “diálogo social” más que en los del “conflicto”.

De los tres casos sindicales estudiados hemos visto que solamente dos realizan negociaciones colectivas. Estas negociaciones las realizan desde casi sus orígenes: el SIL desde el año 2008 (nace el 2007) y la FTW coordina negociaciones desde el 2012 y firma contratos desde el 2014 (nace el 2010 formalmente). Desde esas fechas, regularmente (en general cada dos años) las organizaciones negocian colectivamente y firman los contratos correspondientes. Como hemos visto, en estos momentos de negociación, según los dirigentes, es cuando los socios más participan y es cuando se puede observar un mayor funcionamiento orgánico-burocrático por parte de las organizaciones (aplicación de encuestas, visitas a los locales de trabajo, etcétera). Y es de esperar, es el gran momento en el que los sindicatos prueban su poder en base al número de trabajadores que representan (poder asociativo), y su eventual paralización (poder estructural), y es el momento en que es posible obtener un aumento de beneficios económicos para los trabajadores.

3) Estrategia sindical de demanda legal y referencia a la normativa internacional  
(movilización poder institucional)

Una interesante respuesta a qué cosas hacen los sindicatos además de huelgas laborales y negociaciones colectivas en Chile, ha sido propuesta recientemente por Gutiérrez (2017). La autora ha definido como “movilización legal”, siguiendo a los estudios de los movimientos sociales, a la acción sindical que utiliza los procesos judiciales para impugnar iniciativas de los otros poderes del Estado o para forzar interpretaciones que expandan el sentido de la ley a favor de los trabajadores. En Chile, denunciar a la empresa ante la Dirección del Trabajo y/o los tribunales se transformó, desde la década de 1990, en una de las estrategias más recurrentes de los sindicatos. Según Gutiérrez (2017), la ENCLA 2014 muestra que el 45,1% de los sindicatos de empresa recurrió a la DT o a tribunales el año 2014.

*“Los trabajadores pueden denunciar a las empresas ante la DT en lugar de los tribunales, incluso en algunos casos, es un requisito de admisibilidad de la demanda ante tribunales. Asimismo, la DT tiene la potestad de interpretar la ley para ajustarla a los casos concretos y, por ende, puede generar una ampliación o restricción de los derechos de trabajadores, aun cuando este cambio no es vinculante para los tribunales” (2017: 202).*

Con más o menos intensidad, siguiendo la tendencia nacional, tanto el SIL y como la FTW, movilizan el poder legal al hacerle reclamos y demandas de fiscalización a Walmart Chile en la Dirección del Trabajo. Si bien no hemos podido distinguir cuantas corresponden a cada una de las dos organizaciones, tenemos que entre los años 2013 y 2018 a las cinco razones sociales de Walmart Chile se le han aplicado más de 1.600 multas, que equivalen en dinero a más de \$2.300 millones. A esto se suman 4 condenas por Prácticas Antisindicales a 4 locales de D&S-Walmart entre los años 2008 y 2011 (de las razones más graves están el despido masivo de socios de un sindicato en Viña del Mar el año 2006 y actos de amenaza y presión hacia la organización sindical y a los socios del sindicato de Gran Avenida el año 2006).

Un interesante subtipo de movilización legal la realiza la FTW, y también la FENATRALID, para combatir con su sindicato rival, el SIL, a quien catalogan como “amarillo”. Las denuncias más importantes, finalmente condenadas por la Dirección del Trabajo, fueron la realizada el año 2008 por el “acuerdo marco” firmando por el SIL y D&S (ORD.:



Nº0214/004/), y la realizada el año 2016 al SIL por prácticas antisindicales (Dirección del Trabajo, 2017).

Otro interesante subtipo de movilización legal es la que realizaron la FESINTRACAP y las otras organizaciones de trabajadoras de casa particular entre los años 2011 y 2015. Esta estrategia consistió en ocupar el Convenio 189 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), aprobado en 2011, y por el que votó a favor el gobierno de Chile ese mismo año (Goldsmith, 2013), como referencia normativa internacional para que se generase una Ley favorable al gremio de las TCP y se ratificara el mismo convenio. El Convenio 189 del 2011 les permitió a las TCP de Chile tener un respaldo en la normativa internacional para embarcarse en la lucha política por la obtención de la Ley 20.786 en 2014 y la ratificación del mismo convenio en 2015.

#### 4) Estrategia de solidaridad internacional (movilización poder social)

Una cuarta estrategia sindical, que incipientemente ha sido comenzada a estudiar para el caso chileno, es la de la solidaridad internacional (Bank, 2017; Goldsmith, 2013). Como hemos dicho, esta estrategia consiste en forjar alianzas de cooperación (de dar y recibir) con otros actores a nivel internacional, principalmente laborales. Parte importante de estas acciones se justifican como una necesidad de los trabajadores frente a la internacionalización de la producción capitalista:

*“Los sindicatos requieren nuevos y audaces enfoques de solidaridad transnacional para combatir esta espiral descendente, reducir el poder de las Corporaciones Transnacionales y enfrentar el desafío de asegurar una voz colectiva para los trabajadores en las cadenas de valor mundiales”* (Fichter, Ludwig, Schamlz, Schulz, & Steinfeldt, 2018).

Para el caso del SIL se observan algunos elementos de la estrategia de solidaridad internacional en tanto se encuentra afiliado a UNI Global Union y UNI Walmart. Esta alianza, y otras tantas, se tornan beneficiosas para el SIL especialmente en los momentos de negociación colectiva. Por ejemplo, el año 2017 se pudo observar el apoyo de diferentes sindicatos internacionales y de otras nacionalidades a su negociación colectiva. En general estos apoyos eran videos de palabras de aliento: UNI Global Union, UNI Walmart, la Central Obrera Boliviana (COB), organizaciones de trabajadores de Colombia, Brasil, Perú, Argentina y EE. UU., entre otras.

La FESINTRACAP, por su parte, participa activamente desde el año 1987 de la Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadoras del Hogar (CONLACTRAHO). Esta organización les ha permitido a los sindicatos y federaciones de TCP de América Latina sobrellevar la fragilidad de sus organizaciones, fortaleciéndose por medio de una organización a escala regional. Destaca su lucha por modificar la institucionalidad laboral internacional, particularmente conseguir la aprobación del Convenio 189 de la OIT en el 2011. Gracias a esta modificación, conseguida mediante la movilización de las TCP de América Latina y el Lobby político internacional (Goldsmith, 2013), las TCP chilenas pudieron presionar posteriormente a las autoridades políticas del país para obtener la Ley 20.786. En este caso, la FESINTRACAP y la CONLACTRAHO justifican la solidaridad internacional por la existencia de organismos internacionales sobre los cuales un conjunto de colectivos de trabajadores de múltiples nacionalidades quiere ejercer influencia.

##### 5) Estrategia movimientista (movilización poder social)

La estrategia movimientista también ha comenzado a ser analizada por los estudiosos del trabajo en Chile (Julián, 2017: 293), aunque no se ha mencionado analizado en casos específicos de organización sindical. Esta estrategia, en términos genéricos, buscaría “*transgredir los espacios de acción propios del trabajo, a generar alianzas y redes con otras organizaciones y movimientos sociales en el territorio*”. Cuando los trabajadores movilizan este poder, construyen coaliciones y realizan acciones con movimientos sociales u organizaciones comunitarias cuyos objetivos van más allá de lo laboral (Tattersall, 2013).

En la presente tesis se pudo observar que esta estrategia fue realizada principalmente por la FTW, cuando apoyaba al movimiento estudiantil y, sobre todo, cuando apoya y es parte activa de la orgánica de la Coordinadora de Trabajadores NO + AFP. La participación de la FTW en actividades y en la orgánica misma de la Coordinadora NO + AFP es bastante amplia: han participado de la coordinación y lanzamiento de la Iniciativa Popular de Ley (IPL), sus dirigentes han participado de foros sobre el tema, como organización han participado en la coordinación de marchas, han participado activamente de las mismas, y también se han hecho cargo de la gestión del Plebiscito NO + AFP, así como llamando a votar masivamente en este. Si bien aún la temática no es estudiada desde las ciencias sociales,

la participación sindical en el movimiento NO + AFP debiese ser bastante amplia, tanto porque en las marchas más grandes del movimiento llegaron a participar cerca de un millón de personas como porque en la Coordinadora participan diversas organizaciones sindicales a lo largo del territorio nacional:

*“El 15 y 16 de mayo de 2014 confluyen alrededor de 300 dirigentes sociales, mayoritariamente sindicalistas, para participar en el Primer Congreso Nacional NO+AFP, celebrado en la ciudad de Valdivia (...) Durante el año 2014 y 2015 surgieron más de 30 coordinaciones a lo largo del país NO+AFP, lo que ha permitido visibilizar con mayor impacto la demanda por un nuevo sistema previsional”* (Página Web Coordinadora NO + AFP, 2018).

#### 6) Estrategia de vinculación sindical (movilización poder social)

La estrategia de vinculación sindical ha sido ampliamente estudiada por los estudios laborales al analizar las centrales de trabajadores del país, tanto en el periodo nacional desarrollista (Garcés & Milos, 1988), como en el periodo neoliberal y de posterior revitalización sindical (Julián, 2016a; Osorio, 2017). En esta línea, hemos visto que los tres casos sindicales estudiados se encuentran afiliados (o al menos lo estuvieron, pero siguen siendo cercanos) a alguna central sindical: la FTW a la Central Unión Nacional de Trabajadores (UNT) y el SIL y la FESINTRACAP a la Central Unitaria de Trabajadores (CUT). En términos de acciones estas afiliaciones se expresan en compartir liderazgos y/o en participar de las actividades mutuas, como seminarios, congresos y marchas (principalmente la del Primero de Mayo).

De cierta forma, la misma FTW y el SIL pueden pensarse como articulaciones sindicales de diferentes locales de trabajo, la primera por su carácter de federación y la segunda por su carácter interempresa. Pese esto, y como hemos discutido en las conclusiones del capítulo de Walmart, entre las dos organizaciones existe una fuerte rivalidad y competencia por los socios, lo que impide que lleguen a alianzas. Desde sus inicios se han mantenido en paralelo las dos organizaciones, sin ningún momento de alianza o articulación, pese a que negocian con la misma empresa, defienden a los trabajadores explotados por la misma y pese a que sus estrategias se han tendido a asimilar cada vez más en los últimos años, pasando de un pluralismo estratégico a uno ideológico.

Este caso de pluralismo ideológico y estratégico del SIL y la FTW contrasta con el “pluralismo cooperativo” desarrollado por la FESINTRACAP y otras dos organizaciones de

trabajadoras de casa particular de Chile, SINDUCAP y ANECAP, entre los años 2011 y 2015. Durante este periodo, pese a sus diferencias (históricas y actuales), las organizaciones convergieron en un petitorio unificado que finalmente se materializó como victoria el año 2014 con la aprobación de la Ley 20.786.

#### 7) Estrategia de cooperación con el empleador (movilización del poder social)

La estrategia de cooperación con el empleador, o *social partnership*, no ha sido analizada por ningún científico social para el periodo de revitalización sindical de Chile (2006-2018). Destaca la investigación de 26 casos sindicales comparados de Palacios-Valladares (2010), pero que refiere a procesos de organización sindical sucedidos entre los años 1990 y 2004 en dos empresa, una de la banca y otra de telecomunicaciones, en el marco de reestructuraciones productivas. Para el autor la estrategia de cooperación con el empleador sería eficaz para los sindicatos en este contexto, en tanto impide la disminución del número de socios en comparación con los sindicatos más militantes. Para Kelly (1996) la estrategia de cooperación sería expresiva de una orientación sindical “moderada” que involucra ideologías de cooperación con el empleador. Los sindicatos que usan esta estrategia evitan el conflicto o la presión industrial, les presentan demandas poco exigentes a sus empleadores, les otorgan concesiones en caso de ser necesario y tienen una alta dependencia (de reconocimiento o monetaria) de los empleadores para su existencia.

De los tres casos analizados hemos visto que es el SIL el que realiza acciones que podrían aproximarse más a una estrategia de cooperación el empleador. Si bien no hay pruebas certeras para todos los argumentos, el SIL en sus inicios (2007-2012) habría desarrollado una estrategia de cooperación porque, en el marco de un auge de la conflictividad laboral descentrada en la empresa, jugó el papel de contener esta conflictividad, intentando ponerles techo a las negociaciones colectivas de los otros sindicatos mediante el “Acuerdo Marco” que el 2008 firmó con la empresa. Además, el SIL se habría beneficiado de recursos financieros para sus dirigentes, la promoción por parte de la empresa de la sindicalización de los trabajadores en el SIL (sindicalización que posteriormente era difícil de abandonar) y permisos horarios para sus delegados.

#### 8) Estrategia sindical política (movilización poder social-político)

Pese a que los estudios que relacionan al movimiento sindical con los gobiernos, el Estado y/o los partidos políticos tienen una larga trayectoria en América Latina y Chile (Aravena & Núñez, 2011; Campero, 1986), en el contexto actual de revitalización sindical los estudios que buscan relacionar sindicatos o federaciones particulares con los actores políticos eran prácticamente inexistentes hasta hace poco tiempo. Se encontraron dos recientes estudios que refieren al caso chileno actual, pero fueron realizados por investigadores extranjeros y escritos en inglés (Manky, 2018; Stillerman, 2017). El primer texto estudia como los activistas del Partido Comunista de Chile ayudaron a fortalecer al movimiento sindical de mineros subcontractados, facilitándoles el acceso a recursos organizacionales, mientras que el segundo estudia a los trabajadores de MADECO, desde el periodo nacional desarrollista hasta los años dos mil, mostrando como en ciertos momentos los trabajadores contaron con fundamentales apoyos políticos al nivel municipal (Alcaldes pro trabajadores), los cuales fueron un recurso de poder para los trabajadores en sus huelgas laborales.

Algo similar a lo visto por Stillerman (2017) se encontró al analizar el caso de las trabajadoras de casa particular. La FESINTRACAP entre los años 2011 y 2014 realizó una intensa actividad política -mesas de negociación con el ejecutivo, lobby político, presencia en tribunas del Congreso, participación en mesas de trabajo de las Cámaras, etcétera- para conseguir la aprobación de la Ley 20.786. Si bien comenzó su proceso de organización sindical bajo un gobierno de derecha (Piñera), que tomó parcialmente sus demandas, no fue hasta la llegada del gobierno de centroizquierda de la Nueva Mayoría en 2014 que su petitorio fue incluido satisfactoriamente por el proyecto de Ley. A cambio de este avance legislativo, previamente, el año de las elecciones (2013), la FESINTRACAP le entregó su apoyo a la presidenta Bachelet, movilizándolo a su favor.

Si bien no se analizó la historia de la Ley 20.760, que les permite al SIL y a la FTW negociar directamente con Walmart Chile, es posible que haya pasado algo similar que con las TCP, ya que tanto el SIL como la FTW le prestaron apoyo al programa político de Bachelet o a la misma Bachelet en 2013. Es probable que el color político del gobierno les haya permitido avanzar en la Ley 20.760, pues si bien desde el año 2006 se estaba discutiendo en el parlamento la necesidad de ajustar el concepto de empresa a la realidad, para hacer respetar

los derechos laborales de los trabajadores (negociar con el empleador real), no es si no hasta el año 2014 que la Ley se aprueba. Si bien la Ley salió trasquilada del proceso legislativo de casi 10 años y Walmart se adelantó parcialmente a estos cambios, desde el año 2015 que el SIL y la FTW pueden negociar directamente con Walmart, firmando un puro contrato colectivo para los cinco formatos de la empresa -cuestión que dista enormemente de los más de 200 contratos que debían firmar con D&S y Walmart antes del 2012-.

Para el SIL también fue beneficiosa la coyuntura de su negociación del año 2017: tan solo unos meses antes se había aprobado la emblemática Reforma laboral del gobierno de la Nueva Mayoría, una Ley que venía a modernizar las relaciones laborales del país y a “emparejar la cancha” entre empleadores y empleados. Como hemos visto, parte importante del capital político de la Nueva Mayoría se jugaba en que la nueva legislación efectivamente fuese beneficiosa para los trabajadores y fomentara el dialogo social (evitase la huelga, pero a la vez garantizara su uso efectivo). Según comentan los dirigentes del SIL, los buenos resultados de su negociación se deben precisamente a esta coyuntura, que hizo que políticos de la Nueva Mayoría presionaran a las partes a llegar a un acuerdo satisfactorio: si la negociación de uno de los sindicatos más grandes del país era exitosa, la reforma laboral del gobierno también lo era.

### **(C) Resultados**

El último componente del marco analítico de los procesos de organización sindical son los resultados. Este es el momento del análisis de los efectos de una estrategia sindical sobre el mismo sindicato que la agencia, sobre la contraparte con la que negocia (gobierno, Estado o Capital), sobre sus empleadores, sobre sus condiciones de trabajo, sobre las Leyes de un país, entre otras cosas. Este resultado de un proceso de organización sindical puede ir mucho más allá de los efectos buscados o deseados por los trabajadores, por lo que hemos decidido dejar de dominar a este aspecto “eficacia” o “efectividad” de la acción sindical, en tanto refiere más a la evaluación entre lo buscado y lo alcanzado por una organización que al efecto propiamente tal de la acción de la organización.

Si bien hemos postulado desde el inicio de la tesis que la (des)precarización del trabajo (entendida según las cinco dimensiones propuestas por Julián) sería el concepto que nos

permitiría analizar y evaluar los resultados de un proceso de organización sindical, en la práctica la cuestión es bastante más compleja. Si bien el concepto de (des)precarización del trabajo cubre efectos de la acción sindical importantes, significativos y beneficiosos para los trabajadores, deja de lado una serie de efectos promovidos por la misma acción sindical que no debiesen dejar de ser considerados. Unos de estos efectos tienen que ver con los resultados que la misma acción sindical genera sobre la organización sindical que la agencia. Es así que determinadas estrategias sindicales pueden ayudar a revitalizar o a fortalecer la organización sindical, pero también, una estrategia sindical fallida, e incluso una beneficiosa en relación a la desprecarización del trabajo, pueden generar un estancamiento o debilitamiento de la organización por cuestiones como la baja del número de socios (por despidos o pérdidas de confianza en el sindicato), la disminución de sus niveles de participación, su desfinanciación, su dependencia de recursos políticos o sociales externos, entre otros. Sobre este punto es pertinente recordar el caso de la FESINTRACAP, que desarrolló una exitosa estrategia de acción política que le permitió obtener la Ley 20.786, pero al desarrollarla, generando recursos y alianzas externas, olvidó fortalecer sus mismas bases sindicales.

Otro efecto, del que ya hablamos largamente, tiene que ver con los cambios que los procesos de organización sindical contribuyen a generar en el mismo régimen de producción de la empresa, lo que puede traer ciertos elementos desprecarizantes, pero también otros precarizantes y otros tantos que se encuentran por fuera de este binomio (formas renovadas de control, aceptación de la organización sindical, cambios en las posiciones de mercado, nuevas regulaciones por parte del Estado, entre otras). El concepto de régimen de producción (RP) hace referencia al modo en que se regulan los procesos de trabajo y sus conflictos, a partir de aparatos económicos, políticos y culturales al nivel de la producción. Este concepto nos permitió mirar bajo que estructuras se incrustan las desprecarizaciones que los trabajadores de Walmart consiguieron con sus procesos de organización sindical. En los últimos diez años estos trabajadores no solo consiguieron aumentos salariales (desprecarización salarial), mejores condiciones de trabajo, sin abusos ni maltratos (desprecarización condiciones de trabajo), y relaciones laborales más directas con su verdadero empleador, Walmart (desprecarización contractual). Los trabajadores ahora se encuentran sometidos a mayores exigencias funcionales y a una mayor intensidad en el trabajo (precarización del tiempo de trabajo o momento del proceso de trabajo en un RP), a

renovados controles normativos en el proceso de trabajo (proceso de trabajo), a una legalización y aceptación de sus organizaciones sindicales (influencia externa sindical), a la entrega de beneficios y aumentos salariales de forma despersonalizada, vía contratos colectivos (soporte material e influencia externa sindical), y a una segmentación de las planillas de trabajadores según sus antigüedades y según el formato en el que trabajan. Este último punto implica que los trabajadores, dependiendo en cuales valores de estas dos variables se ubican, estarán sometidos a una mayor o menor precariedad laboral por la desigual rotación laboral y de beneficios entregados por cada uno de estos segmentos. En el nuevo régimen de producción burocrático de Walmart, supuestamente garantizador de bienestar, conviven situaciones de trabajo protegidas (Líder) con situaciones de trabajo precarias (Ekono y aCuenta).

El momento de los resultados de un proceso de organización sindical puede ser pensado, entonces, como un momento en que ya no prima ni la acción ni la estructura, sino que interactúan ambos aspectos. En este momento se puede observar la interacción entre la agencia de los trabajadores y las situaciones de trabajo estructurales a las que se ven sometidos. En base a los poderes que los trabajadores logran movilizar en sus procesos de organización sindical, por sus capacidades y accesos a los mismos, podrán transformar con mayor o menor éxito las relaciones laborales y los procesos de trabajo que los debilitan y les precarizan la vida. ¿Será este el potencial revolucionario del sindicalismo sobre el que ha discutido largamente la tradición marxista?

### **Posibles líneas de futura investigación**

A partir del marco analítico de los procesos de organización sindical, es posible plantear distintas líneas de eventual investigación futura, ya sea tomando el marco como un todo o a partir de sus aspectos parciales.

La primera línea es el desarrollo de un “Observatorio Sindical”<sup>81</sup>, que aplique el marco analítico aquí desarrollado a un amplio conjunto de procesos de organización sindical con el

---

<sup>81</sup> Idea que actualmente estamos discutiendo en el Centro de Investigación Político Social del Trabajo (CIPSTRA).

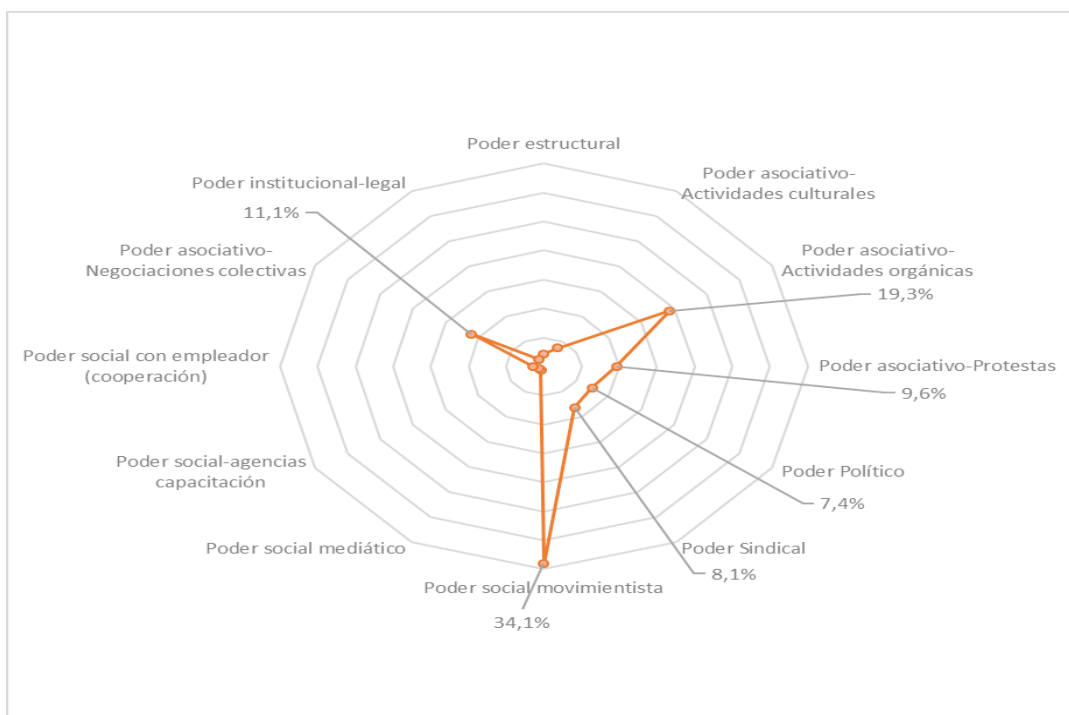


fin de evaluarlos, analizar sus potencialidades, hacerlos comparables y dialogantes entre sí. Por ejemplo, utilizando solamente las dimensiones del enfoque de los recursos de poder, es posible graficar los tres casos estudiados en la presente tesis (Gráfico 7.1, 7.2 y 7.3). Con estos gráficos radiales es relativamente sencillo comparar los diferentes casos, así como identificar las fortalezas y debilidades de cada uno (según sus recursos-poderes). En la FTW los principales poderes movilizados son el movimientista y el asociativo orgánico (burocrático). En el SIL prima el poder asociativo movilizado para negociaciones colectivas y el orgánico (burocrático). Y en la FESINTRACAP prima la movilización del poder político.

Estos gráficos solo son aproximativos y provisionarios, pues para su construcción se ocuparon fuentes de información distintas, los datos no han sido triangulados y solo se basan en las estrategias sindicales (B), dejando de lado los aspectos estructurales del trabajo (B), la antigüedad y tamaño de la organización, y los resultados de las estrategias sindicales (C). Solo resolviendo estos problemas podríamos llegar a una visualización gráfica correcta, que verdaderamente represente para cada caso los resultados a los que hemos llegado.

**Gráfico 7.1.**

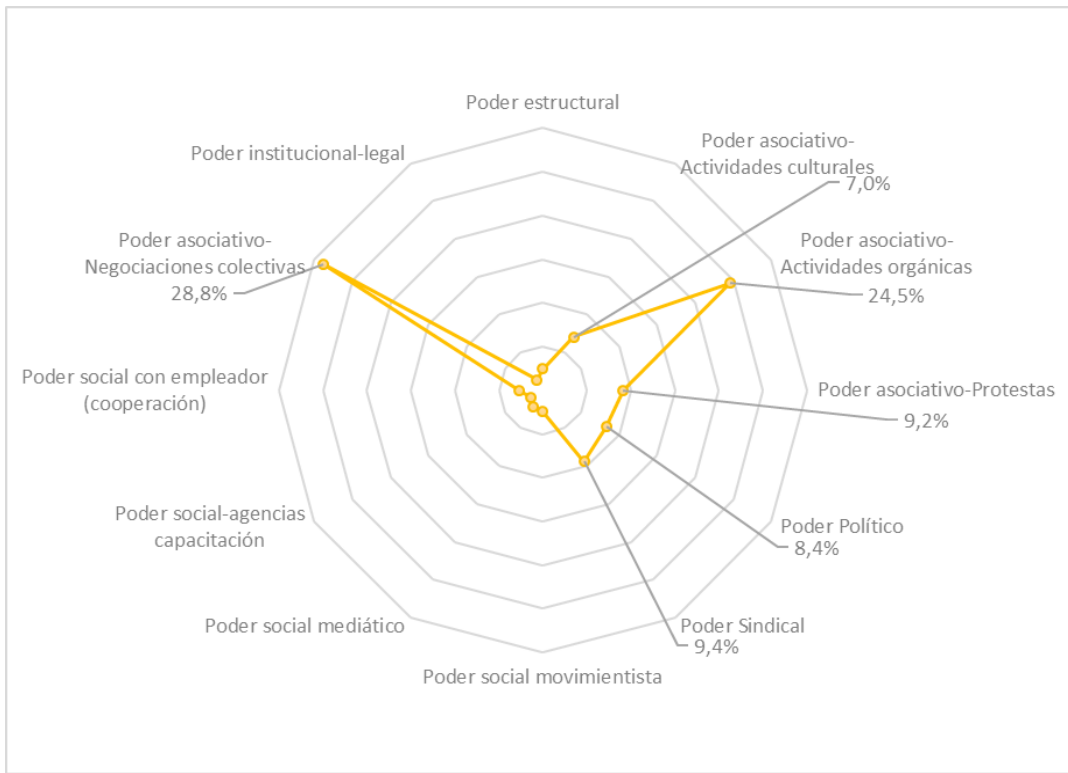
*Poderes y subpoderes movilizados por la Federación del Trabajador Walmart (2015-2018). N = 101.*



Fuente: elaboración propia en base a la revisión del Facebook de la organización.

**Gráfico 7.2.**

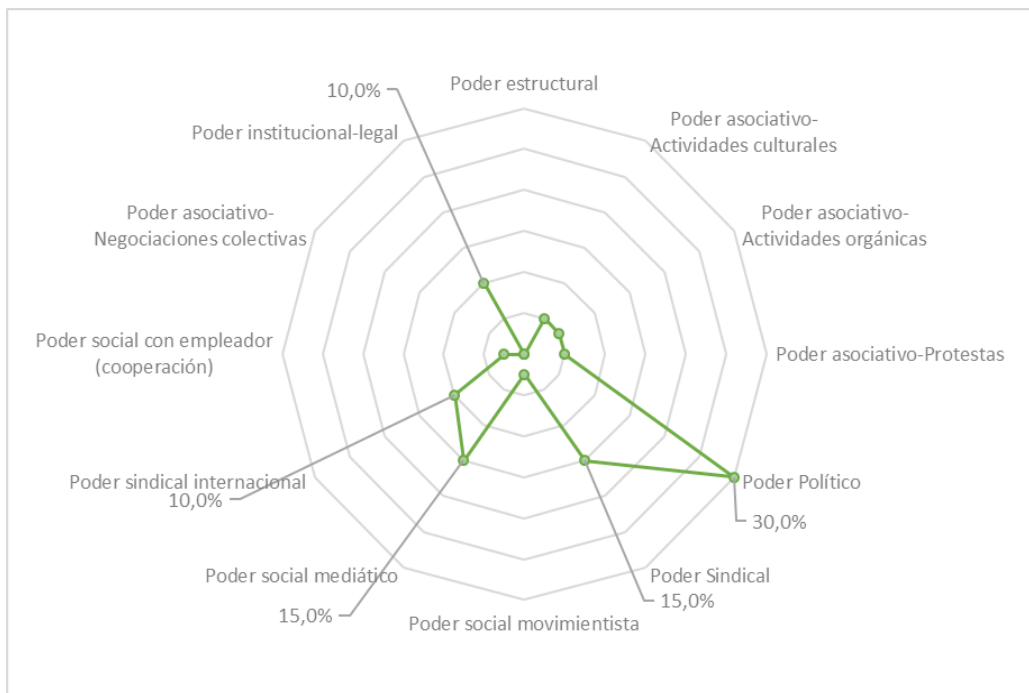
*Poderes y subpoderes movilizados por el Sindicato Interempresas Líder (2016-2018). N = 232.*



Fuente: elaboración propia en base a la revisión del Facebook de la organización.

### Gráfico 7.3.

*Poderes y subpoderes movilizados por el Sindicato Interempresas de Trabajadoras de Casa particular (2011-2015).*



Fuente: elaboración propia en base a los hallazgos cualitativos de la tesis. Los porcentajes son solo de referencia y fueron establecidos “teóricamente” con fines gráficos.

Siguiendo con las pretensiones comparativas, una vez que haya un cuerpo importante de investigaciones sobre procesos de organización sindical en Chile (N mediano, entre 5 a 50 casos), si estas fueron realizadas en base al marco analítico propuesto o al menos en base a alguna de las teorías en las que se basa el marco, se podría realizar un Análisis Cualitativo Comparativo (QCA) (Medina et al., 2017; Ragin, 2014). Esto permitiría llegar a sugerir algunas combinaciones entre Posiciones Estructurales – Estrategias sindicales – Resultados, y avanzar así en la vocación hipotética-predictiva de la ciencia (Burawoy, 1990).

Una tercera línea, en base al enfoque de los recursos de poder de los trabajadores, podría enfocarse en realizar análisis del Estado, de sus modificaciones parciales (o generales) por la movilización de los trabajadores. Por ejemplo, como se hizo al estudiar la Ley 20.786 para el caso de la FESINTRACAP. Esta línea llevaría a retomar la primera ola del enfoque de los recursos de poder (Korpi, 1985), que tenían como principal pretensión entender la existencia

de las formas de Estado del Bienestar de la posguerra. Desde esta perspectiva, las luchas de las organizaciones de clase tendrían un rol protagónico en la producción del Estado:

*“El enfoque de recursos de poder, sin embargo, nos lleva a ver las instituciones sociales en gran parte como residuos de activaciones previas de recursos de poder, a menudo en el contexto de conflictos manifiestos que por el momento se han resuelto a través de diversos tipos de compromisos” (1985: 38).*

Una cuarta y última línea tiene que ver con los cambios actuales que están sucediendo en los procesos de trabajo del *retail* y, por consiguiente, en los regímenes de trabajo y en las mismas dinámicas sindicales. En Walmart Chile parecen haber fuerzas en su interior promoviendo el paso a otro régimen de producción más allá del régimen burocrático fruto de la emergencia y legitimación sindical ocurrida en la empresa desde mediados de los dos mil<sup>82</sup>. Las fuerzas al interior de Wal-Mart parecen estar actualmente presionando por una mayor automatización de la producción (cajas automáticas y comercio electrónico, principalmente), por el crecimiento del formato precario aCuenta, en desmedro del protegido Líder y, por la centralización de la distribución y de la producción. Estudiar como las organizaciones sindicales responden a estos cambios en la producción, así como los efectos que generan sobre las condiciones de trabajo puede ser interesante, relevante y desafiante. Que la sociología este de frente al futuro, y con una vocación pública, nos evita quedarnos ensimismados en las transformaciones de los últimos años, para así estar atentos y atentas a las nuevas tendencias del capital que buscan recuperar el mínimo espacio conquistado por el trabajo con el desarrollo de sus procesos de organización sindical.

---

<sup>82</sup> Además, una parte importante del soporte material (salarios) se comienza a garantizar vía contratos colectivos muy similares entre los distintos sindicatos; una parte del soporte material garantizado vía contratos colectivos se vuelve variable en base al desempeño y el buen comportamiento del trabajador en el proceso de trabajo; disminuyen los abusos de las jefaturas de rango medio hacia los trabajadores, y en caso de ocurrir son duramente penalizadas; se institucionalizan canales formales para resolver los conflictos y los malestares en la empresa; hay crecientes intentos de cooptación normativa de los trabajadores por la cultura Walmart; los trabajadores antiguos reciben mayores beneficios económicos y extra económicos que los más nuevos; algunos formatos se desprecian más que otros; entre otros elementos.

## Bibliografía

- Abarca, M. (2016). *Relación entre trabajo y salud: Significados y prácticas en trabajadores de supermercados*. (Tesis para optar al grado de Socióloga.). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Abarzúa, E. (2008). Acción sindical de trabajadores contratistas. *Flexibilidad laboral y subjetividades*, 79–88.
- Adăscăliței, D., & Guga, Ștefan. (2015). Negotiating agency and structure: Trade union organizing strategies in a hostile environment. *Economic and Industrial Democracy*, 38(3), 473-494.
- Aguilar, O. (2017). Introducción. En O. Aguilar, H. Henríquez, & D. Pérez, *Huelgas Laborales en Chile*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Aguilar, O., Henríquez, H., & Pérez, D. (2017). *Huelgas Laborales en Chile*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Álvarez, R. (2017). Las políticas laborales de la dictadura militar. En J. Ponce, C. Santibáñez, & J. Pinto, *Trabajadores y trabajadoras. Procesos y acción sindical en el neoliberalismo chileno (1979-2017)*. América en movimiento.
- Ampuero, L., & Ossa, I. (2014). D&S y Wal-Mart: El gran golpe de los Ibáñez. *Cosas*.
- Andrade, V., Diaz, F., Montenegro, B., Ratto, N., & Olivares, D. (2018). Mecanismos de control en la relación de trabajo de casa particular desde una perspectiva feminista. El caso de la Región Metropolitana y de Los Lagos. Informe de resultados Fondo de Iniciación a la Investigación Estudiantil DAE FACSO Universidad de Chile. No publicado.
- Aravena, A. (2016). La recuperación de los estudios laborales en Chile (1990-2014). En E. De la Garza, *Los estudios laborales en América Latina* (pp. 103–126).
- Aravena, A. (2017). Rodrigo Cisternas... semblanza de la lucha sindical forestal-2007. En J. Ponce, C. Santibáñez, & J. Pinto, *Trabajadores y trabajadoras. Procesos y acción sindical en el neoliberalismo chileno (1979-2017)*. América en movimiento.
- Aravena, A., & Núñez, D. (2009). *El renacer de la huelga obrera en Chile: el movimiento sindical en la primera década del siglo XXI*. Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz (ICAL).

- Aravena, A., & Núñez, D. (2011). Los gobiernos de la Concertación y el sindicalismo en Chile. *Trabajo*, 5(8), 113–131.
- Armstrong, A., & Águila, Á. B. (2006). *Evolución del conflicto laboral en Chile: 1961-2002*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Atzeni, M. (2010). A Marxist perspective on workers' collective action. En *Workplace Conflict* (pp. 15–33). Springer.
- Atzeni, M. (2016). Beyond trade unions' strategy? The social construction of precarious workers organizing in the city of Buenos Aires. *Labor History*, 57(2), 193–214.
- Ayala, J. (2018). *Conflicto sindical y mediación Estatal en regímenes laborales de subcontratación. El caso de los trabajadores de la Coca Cola y la CCU*. (Tesis para optar al grado de Magister). Universidad de Chile.
- Ayala, J., & Ratto, N. (2019). Estrategias sindicales en dos grandes empresas fragmentadas del sector de distribución de la industria de bebestibles en Chile. *En evaluación*.
- Bacon, N., & Blyton, P. (2002). Militant and moderate trade union orientations: what are the effects on workplace trade unionism, union-management relations and employee gains? *The International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 302-319.
- Baeza, F., Medel, R., & Olea, J. (2017). Solidaridad, Territorio y Coerción. Explicando la ausencia de conflicto en los trabajadores agroindustriales precarizados de la región del Maule, Chile. *Mundo Agrario: Revista de estudios rurales*, 18(37), 9.
- Baltera, P. (2015). *Las dinámicas del sindicalismo en la pequeña empresa. La mirada de los dirigentes sindicales*. Cuaderno de Investigación N°56. Santiago: Documentación, Publicaciones y Estadísticas. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile.
- Bank, C. (2017). *Building Power from Below: Chilean Workers Take On Walmart*. Cornell University Press.
- Bank, C. (2018). Walmart Workers in Chile. En C. B. Muñoz, B. Kenny, & A. Stecher, *Walmart in the Global South: Workplace Culture, Labor Politics, and Supply Chains*. University of Texas Press.
- Bank, C., Kenny, B., & Stecher, A. (2018). *Walmart in the Global South: Workplace Culture, Labor Politics, and Supply Chains*. University of Texas Press.
- Barattini, M. (2009). El trabajo precario en la era de la globalización: ¿Es posible la organización? *Revista Polis*, 24.

- Behrens, M., Hamann, K., & Hurd, R. W. (2004). Conceptualizing labour union revitalization. En C. Frege & J. Kelly, *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy*. New York: Oxford University Press.
- Boccardo, G., Moya, C., & Allende, D. (2017). ¿Una nueva cuestión laboral en Chile? Apuntes para abrir el debate. *Cuadernos de Coyuntura. Nodo XXI*, 7.
- Boccardo, G., & Ruiz, C. (2014). *Los chilenos bajo el neoliberalismo. Clases y conflicto social*. El Desconcierto.
- Boccardo, G., Ruiz, C., Cornejo, R., Bustamante, A., Martín, Á., & Becker, I. (2017). *Estudio Caracterización de Riesgos Psicosociales en Trabajadoras de Casa Particular*.
- Bologna, S. (2006). *Crisis de la clase media y posfordismo* (Vol. 42). Ediciones AKAL.
- Bryson, A. (2006). Working with dinosaurs?. Union effectiveness in Britain. En G. Gall, *Union recognition: organising and bargaining outcomes* (pp. 25-43). New York: Routledge.
- Burawoy, M. (1985). *The politics of production: Factory regimes under capitalism and socialism*. Verso Books.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Burawoy, M. (1990). El marxismo como ciencia: desafíos históricos y desarrollo teórico. *American Sociological Review*, 55(6), 775–793.
- Burawoy, M. (2012). Manufacturing Consent revisited. *Nueva Revista de Trabajo. La nouvelle revue du travail*, 1.
- Caamaño Rojo, E. (2016). Crítica a las ideas fundantes del actual modelo normativo de negociación colectiva en Chile ya su reforma. *Revista de derecho (Valparaíso)*, (46), 381–406.
- Calderón, R. (2008). Nuevas expresiones de acción sindical desde la precarización del empleo: El caso de los trabajadores contratistas de la gran minería del cobre. En Á. Soto, *Flexibilidad laboral y subjetividades*.
- Campero, G. (1986). Chile: las tareas del sindicalismo. *Nueva Sociedad*, (83), 134–145.
- Campusano, K., Gaudichaud, F., Osorio, S., Seguel, P., & Urrutia, M. (2017a). Conflictividad laboral y politización en los procesos de trabajo. Una propuesta teórica para el análisis de la trayectoria reciente del movimiento sindical chileno. *Nuevo*

*Mundo Mundos Nuevos. Nouveaux mondes mondes nouveaux - Novo Mundo Mundos Novos - New world New worlds.*

- Campusano, K., Gaudichaud, F., Osorio, S., Seguel, P., & Urrutia, M. (2017b). Conflictividad laboral y politización. Una aproximación a las orientaciones políticas del sindicalismo en el “neoliberalismo maduro”, 1989-2015. *Nuevo Mundo Mundos Nuevos. Nouveaux mondes mondes nouveaux- Novo Mundo Mundos Novos-New world New worlds.*
- Caputo, O., & Galarce, G. (2006). La huelga en Minera Escondida y la reactivación del movimiento social en Chile. *CLACSO.[en línea]< <http://sala.clacso.org.ar/biblioteca>>[Consulta: 17 noviembre 2007].*
- Castel, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo.* Fondo de Cultura Económica.
- Castillo, A., Esnaola, J., López, V., Ratto, N., & Seguel, P. (2016). Repertorios de acción colectiva en los peonetas subcontractados de Coca-Cola. En F. Ruiz, *Panorámica del Trabajo en el Chile Neoliberal.* Santiago: Editorial Universitaria.
- Clark, P. F. (2013). *Building more effective unions.* Cornell University Press.
- Coller, X. (2000). *Estudios de caso.* Madrid, España. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Collins, J. L. (2009). *Threads: Gender, Labor, and Power in the Global Apparel Industry.* University of Chicago Press.
- Connolly, H., & Darlington, R. (2012). Radical political unionism in France and Britain: A comparative study of SUD-Rail and the RMT. *European Journal of Industrial Relations, 18*(3), 235-250.
- Contreras, P. (2015). *Estudio descriptivo del proceso de organización sindical de los trabajadores de retail supermercadista afiliados al sindicato Líder n°40 de Valparaíso.* Universidad Austral de Chile.
- Darlington, R. (2009). Leadership and union militancy: The case of the RMT. *Capital & Class, 33*(3), 3-32.
- Darlington, R. (2014). The role of trade unions in building resistance: theoretical, historical and comparative perspectives. En M. Atzeni, *Workers and Labour in a Globalised Capitalism: Contemporary Themes and Theoretical Issues* (Palgrave Macmillan).



- De la Garza, E. (2005). Del concepto ampliado de trabajo al sujeto laboral ampliado. En E. De la Garza, *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en America Latina*. Buenos Aires: CLACSO.
- Del Campo, A., & Ruiz, S. (2013). Empoderamiento de Trabajadoras de Casa Particular Sindicalizadas. *Psyche (Santiago)*, 22(1), 15–28.
- Di Tella, T. S., Brams, L., Reynaud, J.-D., & Touraine, A. (1967). *Sindicato y comunidad: dos tipos de estructura sindical latinoamericana*. Editorial del Instituto.
- Dirección del Trabajo. (2008). Código del Trabajo - Normativa laboral. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile
- Dirección del Trabajo. (2014). Compendio de Series Estadísticas 1990-2014 - Documentación, Publicaciones y Estadísticas. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile.
- Dirección del Trabajo. (2015). *ENCLA 2014. Informe de Resultados Octava Encuesta Laboral*. Santiago.
- Dirección del Trabajo. (2017). *Estadísticas oficiales Dirección del Trabajo. Anuario 2016. Organización Sindical*. Chile.
- Doniez, V. (2017). Situar el sindicato: elementos para estudiar contextualmente al actor sindical. En J. Ponce, C. Santibáñez, & J. Pinto, *Trabajadores y trabajadoras. Procesos y acción sindical en el neoliberalismo chileno (1979-2017)*. América en movimiento.
- Dörre, K., Holst, H., & Nachtwey, O. (2009). Organising-A strategic option for trade union renewal? *International Journal of Action Research*, 5(1), 33–67.
- Dufour, C., & Hege, A. (2010). The legitimacy of collective actors and trade union renewal. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 351–367.
- Dunlop, J. T. (1967). *Sistemas de relaciones industriales*. Edicions 62.
- Duran, G., & Kremerman, M. (2015). Los Verdaderos Sueldos de Chile. *Fundación Sol. Chile*.
- D'Urso, L., & Longo, J. (2017). Radical Political Unionism as a Strategy for Revitalization in Argentina. *Latin American Perspectives*, 0094582X17736042.
- Escobar, P. (2017). Innovación y fragmentación productiva: La pérdida de eficacia de la acción sindical. *Academia y Crítica*, 1.

- Fantasia, R. (1989). *Cultures of solidarity: Consciousness, action, and contemporary American workers*. Univ of California Press.
- Federici, S. (2013). Revolución en punto cero. En S. Federici, *Revolución en punto cero: trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*. Traficantes de sueños Madrid.
- Feller Rate. (2009). Informe clasificación de riesgo D&S.
- Fernández, R. (2017). Trabajo doméstico pagado: la solución perfecta para la familia feliz en Chile. En J. Páves (Ed.), *(Des) Orden de género en Chile* (pp. 93-120).
- Fichter, M., Ludwig, C., Schamlz, S., Schulz, B., & Steinfeldt, H. (2018). *The Transformation of Organised Labour. Mobilising Power Resources to Confront 21st Century Capitalism*. FES.
- Frank, V. (2017). Políticas sin política: el fracaso de la concertación social en el Chile democrático, 1990-2000. En J. Ponce, C. Santibáñez, & J. Pinto, *Trabajadores y trabajadoras. Procesos y acción sindical en el neoliberalismo chileno (1979-2017)*. América en movimiento.
- Frege, C., & Kelly, J. (2004). *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy*. Oxford University Press on Demand.
- Gall, G., & Fiorito, J. (2014). Union effectiveness: In search of the Holy Grail. *Economic and Industrial Democracy*.
- Gálvez, T., & Todaro, R. (1984). *Trabajadoras de Casa Particular*. Círculo de Estudios de la Mujer (CEM).
- Garcés, M., & Milos, P. (1988). *Foch Ctch Cut: Las centrales unitarias en la historia del sindicalismo chileno*. Santiago: ECO.
- Gariazzo, A. (2007). *La industria del retail en Chile y el modelo Walmart*. Cámara de diputados.
- Gaudichaud, F. (2015). *Las fisuras del neoliberalismo maduro chileno*. Santiago: CLACSO.
- Goldsmith, M. (2013). Los espacios internacionales de la participación política de las trabajadoras remuneradas del hogar. *Revista de Estudios Sociales*, (45), 233-246.
- Gonzalez, J. C., & Zapata, F. (2015). Reformas estructurales y su impacto en las bases de poder del sindicalismo chileno y uruguayo. *Trabajo y sociedad*, (24), 5–32.

- Gutiérrez, F. (2013). Oportunidades y peligros del pluralismo sindical en el Chile post-transición. *Nuevo Mundo Mundos Nuevos. Nouveaux mondes mondes nouveaux- Novo Mundo Mundos Novos-New world New worlds*.
- Gutiérrez, F. (2016). ¿Sindicatos sin socios, pero representativos?: Ideologías de la representatividad sindical en Chile. *Polis (Santiago)*, 15(43), 533-555.
- Gutiérrez, F. (2017). Coping with Neoliberalism Through Legal Mobilization: The Chilean Labor Movement's New Tactics and Allies. En M. von Bülow & S. Donoso, *Social Movements in Chile* (pp. 191-217). Springer.
- Haidar, J. (2010). Gramsci y los consejos de fábrica: Discusiones sobre el potencial revolucionario del sindicalismo. *Trabajo y sociedad*, (15), 71-91.
- Hamann, K., & Kelly, J. (2003). *Union Revitalization through Political Action? Evidence from Five Countries*. Presentado en IRRA 55TH ANNUAL PROCEEDINGS.
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. AKAL.
- Hatton, E. (2017). Mechanisms of invisibility: rethinking the concept of invisible work. *Work, Employment and Society*, 31(2), 336-351.
- Haunss, S. (2007). Challenging legitimacy: Repertoires of contention, political claim-making, and collective action frames. En *Legitimacy in an age of global politics* (pp. 156–172). Springer.
- Haynes, P., & Allen, M. (2001). Partnership as union strategy: a preliminary evaluation. *Employee Relations*, 23(2), 164-193.
- Heery, E., & Adler, L. (2004). Organizing the unorganized. En C. Frege & J. Kelly, *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy* (pp. 45–69).
- Henríquez, R. (2017a). *Manipuladoras. Conflicto y acción sindical efectiva en trabajadoras del servicio de alimentación escolar*. Santiago: Documentación, Publicaciones y Estadísticas. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile.
- Henríquez, R. (2017b). *Sindicatos interempresa en Chile. Panorámica actual y acción sindical en sectores y casos seleccionados. Aporte al Debate N° 35*. Santiago: Documentación, Publicaciones y Estadísticas. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile.

- Hodder, A., Williams, M., Kelly, J., & McCarthy, N. (2017). Does Strike Action Stimulate Trade Union Membership Growth?: Impact of Strikes on Trade Union Membership. *British Journal of Industrial Relations*, 55(1), 165-186.
- Hyman, R. (1978). *El marxismo y la sociología del sindicalismo* (Era). México D.F.
- Hyman, R. (1981). *Relaciones industriales: una introducción marxista*.
- Hyman, R. (2001). *Understanding European trade unionism: between market, class and society*. Sage.
- Ibsen, C. L., & Tapia, M. (2017). Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next? *Journal of Industrial Relations*, 59(2), 170-191.
- Julián, D. (2013). *Diez Núcleos de tensión del sindicalismo en Chile*. Presentado en Congreso ALAS 2013, Chile.
- Julián, D. (2014). Narrativa(s) sobre el sindicalismo en Chile. Notas a partir del pensamiento de Walter Benjamin. *Universum (Talca)*, 29(2), 149–167.
- Julián, D. (2016a). Identidades y re-significados del actor sindical. Diez núcleos de tensión del sindicalismo en Chile. *Andamios. Revista de Investigación Social*, 13(30).
- Julián, D. (2016b). Una invitación a la sociología pública. La investigación social y la precariedad laboral en Chile | Revista Austral de Ciencias Sociales. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 31, 75-90.
- Julián, D. (2018). Unions Opposing Labor Precarity in Chile: Union Leaders' Perceptions and Representations of Collective Action. *Latin American Perspectives*, 45(1), 63–76.
- Julián Vejar, D. (2017). Características organizacionales del sindicalismo en Chile. Investigación-acción en sindicatos de la Región de la Araucanía. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 63(232).
- Julián Vejar, D. (2018). Precariedad laboral y repertorios sindicales en el neoliberalismo: Cambios en la politización del trabajo en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(1).
- Kelly, J. (1996). Union militancy and social partnership. *The New Workplace and Trade Unionism*. London: Routledge, 77–109.
- Klandermans, B. (1986). Psychology and trade union participation: Joining, acting, quitting. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 59(3), 189–204.

- Korpi, W. (1985). Power resources approach vs. action and conflict: on causal and intentional explanations in the study of power. *Sociological Theory*, 3(2), 31–45.
- Labra, F. (2017). Recursos de poder en el sindicato de Trabajadores de Starbucks. *Revista Nueva Sociedad*, octubre. Especial.
- Leiva, S., & Campos, A. (2013). Movimiento social de trabajadores subcontratados en la minería privada del cobre en Chile. *Psicoperspectivas*, 12(2), 51–61.
- Lévesque, C., & Murray, G. (2010). Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 333–350.
- Lexartza, L., Chaves, M. J., & Carcedo, A. (2016). *Políticas de formalización del trabajo doméstico remunerado en América Latina y El Caribe*. Organización Internacional del Trabajo Santiago de Chile.
- Lobos, D. (2017). Migración y trabajo doméstico: las trabajadoras inmigrantes asociadas en el SINAINCAP en Santiago de Chile, 2012-2017. *Repositorio Académico - Universidad de Chile*.
- Ludwig, C., Webster, E., & Schmalz, S. (2018). The Power Resources Approach: Developments and Challenges.
- Manky, O. (2018). Resource Mobilisation and Precarious Workers' Organisations: An Analysis of the Chilean Subcontracted Mineworkers' Unions. *Work, Employment and Society*, 32(3), 581-598.
- Marini, R. M. (1977). *Dialéctica de la dependencia*. Era.
- Martcorena, C. (2015). «Revitalización» sindical y negociación colectiva en Argentina (2003-2011). *Perfiles latinoamericanos*, 23(46), 173-195.
- Martínez, A. (2005). Estrategia sindical en un Chile internacionalizado. En J. Ensignia, *Mitos y realidades del mercado laboral en Chile* (p. 199). Fundación Friedrich Ebert.
- Marx, K. (2009). *Capítulo VI (inédito). Resultados del proceso inmediato de producción*. Cap. VI.
- Marx, K. (2011). *El capital: crítica de la economía política, tomo I, libro I: El proceso de producción del capital*. LOM Ediciones.
- Medel, R. (2017). Alianzas y autonomía política: las dos caras del sindicalismo chileno [Versión en Español]. *Cahiers des Amériques latines [En línea]*, 86.

- Medina, I., Álamos-Concha, P., Castillo, P., & Rihoux, B. (2017). *Análisis Cualitativo Comparado (QCA)* (Cuadernos Metodológicos). Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Milkman, R., Ott, E., & Ott, E. (Eds.). (2014). *New Labor in New York: Precarious Workers and the Future of the Labor Movement*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Moulian, T. (2002). *Chile actual: anatomía de un mito*. Lom ediciones.
- Neilson, B., & Rossiter, N. (2008). Precarity as a Political Concept, or, Fordism as Exception. *Theory, Culture & Society*, 25(7-8), 51-72.
- Nichols, T., Cam, S., Chou, W. G., Chun, S., Zhao, W., & Feng, T. (2004). Factory regimes and the dismantling of established labour in Asia: a review of cases from large manufacturing plants in China, South Korea and Taiwan. *Work, Employment and Society*, 18(4), 663-685.
- Núñez, D. (2009). El movimiento de los trabajadores contratistas de CODELCO: una experiencia innovadora de negociación colectiva. En A. Aravena & D. Núñez, *El renacer de la huelga obrera en Chile: el movimiento sindical en la primera década del siglo XXI* (pp. 37-74). Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz (ICAL).
- Núñez, D. (2012). Apuntes sobre el renacer de la huelga obrera en Chile. *Revista Colombiana de Sociología*, 35(1), 41-58.
- Observatorio de Huelgas Laborales. (2018). Informe de Huelgas Laborales 2017. COES-UAH. Recuperado de <https://www.coes.cl/>
- Offe, C., & Wiesensthal, H. (1980). Two logics of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form. *Political power and social theory*, 1(1), 67-115.
- OHL. (2016). Informe de Huelgas Laborales 2015. Centro de Estudios del Conflicto y la Cohesión Social COES.
- OHL. (2017). Informe de Huelgas Laborales 2016. Centro de Estudios del Conflicto y la Cohesión Social COES.
- Osorio, S. (2017). De la estrategia concertacionista al sindicalismo de contención. Un balance de la CUT en la posdictadura, 1990-2016. En J. Ponce, C. Santibáñez, & J. Pinto, *Trabajadores y trabajadoras. Procesos y acción sindical en el neoliberalismo chileno (1979-2017)*. América en movimiento.

- Palacios-Valladares, I. (2010). From Militancy to Clientelism: Labor Union Strategies and Membership Trajectories in Contemporary Chile. *Latin American Politics and Society*, 52(2), 73-102.
- Palomino, H. (2000). Trabajo y teoría social: Conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(13).
- Pérez, D. (2017). *Territorio laboral capitalista. Despliegue de poder sindical en minería y supermercados* (Tesis para optar al grado de Magister).
- Pérez, D., Medel, R., & Velásquez, D. (2015). El desarrollo de la huelga ilegal en el Chile contemporáneo (1990-2009). En *Latin American Studies Association Congress. Recuperado el* (Vol. 18).
- Piñera, J. (1992). *La revolución laboral en Chile*. Zig-Zag.
- PNUD. (2017). *Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*.
- Ponce, J. (2017). Vino viejo en copas nuevas. Los trabajadores subcontractados y la acción sindical cuprífera en la postdictadura chilena (2005-2008). En J. Ponce, C. Santibáñez, & J. Pinto, *Trabajadores y trabajadoras. Procesos y acción sindical en el neoliberalismo chileno (1979-2017)*. América en movimiento.
- Quay Hutchison, E. (2013). Identidades y Alianzas: El movimiento chileno de las Trabajadoras de Casa Particular durante la Guerra Fria. *Nuevo Mundo Mundos Nuevos. Nouveaux mondes mondes nouveaux - Novo Mundo Mundos Novos - New world New worlds*.
- Quiroga, L. (2015). Conciencia y uso del poder disruptivo: Sentidos atribuidos por las dirigencias sindicales de empresas y sectores estratégicos para el movimiento sindical chileno. *Repositorio Académico - Universidad de Chile*.
- Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ. of California Press.
- Ratto, Nicolás. (2017). *El poder de los trabajadores y los resultados de las huelgas laborales en el sector privado y asalariado en Chile (2006-2016)* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago.
- Ratto, Nicolas. (2018). El poder de los trabajadores como factor explicativo de los resultados de las huelgas laborales en el sector privado y asalariado de Chile (2006-2016). *Academia y Crítica*, 2.

- Rayo, K. F. (2007). *Análisis de las estrategias comerciales realizadas por supermercados lider en el período 2000-2006*. Universidad de Chile.
- Riquelme, V. (2015). *Sindicatos y negociación colectiva en el sector agrario. O'Higgins y Maule. Aporte al debate N°32*. Santiago: Documentación, Publicaciones y Estadísticas. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile.
- Riquelme, V., & Abarca, M. (2015). *Más mujeres en los sindicatos. Sectores con alta sindicalización femenina. Aporte al debate N°33*. Santiago: Documentación, Publicaciones y Estadísticas. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile.
- Rojas, I. (2007). Las reformas laborales al modelo normativo de negociación colectiva del plan laboral. *Ius et Praxis*, 13(2), 195–221.
- Rozas, J., & Maillet, A. (2019). Entre marchas, plebiscitos e iniciativas de ley: innovación en el repertorio de estrategias del movimiento No Más AFP en Chile (2014-2018). *Revista Izquierdas*, 48(1), 1–21.
- Ruiz-Tagle, J., & Sehnbruch, K. (2015). ¿Más trabajo pero no mejor en Chile? La importancia capital del contrato indefinido. *Revista Internacional del Trabajo*, 134(2), 247-274.
- Ruminot. (2009). La huelga en Forestal Arauco: de las acciones sindicales al forzamiento de la negociación colectiva interempresa. En A. Aravena & D. Núñez, *El renacer de la huelga obrera en Chile: el movimiento sindical en la primera década del siglo XXI*. Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz (ICAL).
- Salinero, J. (2013). *Aporte al Debate N° 27: Pluralidad sindical: Efectos en las relaciones laborales e intersindicales en empresas de la minería y el subsector bancario (Septiembre 2013)*.
- Santibáñez, C., & Gaudichaud, F. (2017). Los obreros portuarios y la idea de «posición estratégica» en la postdictadura chilena (2003-2014). En *Trabajadores y trabajadoras. América en movimiento*.
- Schmalz, S. (2017). Los recursos de poder para la transformación sindical. *Nueva sociedad*, (272), 19–41.
- Schmalz, S., & Weinmann, N. (2016). Between Power and Powerlessness: Labor Unrest in Western Europe in Times of Crisis. *Perspectives on Global Development and Technology*, 15(5), 543–566.



- Silver, B. (2005). *Fuerzas de trabajo: los movimientos obreros y la globalización desde 1870*. Madrid: Ediciones AKAL.
- Soto, D., Brega, C., Iglesias, P., & Rojas, R. (2017). Diferencias de politización en las demandas de trabajadores de empresas estratégicas v/s empresas de retail: poder disruptivo, organización suprasindical y niveles desactualizados de lucha. En O. Aguilar, H. Henríquez, & D. Pérez, *Huelgas Laborales en Chile*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Standing, G. (2014). Por qué el precariado no es un 'concepto espurio'. *Sociología del trabajo*, 82, 7–15.
- Stillerman, J. (2017). Explaining Strike Outcomes in Chile: Associational Power, Structural Power, and Spatial Strategies. *Latin American Politics and Society*, 59(1), 96-118.
- Tattersall, A. (2013). *Power in coalition: Strategies for strong unions and social change*. Cornell University Press.
- Tokman, V. E. (2007). Informalidad, inseguridad y cohesión social en América Latina. *Revista internacional del trabajo*, 126(1-2), 93–120.
- Ubilla, C. (2011). *Los procesos de comunicación interna en D&S tras la llegada de Walmart*. Universidad de Chile.
- Valdés, X., Godoy, C., & Mendoza, A. (2017). Acción colectiva y resistencia: asalariadas agrícolas en Chile frente a la precarización laboral. *Revista Izquierdas*, 35, 167-198.
- Valenzuela, M. E., & Sánchez, S. (2012). Trabajo doméstico e identidad: Las trabajadoras domésticas remuneradas en Chile. En A. Cárdenas, F. Link, & J. Stillerman, *¿Que significa el trabajo hoy?* Santiago: Catalonia.
- Van Stekelenburg, J., & Klandermans, B. (2013). The social psychology of protest. *Current Sociology*, 61(5-6), 886–905.
- Vennesson, P. (2013). Estudios de caso y seguimiento de procesos: teorías y prácticas. En *Enfoques y metodologías de las ciencias sociales: una perspectiva pluralista* (pp. 237–254). Akal.
- Womack, J. (2007). Posición estratégica y fuerza obrera. *Hacia una nueva historia de los movimientos obreros*. FCE, México.

- Wright, E. O. (1995). Reflexionando, una vez más, sobre el concepto de estructura de clases. *Teorías contemporáneas de las clases sociales.*—3ª ed, 17–126.
- Wright, E. O. (2000). Working-class power, capitalist-class interests, and class compromise. *American Journal of Sociology*, 105(4), 957–1002.
- Zapata, F. (2013). *Historia mínima de el sindicalismo latinoamericano*. El Colegio de México.