

GUÍA DE ACCIÓN SINDICAL



Guía de Acción Sindical

Guía de Acción Sindical

Editores: Domingo Pérez Valenzuela y Sebastián Osorio Lavín

Primera edición, Aún Creemos en los Sueños, 2025

Autores/as: Lukas Altamirano Riquelme, Victoria Gaete Santelices, José Ledesma Romero, Hernán Muñoz Pacheco, Sebastián Osorio Lavín, Domingo Pérez Valenzuela, Alejandra Villegas Suárez

Acknowledgements: This work was funded by the Universidad de O'Higgins APC Fund. Grant ID: FPUB2511.

Agradecimientos: Este trabajo contó con financiamiento del Fondo de Apoyo a la Publicación de la Universidad de O'Higgins. Proyecto N°: FPUB2511. También, agradecimientos a la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), Fondecyt Regular N° 1150860.

Referato Externo: El manuscrito de este libro ha contado con referato externo nacional e internacional, siendo sometido a un riguroso proceso de evaluación por pares externos, en la modalidad de doble ciego, por académicos especialistas en el campo de estudio. La editorial certifica que el contenido ha sido revisado, garantizando su calidad, rigor académico y pertinencia científica. El Comité Científico de la Editorial está coordinado por el doctor Dante Castillo, editor coordinador de la Colección Académica de la Editorial Aún Creemos en los Sueños de la versión chilena de *Le Monde Diplomatique*.

La editorial Aún Creemos en los Sueños

publica la edición chilena de *Le Monde Diplomatique*

Director: Víctor Hugo de la Fuente

Suscripciones y venta de ejemplares:

San Antonio 434, local 14, Santiago.

Teléfono (56) 22 608 3524

E-mail: edicion.chile@lemondediplomatique.cl

www.editorialauncreemos.cl

www.lemondediplomatique.cl

Copyright 2025, Editorial aún creemos en los sueños

Primera edición: diciembre 2025

ISBN: 978-956-340-228-5

Índice

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introducción | 7 |
| Contexto estratégico | 8 |
| Tácticas de acción | 10 |
| Capítulo 1 | |
| Para la formación del sindicato: sigilo, requisitos y golpe sorpresa | 13 |
| A) La conformación del grupo de confianza inicial o primer anillo | 15 |
| B) Permanecer en lugares seguros para desarrollarse en sigilo | 17 |
| C) Instituir el sindicato: aspectos formales y jurídicos | 19 |
| i) La primera asamblea del sindicato: su constitución | 19 |
| ii) Aspectos jurídicos a considerar desde la primera asamblea | 20 |
| iii) Quórum en la constitución del sindicato y número de dirigentes | 21 |
| iv) Tipos de sindicatos | 22 |
| D) Contexto | 24 |
| Capítulo 2 | |
| Trabajadores/as en posiciones estratégicas | 27 |
| A) Posiciones estratégicas disruptivas | 29 |
| B) Posiciones estratégicas comunicacionales | 31 |
| C) Posiciones estratégicas urbanas | 33 |
| D) Más estrategias | 35 |
| Capítulo 3 | |
| Alianzas sectoriales, territoriales y sociales | 37 |
| A) Alianzas sectoriales | 39 |
| B) Alianzas territoriales | 42 |
| C) Alianzas movimentistas | 45 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Capítulo 4 | |
| Negociación Colectiva, información y mapeo | 47 |
| A) Entrega de información por parte del empleador | 49 |
| i) Entrega de información periódica | 50 |
| ii) Información específica para la negociación colectiva | 51 |
| B) Manejo de información para el sindicato y la Negociación Colectiva | 52 |
| C) Mapeo de la producción | 54 |
| Capítulo 5 | |
| Orientaciones y cláusulas estratégicas para el contrato colectivo | 59 |
| A) Unificar las Negociaciones Colectivas | 60 |
| B) Cláusulas útiles y relevantes | 61 |
| C) Cláusulas que debieran evitarse | 64 |
| Capítulo 6 | |
| Presionar durante la Negociación Colectiva | 67 |
| A) Paralización camuflada | 70 |
| B) El lugar de reunión para negociar | 72 |
| Capítulo 7 | |
| Huelga: la organización durante el conflicto | 77 |
| A) Huelgas legales y extra-legales | 79 |
| B) Grupos, roles y funciones | 80 |
| i) Centro de decisiones y de planificación | 81 |
| ii) Acciones de manifestación | 82 |
| iii) Acciones operativas secretas | 86 |
| iv) Alimentación | 87 |
| v) Propaganda y agitación | 88 |
| vi) Recolección de aportes financieros | 90 |
| vii) Alianzas y redes | 91 |
| D) Tiempos estratégicos | 92 |
| C) Evaluación y desafíos | 93 |
| Capítulo 8 | |
| Estrategia y tácticas anti-huelga de los empleadores | 95 |
| A) Atacando la movilización sindical | 96 |
| B) Destruyendo el pilar de la huelga: la cohesión sindical | 100 |
| C) “Ya no damos más”: la prolongación forzada del conflicto | 104 |

| | |
|----------------------------------------------------------|------------|
| Capítulo 9 | |
| Cómo participar en Huelgas Generales | 109 |
| A) ¿Cómo pensar la Huelga General desde mi organización? | 112 |
| B) Niveles de involucramiento | 113 |
| C) La organización de la Huelga General | 115 |
| | |
| Bibliografía | 119 |
| Bases de datos | 120 |
| AUTORES/AS | 121 |

Introducción

En los últimos años, se ha observado un incremento de los estudios científicos, informes, documentales, columnas y manuales o guías sobre el sindicalismo en Chile, un país paradigmático de las transformaciones neoliberales a lo largo del mundo.

Buena parte de los textos sobre derechos laborales han tenido como objetivo principal dar cuenta de los derechos laborales colectivos, resaltando los derechos sindicales y sus distintas funciones (asociación, negociación y huelga) desde una orientación preponderantemente jurídica y legal. Esta mirada profesional a partir del derecho, que quizás ha sido la literatura más extendida entre quienes buscan **conocimientos prácticos**, ha sido insuficiente para informar sobre **cómo organizar, guiar y hacer operar** un sindicato en la vida social cotidiana. Las guías clásicas sobre sindicalismo informan sobre aspectos legales para maximizar el uso favorable de la ley, pero no siempre dan cuenta de las **acciones sociales necesarias** para sustentar un grupo organizado en una empresa, sector, o en una zona de trabajadores.

El libro presente busca innovar en este campo proponiendo una guía sindical sobre las tácticas y algunas de las estrategias de las y los trabajadores en sus experiencias de acción colectiva. Para esto, en esta obra analizamos una **fuentes amplia de evidencia cualitativa** de múltiples sindicatos entrevistados en Chile durante los últimos años¹. La motivación del texto presente es

¹ Esta corresponde a dos bases de datos. 1) Fondecyt Regular 1150860 (2018) (ANID / Investigadora Responsable: Helia Henríquez; Co-Investigadores: Domingo Pérez y Sebastián Link), «El conflicto sindical chileno: las modalidades que asume y el sentido que le imputan los actores» (2015-2018). 2) Centro de Investigación Político Social del Trabajo (CIPSTRA) (2016), «Nuevas formas y horizontes de politización sindical en el

analizar y explicar cómo se han organizado las y los trabajadores en su lugar de trabajo, a partir de una serie de investigaciones integradas donde los/las protagonistas de la historia dieron vasto **testimonio** sobre su quehacer, compartiendo reflexiones sustantivas en torno a la **acción sindical**.

El valor de este texto es que contiene un análisis de distintas áreas económicas y experiencias sindicales (interpretando 110 extractos de entrevistas en total) desde una perspectiva inter-sectorial respecto de los elementos compartidos y diferentes en sus decisiones tácticas y estratégicas. Los temas tratados incluyen una amplia constelación de dimensiones de la actividad sindical, cada una expresada en un capítulo, junto con un resumen al inicio de este y subsecciones específicas, utilizando un lenguaje directo y un análisis con base en citas de los trabajadores/as entrevistados/as, examinando los problemas que identificaron y enfrentaron en su práctica.

Contexto estratégico

El marco de este texto es la consideración estratégica de que los sindicatos son fuerzas y actores que disputan el proceso de trabajo, el empleo y la sociedad, al formar parte del vínculo más contradictorio de la sociedad capitalista. Como se ha planteado en una guía histórica de acción sindical, que discute especialmente las formas de organización más eficientes –a nivel de la planta, la rama productiva y el distrito– entre delegados, sindicatos y consejos:

“Es necesario tener siempre presente el hecho decisivo de que los sindicatos son órganos de lucha. Los sindicatos firman acuerdos con la patronal y los cumplen fielmente; pero tras estos acuerdos siempre existe una relación de poder. Así, los sindicatos pueden obtener concesiones de la patronal en proporción directa a su fuerza. Por consiguiente, todas las formas y prácticas organizativas en los sindicatos industriales deben desarrollarse con miras a

marco de conflictos laborales: un estudio exploratorio en la región Metropolitana, de Valparaíso y del Bío-Bío», Santiago, Informe FEII, CIPSTRA - Poder & Movimientos.

aumentar la capacidad de lucha de estas organizaciones” (Foster, 1937)².

Junto con el aporte ya introducido, el texto presente tiene como limitación el hecho de que no divulga ni discute algunas dimensiones necesarias de ser abordadas para una mirada exhaustiva de la acción sindical en un contexto de alta desigualdad social.

A modo de ilustración, en este libro no damos cuenta del conjunto de estrategias del sindicalismo en países neoliberales y sus distintos efectos en las y los trabajadores. Por ejemplo, existe un abismo entre un «sindicalismo de clase» y un «sindicalismo de negocios», ambos en los extremos del abanico de estrategias, desplegando marcos de acción opuestos y obteniendo resultados muchas veces contrarios. Así, por un lado, un sindicato orientado a una perspectiva anticapitalista puede cederle el poder de decisión a la asamblea y no a la directiva, garantizando cargos revocables, a fin de aumentar su poder colectivo o de clase y una democracia interna donde la base social ejerza control sobre los cargos con fuero. Por otro lado, un sindicato orientado a los negocios se caracteriza por buscar que una porción de trabajadores defiende sus victorias corporativas, o se privilegie, en base a una cohesión o fidelidad con el empleador –aceptando las condiciones que existan, con la excepción de aumentar la desigualdad y división dentro de la clase trabajadora–.

Esta Guía tampoco resume las tácticas psicológicas clásicas de negociación, lo que representa una corriente importante de literatura³. Aun así, una hipótesis consistente entre algunos dirigentes sindicales es que la importancia de estas técnicas psicológicas para obtener un triunfo ante el empleador es baja comparada con otros factores construidos a lo largo de todo el año

² Traducción propia.

³ Por ejemplo, UGT, 2001, Estrategias y Técnicas de Negociación, Acción Formativa N68, Escuela Julián Besteiro, Unión General de Trabajadores (UGT). https://www.academia.edu/41991399/estrategias_y_t%C3%89cnicas_de_negociaci%C3%93n_Escola_Juli%C3%81n_Besteiro_Formaci%C3%93n_de_Cuadros.

en cada sindicato, los cuales están relacionados a las formas de acción tratadas en este libro.

De forma similar, se recomienda considerar que existen otras las literaturas emergentes claves para los sindicatos no tratadas aquí entre los testimonios consultados y analizados, como los derechos del trabajo y sexuales, y más ampliamente la relación entre feminismo y sindicalismo⁴; el impacto del cambio climático en el trabajo y la salud⁵; o las tendencias hacia la automatización y precarización con sus efectos sobre los sindicatos⁶. Existe aún más literatura sindical que puede señalarse.

Tácticas de acción

El aporte específico de esta Guía es que analiza **la acción sindical de los trabajadores en experiencias colectivas o de clase**, en oposición a los empleadores/as y directivos o gerencias, en sus políticas para explotar y precarizar el trabajo y la vida, bajo el respaldo de la institucionalidad política y económica neoliberal. En este sentido, este libro también puede ser útil para trabajadores/as de otros países caracterizados por una democracia o un autoritarismo neoliberal anclado fuertemente en un sistema laboral descentralizado en lugar de trabajo, pero que deseen generar transformaciones sociales profundas.

El libro se organiza de la siguiente manera. En relación a la sindicalización: el **CAPÍTULO 1** explica cómo instituir un sindicato sin cometer errores tácticos, el **CAPÍTULO 2** describe los poderes estratégicos de algunos puestos laborales, y el **CAPÍTULO 3** analiza el

⁴ Coordinadora Feminista 8 de Marzo, Tiempo Robado editoras (comp. y eds.), 2021, La Huelga General Feminista ¡VA! Historias de un proceso en curso, Tiempo Robado editoras, Santiago. https://tiemporobadoeditoras.cl/wp-content/uploads/2023/12/LaHuelgaVa_DIGITAL_WEB.pdf.

⁵ ETUC, 2020, Adaptación al cambio climático y al mundo laboral: Una guía para los sindicatos, European Trade Union Confederation (ETUC), https://www.uso.es/wp-content/uploads/2022/06/ETUC-adaptation-climate-guide_ES.pdf.

⁶ Osorio, S., 2022, Cambio tecnológico, trabajo y modelos de gestión. Elementos conceptuales para la práctica sindical, 10.13140/RG.2.2.18616.62727. https://www.researchgate.net/publication/365244802_Cambio_tecnologico_trabajo_y_modelos_de_gestion_Elementos_conceptuales_para_la_practica_sindical.

tipo de alianzas que pueden establecerse. En relación a la negociación colectiva, el CAPÍTULO 4 describe y analiza las informaciones que se manejan (y producen) en este proceso; el CAPÍTULO 5 analiza las orientaciones y cláusulas estratégicas que pueden guiar la negociación; y el CAPÍTULO 6 examina cómo presionar durante la negociación. En relación a la huelga, finalmente, el CAPÍTULO 7 explica cómo se organizan las huelgas locales; el CAPÍTULO 8 repasa cómo las huelgas son enfrentadas por los empleadores; y el CAPÍTULO 9 revisa cómo participar en una Huelga General.

Con este contenido, se busca profundizar el conocimiento sobre el **poder de las y los trabajadores** en el marco del conflicto entre clases sociales. Algunos fenómenos críticos en el futuro, como la crisis socio-climática y la precarización del trabajo que se volvieron necesarios en el capitalismo, requerirán que las y los trabajadores maximicen su poder de acción para prevalecer o avanzar en justicia.

Equipo de investigadores/as

CAPÍTULO 1

Para la formación del sindicato: sigilo, requisitos y golpe sorpresa

Hernán Muñoz Pacheco

RESUMEN: Para crear exitosamente un sindicato es necesario seguir con cuidado y resguardos una serie de pasos hasta, finalmente, dar el “golpe sorpresa” ante los empleadores. Paso a paso, conviene estudiar los requisitos legales y compartir la idea con un estrecho grupo de confianza, creando un plan general de acción bajo secreto. Luego, actuar con sigilo y no comentar la idea dentro de la empresa. Confirmar si existe la cantidad necesaria de colegas para instituir la asociación. Reunirse constantemente en espacios seguros que no sean vigilados (en el periodo clandestino del sindicato o el “pre-sindicato”). Finalmente, establecer una fecha y lugar de encuentro con el grupo de confianza a fin de reunirse, invitar un Ministro de fe, e instituir la organización sindical.

Mira, los aciertos son que la unión hace la fuerza.
O sea, nosotros nos unimos con ese Sindicato y lo
logramos (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA)

PESE A QUE LA FORMACIÓN DE LOS SINDICATOS SE ENCUENTRA regulada por el Código del Trabajo, muchos de los aspectos sociales y prácticos necesarios para este proceso se encuentran determinados por la fuerza que tiene el capital en los procesos laborales versus la organización de los trabajado-

res. Así, pese a que los sindicatos han ido ganando terreno durante la última década en Chile, también muchos de los intentos y experiencias de formación de sindicatos han fracasado, por ejemplo, debido a la filtración de información entre los mismos trabajadores, o a las tácticas desafiantes con las que reacciona el empresariado.

De todas formas, existen grupos de trabajadores que han logrado ir sorteando exitosamente algunas barreras claves mediante el cúmulo de experiencias y aprendizajes. Esto implica que, para la formación de un sindicato, las y los trabajadores deban tener conocimientos sobre la legalidad laboral (compleja y adversa), asumir ciertos resguardos frente a sus empleadores, y realizar acciones puntuales para sortear el poder del empresario. ¿Qué medidas ha adoptado el sindicalismo para esquivar los problemas y limitantes de afiliación? En general, como revisaremos en este primer capítulo, en la formación de un sindicato usualmente se ha reconocido un “periodo clandestino” inicial de organización, el cual determinará el éxito o no de la iniciativa: **la formación de un sindicato enfrenta el momento cero**, en que el riesgo de fracaso está relacionado directamente con el conocimiento del empleador de los intentos de conformación del sindicato; mientras que la probabilidad de éxito aumenta según los trabajadores sepan y logren resguardar sus planes generales de acción.

Con el objetivo de aportar elementos que permitan a los/as trabajadores/as enfrentar esos problemas, se revisará esta estrategia con la cual se han logrado formar exitosamente diversos sindicatos. El sindicato nace a partir de un grupo de trabajadores interesados en organizarse, buscando luchar y defenderse en el lugar de trabajo, solo después de transitar exitosamente una serie de pasos. El punto transversal será **cuidar el sigilo frente a la vigilancia patronal y a la filtración del grupo de conformación del sindicato, hasta constituir legalmente la organización**. Revisemos paso a paso.

A) La conformación del grupo de confianza inicial o primer anillo

Primero, la conformación de un **grupo de confianza inicial o «primer anillo»**, el cual permita realizar las conexiones entre los participantes más comprometidos y mantener el secreto, debe enfrentar la “fase cero” o, como es usualmente denominado por los trabajadores, el “periodo clandestino” del sindicato. Este periodo comprende un tiempo donde el **grupo activo se mantiene a la sombra del empleador, pero avanzando con sigilo, usualmente en “espacios seguros” para las y los trabajadores** donde puedan conversar sin temores ni vigilancia. Ejemplos usuales de lugares seguros para conversar en el trabajo son los camarines, los baños, los lugares de descanso, y los comedores. Más aún, contar con un lugar seguro que esté fuera de la empresa (un espacio extra-laboral, como un local de comida o el transporte público) suele ser **una táctica transversal** a los grupos laborales de distintos sectores económicos para disminuir los riesgos de filtración de la información y de la vigilancia patronal.

Para que este periodo funcione, es necesario coordinar un **plan general de acción que identifique las personas adecuadas y lugares seguros de reunión** donde sortear la vigilancia patronal (a propósito de la facilidad que tiene el empleador para realizar despidos y, con ello, hacer fracasar la constitución del sindicato).

| | |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Era un déspota, era un bruto [...] era tanta la molestia de las trabajadoras, que se empieza a levantar la idea de un sindicato –lo cual acallan rápidamente–, pero en un grupo súper cerrado... (SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN) |
| 2 | Todo lo que fue la fundación de este sindicato fue muy escondido, fue muy tabú hablarlo en público. Se contactaron ciertas personas. Estas personas que formaron el sindicato venían trabajando por lo menos hace 8 años, de colegas anteriores, entonces, había una confianza bastante grande, y ellos conformaron el sindicato (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |

| | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Cuando hay alguien con una inquietud de armar un grupo de trabajadores afiliados al [sindicato], ya [les digo] «ahí está el listado, pero usted hágala rápida, cortita y ‘piola’ [secretamente]». Y, si van a poner un delegado, ya son 8 firmas; pero ustedes tienen que ser ocho viejos de confianza, porque con uno que a usted lo vaya a [denunciar] antes de que tengamos el proceso ingresado, está jodido (MINERÍA) |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

El número de participantes de este grupo de confianza inicial varía, pero en general comienza con dos o tres miembros/as. Cuando el grupo de confianza se origina en empresas donde no existen experiencias sindicales previas, muchas veces tiende a descuidar los resguardos y aspectos arriba mencionados, terminando como un blanco fácil para el empresario. En otras experiencias, al contrario, el grupo ha tendido a desplegar un sigilo natural, pero con una alta incertidumbre por la falta de información y experiencia orientadora, y por la sobreestimación que muchas veces se tiene sobre la reacción de los empleadores.

En este sentido, la experiencia sindical previa de un colega en el grupo de confianza ayuda a mitigar la incertidumbre y conducir mejor el proceso hacia la conformación del sindicato. Así también, acceder a asesoría o colaboración de otras experiencias y organizaciones sindicales es una contribución significativa para lograr el cometido organizativo. Otras veces, las experiencias fallidas de constitución de sindicatos permiten visualizar, al menos, posibles contactos para el reintento de un anillo inicial más grande.

En experiencias exitosas, distintas tácticas son utilizadas para mantener el sigilo y convocar a pertenecer al sindicato o al pre-sindicato, haciendo crecer el grupo de confianza inicial hasta conformar un grupo sólido, pero más complejo. El ‘boca a boca’ suele ser la herramienta más directa cuando hay confianza entre los/as trabajadores/as, como también la formación de un ‘grupo’ de *whatsapp*, el envío de correos personalizados, e incluso la **visita casa a casa** de los colegas, entre

otras acciones que deben cuidar no ser conocidas por los empleadores o por sus fuentes directas de información.

B) Permanecer en lugares seguros para desarrollarse en sigilo

En los trabajadores/as informados sobre el proyecto del sindicato, pero aun no participantes activos, puede predominar cierto temor y reticencia. En general, el terreno suele ser adverso tanto por la mirada vigilante del empresariado como por la filtración de información mediante **espías** de las jefaturas (“sapos” en la jerga popular). En este punto, el problema del crecimiento organizativo en aquellas experiencias donde el anillo inicial es pequeño hace que el tipo y lugar de las acciones desplegadas sean cruciales según el ritmo y la selectividad con la que se tiene que proceder. El transcurso de los días juega a favor de la filtración de información y de los despidos; pero una acción demasiado acelerada también puede tener resultados negativos al restarle seriedad al criterio de confianza.

Dentro de la empresa, **los espacios seguros serán claves para continuar convocando** a pertenecer al proyecto de sindicato:

| | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Existía la inexperiencia nuestra como trabajadores, y creo que todavía existe en muchas empresas de parte del trabajador, de usar estrategias para poder organizarse en que se lanza la idea dentro del mismo local, del mismo trabajo [...]. [Pero] ahí fui aprendiendo, conversando con otros dirigentes, que generalmente para los sindicatos la idea nacía fuera del local , se invitaba a una fiesta un fin de semana, o se invitaba a una pichanga y [...], después se conversaba cómo analizar el tema del sindicato (SUPERMERCADOS) |
| 5 | Nos pusimos en un rinconcito sin cámaras, porque estamos tapados con cámara por todos lados (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |

| | |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | <p>El trabajo fue de joyería, de trabajo de hormiga [...]. Era con pinzas la gente que se elegía, porque tenía que ser muy silencioso, no tenía que haber bulla [ruido] [...]. Entonces, viene todo esto de que mucha gente [...]. «¿Cómo lo hago?, pero no quiero que me vea nadie, ¿dónde nos juntamos?, ¿cómo firmo?, ¿dónde voy a firmar?» [...]. Entonces ¿qué hicimos? [...] Nos juntábamos afuera en la calle, en la plaza. [...] Al frente en la pasarela, cruzando la pasarela: esa era nuestra oficina, ese fue nuestro rincón secreto, ahí se formó nuestro sindicato (LOGÍSTICA)</p> |
| 7 | <p>Fue algo bien especial, porque yo, por ejemplo, que era la presidenta interina, decía: «Necesitamos un lugar donde juntarnos para conversar, para hablar con los socios de que estamos haciendo, qué vamos a hacer, cómo vamos a trabajar». Entonces, yo tenía unos contactos por aquí, por allá, con mi hija, que tenía su consuegra que trabaja aquí en [Asociación de Funcionarios]. Entonces, le conversó mi hija, le dijo que «armaron un sindicato donde trabaja mi mamá y necesitan juntarse». Desde el primer día ahí en la [Asociación de Funcionarios], aquí al frente de los bomberos, nos prestaron su sede y nos juntamos e hicimos sindicato, y desde ese entonces siempre nos hemos juntado ahí, no nos cobran nada (INDUSTRIA Y COMERCIO)</p> |

Como muestran estas citas, las primeras ideas para conformar directamente el sindicato suelen aparecer en **instancias extra-laborales**, tales como paseos o juntas recreativas, bingos, eventos deportivos, o en los trayectos que se comparten hacia los hogares. En este sentido, los lugares señalados aportan a generar una mayor confianza para la articulación del plan de acción inicial, siendo los más frecuentes la casa de algún trabajador y una sede de una junta de vecinos o de otra organización sindical.

Cuando estas condiciones están cumplidas, puede avanzarse hacia el último paso: la asamblea inaugural y constitutiva de la organización sindical.

C) Instituir el sindicato: aspectos formales y jurídicos

i) La primera asamblea del sindicato: su constitución

Para este proceso, **se debe solicitar la visita de un Ministro de Fe de la Dirección del Trabajo** en orden a que asista a la **asamblea de constitución**. Dicha figura puede ser un Inspector del Trabajo, Notario Público, Oficial del Registro Civil, y los funcionarios del Estado que sean designados en calidad de tal por la Dirección del Trabajo (art. 218 del Código del Trabajo).

En esta primera asamblea el grupo organizado debe leer y aprobar los estatutos y elegir la directiva mediante el voto secreto. Los aspectos que deben ser regulados por los estatutos del sindicato pueden ser explorados mediante la solicitud de un formato tipo en la Dirección del Trabajo, en el caso que no se sepa proceder en esta materia⁷.

Para mantener el resguardo, la primera asamblea suele realizarse en un lugar seguro fuera de la empresa. Esto facilita ocultar la información acerca de los/as socios/as. Nuevamente, el lugar puede ser en la casa de un trabajador, una sede vecinal, o la sede de otro sindicato.

| | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 | Me acuerdo que después del turno, como a las 12 de la noche, llegó el Ministro de Fe de la Inspección del Trabajo. Súper clandestinamente, en una sede de una Junta de Vecinos que queda muy cerca de [el lugar de trabajo] [...]. Había una trabajadora [...], ella era la que se conseguía esta sede (SALUD) |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

⁷ Los artículos 231, 232 y 233 del Código del Trabajo entregan los aspectos que el sindicato deberá regular para su administración. Estos son: a) Requisitos de afiliación y desafiliación; b) Los derechos y obligaciones de los/as socios/as; c) Requisitos para ser elegido director sindical; d) Los mecanismos de modificación de los Estatutos o fusión del sindicato; e) El régimen disciplinario interno; f) La clase y denominación del sindicato; g) Frecuencia y oportunidad en que se celebrarán las asambleas ordinarias y; h) Resguardos para que los socios ejerzan libertad de opinión y derecho de votar.

| | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9 | [Hasta que] una dentro del grupo toma la decisión de que «ya, tal día nos vamos a juntar porque vamos a hacer el sindicato». Lo dejamos conversado y «tal día, en tal casa nos juntamos»; conseguimos un Inspector del Trabajo, y fue todo muy clandestino (SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN) |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ii) Aspectos jurídicos a considerar desde la primera asamblea

Existen algunos aspectos jurídicos que son claves a considerar mientras se da forma a la organización:

i. Los fueros que se otorgan en la constitución del sindicato:

Todos quienes participan en la constitución del sindicato gozan de fuero desde 10 días antes y hasta 30 días después del acto, a excepción de los sindicatos de trabajadores transitorios o eventuales que cuentan con fuero de 10 días antes de la asamblea de constitución hasta el día siguiente de la asamblea, y de los sindicatos de trabajadores independientes –que no tienen fuero–.

ii. Dar a conocer a la empresa de la existencia del sindicato:

Una vez constituido, se tienen 3 días hábiles para que los dirigentes electos/as den aviso a la empresa de la constitución del sindicato y **den a conocer sólo los nombres de los dirigentes**. La lista de los/as socios/as del sindicato se da a conocer exclusivamente durante la Negociación Colectiva (por tanto, aquellos socios pueden mantenerse camuflados por un tiempo).

iii. Formalidades: Durante los 15 días corridos desde la constitución del sindicato, se tiene que entregar a la Inspección del Trabajo –correspondiente al domicilio de la organización–

el acta original y 2 copias de los estatutos certificados por un Ministro de fe. En el caso que no se efectúe lo anterior, se debe realizar una nueva asamblea constitutiva. Realizado este procedimiento, el sindicato adquiere inmediatamente su personalidad jurídica.

iii) Quórum en la constitución del sindicato y número de dirigentes

En relación con los quórum exigidos para la constitución del sindicato, hay que diferenciar a las empresas que tienen hasta 50 trabajadores/as, de las que tienen más de dicha cifra.

- Si la empresa tiene hasta 50 trabajadores, se necesita de la voluntad de 8 de ellos para formar el sindicato. (No importa el porcentaje que representen respecto al total de trabajadores).
- Si la empresa tiene más de 50 trabajadores, se requiere de un mínimo de 25 trabajadores y que representen, a lo menos, el 10% del total de los trabajadores.
- Alternativamente, en el caso en que no haya un sindicato vigente en la empresa, el nuevo sindicato puede comenzar con un mínimo de 8 integrantes, teniendo el plazo de 1 año para llegar a 25 integrantes o al 10% de los trabajadores.
- En empresas que son multi-establecimientos, en cada local podrá constituirse un sindicato con un mínimo de 25 trabajadores que representen al menos al 30% de los trabajadores del establecimiento.
- Para otros tipos de sindicatos también se requiere de un mínimo de 25 trabajadores.

En relación con la cantidad de dirigentes que le corresponden al sindicato, estos varían de acuerdo a la cantidad de socios con los que cuenta el sindicato (Cuadro 1.1). Estos cuentan con fuero durante todo su mandato y hasta 6 meses después de cumplido su cargo, a excepción de los sindicatos de trabajadores independientes, quienes no cuentan con fuero garantizado por el Código laboral.

Cuadro 1.1.

Tamaño del sindicato y cantidad de dirigentes correspondientes

| Si el sindicato tiene: | Cantidad de dirigentes |
|-------------------------------|------------------------|
| Entre 8 y 24 socios/as | 1 |
| Entre 25 y 249 socios/as | 3 |
| Entre 250 y 999 socios/as | 5 |
| Entre 1.000 y 2.999 socios/as | 7 |
| Más de 3.000 socios/as | 9 |

iv) Tipos de sindicatos

Por último, es importante reconocer los tipos de sindicatos establecidos en la ley y algunas de sus características particulares:

- Sindicato de trabajadores de empresa: Es aquel que agrupa a trabajadores de una misma empresa. El fuero que otorga es de 10 días antes de la asamblea constitutiva, hasta 30 días después. La Negociación Colectiva está permitida y la empresa está obligada a responder y negociar.
- Sindicato de trabajadores inter-empresa: Es aquel que agrupa a trabajadores de dos o más empleadores distintos. El fuero durante la constitución cuenta 10 días antes de la asamblea, hasta 30 días después de realizada. La Negociación Colectiva pueden proponerla, pero las empresas no están obligadas a responder y negociar (se deja a su voluntad).
- Sindicato de trabajadores transitorios o eventuales: es aquel constituido por trabajadores que realizan laborales bajo dependencia o subordinación en periodos cíclicos o intermitentes. Cuentan con fuero 10 días antes de la asamblea de constitución hasta el día siguiente de la asamblea. La Negociación Colectiva reglada no opera para aquellos trabajadores contratados por obra y faena transitoria.
- Sindicato de trabajadores independientes: Es aquel que agrupa a trabajadores que no dependen de empleador algu-

no (formalmente). Al no tener empleador, no tienen fuero y no tienen, por tanto, derecho a negociar colectivamente.

En adición, los tipos de sindicatos presentes no se agotan en lo que el art. 216 del Código del Trabajo señala. Más bien, la misma ley faculta que los trabajadores se organicen en la forma que más les sea conveniente a sus intereses. En este marco, **existen experiencias sindicales que han establecido modos de organización particulares** para superar algunas debilidades del modelo sindical clásico (como la desigualdad en participación y en protección, y problemas asociados más graves aún, como la corrupción).

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>10</p> | <p>—E°: ¿Cuáles fueron las dificultades enfrentadas para la formación de la [Federación]? Que hayan existido en ese momento. Alguna dificultad que haya...</p> <p>—T1: Sí po', había dirigentes que estaban cooptados por la empresa. Nunca querían unión, no les convenía; entonces, la meta era sacarlos del cargo a ellos y después conformar la organización.</p> <p>—E°: ¿Y cómo lograron sortear ese tipo de dificultades? En términos de sacarlos.</p> <p>—T1: Eh, las organizaciones portuarias tienen estatutos bien particulares, que están por sobre la Dirección del Trabajo. O sea, nosotros a veces para la constituciones o elecciones hacemos venir al Inspector del Trabajo porque ahora es algo que hay que hacer por la vía legal, tiene que estar. Pero, los estatutos nos dan la libertad a nosotros de organizarnos como queramos. Las asambleas son 100% resolutivas, entonces, podemos hacer cambios en los estatutos, podemos hacer distintas cosas que otros sindicatos no pueden.</p> <p>(TRANSPORTE PORTUARIO)</p> |
| <p>11</p> | <p>—T1: [...] Por eso los sindicatos, cuando se forman legalmente, con los tres dirigentes, esa es la mala información que tienen los sindicatos. Viene el sindicato, ya, los tres, y los tres van a negociar. Y la gente [en huelga] queda ahí... Entonces, ¿qué es lo que hace el empresariado? «¡Ah! ¡aquí está...!»</p> <p>—T2: Los sindicatos: "Presidente, Secretario y Tesorero". Y esas son las funciones que ejercen no más. [Pero] cero contacto con la gente, cero.</p> <p>(INDUSTRIA)</p> |

D) Contexto

Como hemos revisado, en la mayoría de empresas no existen y no han existido sindicatos (según la ENCLA, 2024, menos de un 5% de las empresas del sector privado), por lo cual tiende a establecerse un régimen laboral abusivo y déspota. Esto ha llevado a que algunos grupos de trabajadores, con el paso del tiempo y la acumulación de experiencias organizativas, desarrollen su propia filosofía de organización: socializar, identificar problemas, organizarse en retaguardia y clandestinidad, y volver sorpresivamente a la empresa con un sindicato.

Ahora bien, para algunas experiencias, el proceso de organización debería ser calculado con mayor estrategia en orden a **no cometer errores críticos**, buscando controlar mejor los ritmos y pasos a dar:

| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Creo que ese fue el error: armar el sindicato e ir al tiro a la pelea. Yo creo que debimos armar el sindicato, hacer cosas como sindicato, fortalecer el sindicato, partir por eso. Educarnos como dirigentes también, educar a los socios del sindicato, formar a los socios, formar a los dirigentes que éramos, y luego darnos un tiempo para presentar las peticiones a la empresa, la negociación, el contrato colectivo. Creo que fue muy rápido (SERVICIOS EMPRESARIALES Y SUBCONTRATACIÓN) |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Son pocas las empresas o instituciones que permiten abiertamente la promoción de sindicatos (o asociaciones). En general, esto solo ocurre en instituciones públicas (sobre todo nuevas), donde suele haber facilidad para conversar y pedir espacios de reunión; y en algunas empresas multinacionales que ya están adaptadas a la actividad sindical. En este sentido, en los sectores privado y público también pueden encontrarse, de hecho, casos donde la empresa ha buscado forjar un sindicato, pero que sea fiel a sus directrices y orientaciones, a través de distintos medios y grados de cooptación. En detalle, estos **sindicatos pro-empresa** (“amarillos”) no solo pueden surgir en el neoliberalismo con sistemas de relaciones laborales y Negociación

Colectiva anclados al nivel de la empresa (donde el empresario tiene mayores facilidades para crear un sindicato a sus órdenes particulares, si fuera de su interés), sino que también surgen en otros países con sistemas laborales burocráticos donde los dirigentes sindicales tienden a abusar de sus cargos y beneficiarse de ellos, buscando mantener eternamente su poder representativo. Por ello, muchas veces surgen experiencias sindicales que quieren remover estos sindicatos corruptos:

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | [...] Quedando solamente el Presidente a cargo del sindicato, pero sin hacer nada, o sea, consideramos que el sindicato estaba descabezado. Ante eso, se armó una comisión de censura para, digamos, echar a los directores. No se logró el quórum necesario, después nosotros supimos por qué. [...] Esta gente ocultó voto de regiones, con lo que perfectamente hubiéramos logrado el quórum para censurar la directiva. Finalmente, la comisión revisora de cuentas ejerció tanta presión que tuvieron que soltar y, ya entrado el 2015, se llamó a elecciones (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En las investigaciones y datos que subyacen a esta Guía, como planteamos en la introducción, no hemos accedido a las distintas estrategias que existen en la relación ‘socios’ y ‘dirigencia’. Sin embargo, en general, las distintas estrategias que se focalizan en el poder de clase de los trabajadores apuntan a que las bases, para maximizar la democracia interna, deben controlar a los dirigentes. La razón es **que la base sindical, usualmente mediante asambleas, es la única que puede garantizar y desplegar (si lo requiere) una respuesta democrática por sobre las dirigencias.** Los participantes (socios) son el meollo o el motor del sindicato.

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | Acá en el sector se da algo muy especial: un dirigente si está empalmado por la empresa, en muy corto rato las bases se dan cuenta. Porque hay muchas decisiones que tienen que tomarse constantemente. [Entonces], si te ven titubeando o dudando, o cambiando la forma de actuar que tenías, eres criticado y apuntado al tiro. Las bases son como bien firmes en ese sentido. Así que cualquier actitud que tuvieras pro-empresa, te costaba la salida al tiro del cargo (TRANSPORTE PORTUARIO) |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En este contexto, es posible concluir que en cada objetivo o blanco (*target*) de sindicalización (sea este el nivel de empresa, subempresa, holding, cadena productiva, distrito, zona o comuna, sector, rama, movimiento sindical, etc.), el contexto específico determinará las vías y formas que deben encontrar los/as trabajadores/as activistas para continuar –de forma adecuada y sin errores– sus cometidos organizativos. No hay recetas absolutas y la experiencia suele ser una muy buena consejera.

CAPÍTULO 2

Trabajadores/as en posiciones estratégicas

Domingo Pérez Valenzuela

RESUMEN: Mientras más representativo sea el sindicato respecto de las diferentes secciones de trabajo, mayor es su poder organizativo. Aun así, el sindicato se fortalece todavía más cuando incluye socios/as con puestos de trabajo en conexiones sociotécnicas marcadas por poderes específicos, denominadas “posiciones estratégicas.” Estas posiciones pueden identificarse y agruparse en tres grupos. A) “Posiciones estratégicas disruptivas” en puestos sensibles para la producción, que serán claves para paralizar la producción (o amenazar con paralizarla) ante eventuales conflictos. B) “Posiciones estratégicas comunicacionales” del sindicato, en puestos desde los cuales se transmiten mensajes, se observa la realidad de las diferentes secciones, y se mantiene en secreto algunas informaciones sensibles. C) “Posiciones estratégicas urbanas” en colegas con residencias en zonas claves para la acción sindical, e incluso en zonas estratégicas para las huelgas generales. En este marco, los trabajadores y grupos con posiciones estratégicas en la producción pueden sacarle ventaja a su puesto de trabajo y, de esta forma, aumentar el poder de clase del sindicato.

EN LA EMPRESA CAPITALISTA, LOS TRABAJADORES PERDEMOS LAS libertades básicas de la democracia. En el trabajo no tenemos libertad de ubicación, movimiento, contacto, reunión y acción. La empresa es un territorio adverso y hostil para los trabajado-

res organizados. De todas maneras, el capitalista igualmente requiere explotar a los trabajadores en el espacio de su propiedad. Por ello, los trabajadores constituimos la clase social que pueden atacar colectivamente en el centro y el origen de los problemas económicos: en el lugar de trabajo, en el espacio laboral.

En este marco, durante el siglo xx, diversos intelectuales especializados en estrategia del “movimiento sindical” buscaron entender cuáles son los trabajadores con «**posiciones estratégicas**» en la producción para liderar las transformaciones laborales, sociales y políticas. Estos estudiosos investigaban aquellos operarios que, al detener su trabajo, paralizaban necesariamente el trabajo de muchos otros colegas y de circuitos, herramientas y máquinas, generando una situación laboral disruptiva⁸. Los trabajadores aprovechaban y explotaban su conocimiento y control sobre la producción.

En esta literatura se ha identificado principalmente que las “posiciones estratégicas” de mayor alcance disruptivo yacen en los obreros al interior de las industrias extractivas, las energías, la manufactura, y en transportes –quienes podían paralizar incluso a un país completo-. En adición, en este capítulo también daremos cuenta de trabajadores con **posiciones estratégicas comunicacionales**: aquellos empleados que pueden hablar y conversar sin vigilancia; que controlan un “espacio seguro” o un tiempo sin jefaturas; y quienes, mediante una libertad de movimiento, recolectan y pueden transmitir informaciones entre la mayoría de colegas y puestos de trabajo. Por último, en este capítulo también daremos cuenta de trabajadores con **posiciones estratégicas urbanas** al poseer de una residencia cercana al lugar de trabajo, facilitando el contacto y la organización entre las y los colegas, como también la literatura ha comenzado a identificar con más claridad⁹.

⁸ Womack, J., 2007, Posición estratégica y fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros, Fondo de Cultura Económica, México.

⁹ McFarland, S., 2019, “Spatialities of class formation: Urban sprawl and union den-

Así, buscando que el sindicato ponga atención en las posiciones estratégicas que existan en su propio lugar de acción, en este apartado se analizará sucintamente un conjunto de evidencia respecto a cómo algunos trabajadores les sacan ventaja a los puntos débiles del control patronal.

A) Posiciones estratégicas disruptivas

Los primeros trabajadores usualmente identificados como estratégicos son aquellos encargados de las **actividades operacionales**, usualmente de forma masiva. Estos son “el motor de la empresa” en obras, extracción de recursos naturales, fábricas, bodegas y transportes, entre otras áreas. Por su masividad, el compromiso y la unidad de estos trabajadores en las huelgas constituyen un recurso que puede llegar a ser imparable por los empleadores.

Entre estos grupos, primero resaltan los trabajadores que poseen conocimientos técnicos que evidencian **puntos sensibles** y, por tanto, llamativos para la acción sindical disruptiva. Son puntos que dan inicio a una red de conexión en el sistema productivo. A continuación, para el caso de las huelgas, el primer ejemplo relata el bloqueo en las conexiones de los sistemas de ventilación; el segundo, el corte de la electricidad; y el tercero, de manera similar, el uso del sistema de radio:

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | Ellos sabían dónde entraba el aire y dónde salía, para darle ese aire a toda la empresa. Entonces, pusieron todos los neumáticos en ese lado, «pongámoslos a este lado porque el viento va para allá», y como tienen unos extractores gigantes, te absorbían todo el humo hacia adentro, ¡uy! La segunda semana era un caos ahí adentro. Todo pasado a [olor de] neumático, porque los filtros entraban todo el material, las partículas, todo. Pero el olor, pasado, todo pasado a neumático: las oficinas, las oficinas de los gerentes, las oficinas de los administrativos, la planta adentro, todo, todo, todo (INDUSTRIA) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 | Se consiguieron las radios de la empresa, las tenían los chiquillos. Entonces, ellos estaban comunicados. Lo que hacía la empresa adentro, lo sabían por las radios. Entonces, cuando la empresa decía «oye vamos a ir a tal lado», nosotros lo sabíamos e íbamos para allá. «Vamos a sacar los camiones por tal lado», y como estábamos con las radios prendidas, íbamos todos para allá (INDUSTRIA) |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Igualmente, en sectores terciarios de la economía, como comercio, bancos y tecnología informática, las máquinas claves en el proceso productivo siguen siendo gravitantes para identificar a su alrededor los puestos de trabajo estratégicos. El siguiente es un ejemplo de las “cajas de pago” en supermercados:

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17 | <p>—E°: ¿Qué grupo de trabajadores crees que es más crucial para paralizar a la empresa?</p> <p>—T1: ¿Para provocar perjuicio? Yo creo que caja. [...] Caja, porque tu atrás puedes vender, pero ¿quién va a recepcionar el pago y la compra adelante? Nadie.</p> <p>—E°: Claro, todas las pegas dependen de caja, al final.</p> <p>—T1: Sí, de caja. La caja es el último eslabón del cliente, y si no hay cajera, no puedes sacar nada.</p> <p>(SUPERMERCADOS)</p> |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18 | Creemos que en realidad el poder de la gente puede ser mayor, porque los procesos que realiza la gente en la empresa son procesos súper delicados, y habían áreas todas sindicalizadas de suma importancia (SERVICIOS FINANCIEROS) |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19 | Si ese gerente supiera que ese trabajador que viene a verle su notebook en donde tiene toda la información estratégica de su empresa, le pagan \$350.000, yo creo que se mata de la risa. No le pasaría el notebook para que el tipo se lo arreglara (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En otro ejemplo, como se revisará en el [Capítulo 7](#), los guardias también son estratégicos en el conflicto, aunque usualmente con efectos inversos en el sentido de mantener la fidelidad con el empleador y atacar a los huelguistas.

B) Posiciones estratégicas comunicacionales

Comunicacionalmente, existen trabajadores con posiciones claves para construir, transmitir y amplificar la voz del sindicato. Esto puede resultar crucial si se ha pensado utilizar tal posición clave en el intento de constituir un sindicato (Capítulo 1). Por ejemplo, algunos trabajadores viven su primer momento de conexión con los colegas en las **reuniones de capacitación**, un espacio estratégico. Así, existen sindicatos que han explotado esta oportunidad.

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20 | A nosotros nos hacían reuniones de ciclo, y aprovechábamos de juntarnos mientras que el supervisor llegaba, o el que estaba a cargo de hacernos las clases llegaba. Y ahí aprovechábamos de presentar el sindicato para que se inscriban (SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS) |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Para algunos trabajadores que se desempeñan en empresas con múltiples establecimientos, o mediante puntos móviles en la ciudad (como los repartidores de plataformas digitales), el momento de la capacitación de la empresa ha llegado a constituir el único momento donde fue posible conocer los rostros y contactos de algunos/as colegas en el contexto de la empresa. (Esto no quita que los repartidores, posteriormente, hayan forjado comunidades y espacios seguros en algunos puntos urbanos de aglomeración de despacho).

Como se aprecia, la **cercanía geográfica de algunos puestos de trabajo con otros**, mandatada por el capitalista, facilita la comunicación entre distintas secciones. En un análisis de esta geografía social, comienzan a identificarse posiciones estratégicas más precisas y contingentes al diseño predeterminado del espacio laboral:

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21 | <p>—T1: [...] A mis compañeras les ha servido mucho, porque caja está como muy alejada de las otras secciones, entonces no tenían mucho apoyo en ese tiempo [...].</p> <p>—Eº: ¿A qué se refiere con que las cajas están muy alejadas de...?</p> <p>—T1: Porque están aquí como a la entrada, en esta sección. Entonces, los chicos son de atrás -de carnicería-. Entonces, por lo menos el otro sindicato pasaba atrás, no venían a la sección de caja; entonces, las chiquillas no tenían mucho contacto con el sindicato en ese tiempo. En cambio, yo empecé como a unirlos más con el tema, de que yo ya sé los problemas, yo trabajo en caja, entonces ya las chiquillas no tienen que ir para allá, sino que me ven en caja y me buscan o me llaman por teléfono.</p> <p>(SUPERMERCADOS)</p> |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En este contexto, es razonable esperar que los **trabajadores con mayor libertad de movimiento** en la empresa sean quienes puedan recoger más opiniones sobre los problemas laborales e incluso articular una respuesta colectiva. Algunas historias dejan entrever estas dinámicas en distintas piezas de su relato:

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22 | <p>Fue pasando el tiempo y me cambiaron de área. He pasado por varias áreas dentro de la empresa.</p> <p>[...]</p> <p>Yo soy súper comunicativa. Siempre ando por todos lados y con todos hablo.</p> <p>[...]</p> <p>Porque yo metí mucha gente en el Sindicato, yo creo que habré metido, no sé, unas treinta personas. Me felicitaron</p> <p>(TECNOLOGÍA INFORMÁTICA)</p> |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Asimismo, como se reprodujo en el [Capítulo 1](#), los trabajadores que pueden acceder a “**rincones**” **sin cámaras** siguen la misma línea de acción secreta, oculta, en retaguardia, para aprovechar de comunicarse con otros colegas sin ser vigilados por las jefaturas. En esta línea, los trabajadores más radicalizados reflexionan sobre estas posibilidades estratégicas llegando a plantear la posibilidad del sabotaje en las informaciones. Incluso, existen trabajadores que han aprovechado su posibilidad de conseguir

la información del **lugar de residencia del empleador**, la cual ha pasado a ser utilizada para organizar protestas laborales frente a sus domicilios.

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23 | Si te pones a pensar, la gente que hace acá el aseo manejaba las llaves de todas las oficinas de las jefaturas. Entonces, si tú dices que manejan todas las llaves, pueden entrar a todas las oficinas: se van todas las jefaturas y queda la persona del aseo sola revisando, haciendo el aseo, limpiando. Es atractivo en ese aspecto (MINERÍA) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

C) Posiciones estratégicas urbanas

Existe abundante evidencia acerca de que los trabajadores que tienen su **lugar de residencia cerca del lugar de trabajo** poseen una condición estratégica urbana clave para la acción sindical¹⁰. Estos trabajadores tienen mayores facilidades para brindar espacios de socialización entre los colegas al compartir su hogar o vivienda para reunirse. En un conflicto, estos espacios facilitarán activar una red de apoyo y sostén de los piquetes huelguistas. Con ello, los huelguistas aumentan la probabilidad de imponerse contra la policía en el conflicto, ayudando a mantener la paralización de la producción y, así, finalmente triunfar en la negociación.

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24 | Se juntaba un 'piño' de viejos allá, «yo voy a atacar por acá nomás», y se juntaban viejos, y ahí sí que estamos hablando, no de cabros de jóvenes, sino que de gente más adulta, pero se juntaban [...] viejos que vivían en sectores de ahí (MINERÍA) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

¹⁰ Idem.

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25 | <p>—T1: Antes, nosotros también nos juntábamos mucho con la comunidad. Entonces, eso a lo mejor es también una de las bases del éxito del sindicato: involucramos muchas veces a la comunidad.</p> <p>—E°: Ah, no solamente a los trabajadores de la empresa.</p> <p>—T1: Es que los mismos trabajadores viven en la comunidad, y se dan cuenta y suma. Aunque también las prácticas de estos últimos años han apuntado a ir despidiendo a la gente que son de las comunidades (...) claro, traer gente de afuera (AGRICULTURA)</p> |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

También quienes se **trasladan juntos** por vivir relativamente cerca entre sí –aunque sea lejos de la empresa– pueden aprovechar esta característica propia de la comunidad de los trabajadores como una fuerza sindical para actuar en la empresa:

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26 | <p>Después, cuando nos íbamos para la casa, siempre íbamos hablando. Él me contaba lo que pasaba en las reuniones, y me mandaba [por email] toda las cosas que le mostraban (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA)</p> |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Como se revisó en el [Capítulo 1](#), los **hogares de los trabajadores/as, o los espacios comunitarios en sus barrios**, son espacios ideales para poder institucionalizar el sindicato en secreto en los distintos rubros, o para organizar actividades recreativas, educativas y culturales. En general, los relatos que sostienen lo anterior plantean el poder amplio de la comunidad de trabajadoras/es, la cual, en ocasiones, genera conexiones y redes claves para la acción. Por ejemplo, los trabajadores aprovechan contactos de familiares con experiencia sindical, aprendiendo sobre otros rubros y episodios de lucha.

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 27 | <p>Yo me apoyé mucho de mi señora. Mi señora también es sindicalista, ella lleva 7 años, es directora en la [...] de Maipú. Yo me apoyé hartó en ella. Me dio contactos en la Inspección de Maipú, en los cuales hice las consultas pertinentes y empezamos a crear el contrato colectivo (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA)</p> |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En este contexto, valga subrayar que **la revuelta popular y la Huelga General del 12 de noviembre del 2019** de Chile ([Capítulo](#)

9) fue desarrollada principalmente por familias y trabajadores/as no sindicalizados/as de forma masiva en barrios precarizados, con las masas controlando las avenidas principales por donde circula la fuerza de trabajo, y donde la ciudad es utilizada como un instrumento productivo por los empresarios. Por consiguiente, este cruce entre comunidad y capital en algunas áreas del territorio representa una zona estratégica clave para las protestas sociales.

D) Más estrategias

En resumen, el sindicato debe ser representativo de todos los trabajadores para ser eficiente y fuerte. Aun así, debe sacarle especial provecho a los puestos de trabajo estratégicos, poniéndole atención a las posiciones estratégicas disruptivas, comunicacionales, y urbanas, que puedan ayudar al colectivo¹¹.

Más aún, desde una lectura general del funcionamiento de la economía y la sociedad, **todo trabajador posee una cierta cuota de poder estratégico**, aunque sea mínima, al estar obligado –para sobrevivir mediante un salario– a utilizar y controlar los medios de la empresa. Al ingresar al territorio del empresario, el capitalista necesita ceder cierto poder y espacio para que los trabajadores hagan funcionar sus herramientas, máquinas y servicios, asumiendo el riesgo de que surja la resistencia ante la explotación. Ante esto, el desafío de los/as trabajadores/as es poder organizar y fusionar todos estos poderes separados de sus puestos de trabajo, buscando maximizarlos colectivamente como clase social.

¹¹ En adición, como revisaremos en el [Capítulo 7](#), en los conflictos laborales también puede deslumbrarse la existencia de “tiempos estratégicos”.

CAPÍTULO 3

Alianzas sectoriales, territoriales y sociales

Hernán Muñoz Pacheco

RESUMEN: Las alianzas del sindicato, para maximizar su poder, deben establecerse en función de los objetivos definidos en el análisis y el proyecto de la organización. Es posible distinguir las alianzas en tres tipos según su marco de acción: i) alianzas sectoriales, como afiliarse en federaciones y confederaciones con rubros de características similares, o con trabajadores que formen parte de la misma cadena productiva; ii) alianzas territoriales, en función de generar un cordón sindical con las empresas que son cercanas al lugar de trabajo, o con organizaciones comunitarias cercanas; y iii) alianzas con movimientos sociales, para formar parte de proyectos sociales y políticos.

Este proceso nos demostró que la legislación vigente está hecha para los empresarios, y los trabajadores movilizados poco tienen que hacer si no cuentan con un respaldo de una organización mayor. Generalmente los sindicatos nuestros tienen 300 integrantes en su momento –cuando se movilizó. Pero 300 es poco considerando que la empresa tiene a su disposición el reemplazo (INMOBILIARIA)

El sindicalismo chileno actual está caracterizado por un alto nivel de fragmentación o desarticulación y por estar constituido

en **sindicatos relativamente pequeños**. A pesar de la pequeña alza en la sindicalización durante la última década, la cantidad de sindicatos también ha crecido. El resultado es que el promedio de afiliados por sindicato pasó de 87 a 101 miembros entre el 2010 y el 2020, pero es una cifra aún baja, representando a 1.242.550 trabajadores/as afiliados en 12.355 sindicatos el 2020 (alrededor de +380.000 personas y +2.480 organizaciones en comparación al 2010)¹².

En esta dispersión sindical, las alianzas sociales pueden entenderse como un elemento clave tanto para sopesar las condiciones desfavorables en el territorio de la empresa, las carencias organizativas internas, como también para la conquista de recursos institucionales más allá de la empresa (proyectos de ley y resoluciones de la Dirección del Trabajo) y transformaciones estructurales de la sociedad. En general, se trata de **alianzas que amplían el margen de acción de los sindicatos** tanto al interior de los espacios de trabajo, como en sus espacios aledaños y la sociedad en general.

Entre los tipos de alianzas sociales presentes en mayor o menor magnitud en el sindicalismo chileno, en la siguiente evidencia hemos distinguido que existen con mayor frecuencia las alianzas sectoriales, territoriales y con movimientos sociales. Además de que puedan estar combinadas, estas alianzas no solo involucran una distinción en relación con los actores aliados, sino que también expresan distintos niveles de complejidad organizativa para enfrentar los desafíos que se encuentran los trabajadores al generar las decisiones y confianzas en los planes laborales o sociales del sindicato. A continuación se profundizará en estos tipos de alianzas, examinando sus fortalezas y debilidades para el interés del fortalecimiento sindical.

¹² DT (2024), Anuarios Estadísticos (2010-2020), Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile, Santiago. <https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-propertyvalue-76577.html>.

A) Alianzas sectoriales

Las alianzas sectoriales pueden entenderse como las relaciones más sencillas de generarse entre sindicatos más allá de los lugares de trabajo y permiten **robustecer la organización a una mayor escala y cantidad de participantes**. En el mundo sindical, estas alianzas se dan principalmente en torno a la conformación de **federaciones y confederaciones**, y mediante alianzas de hecho (coordinadoras, plataformas, colectivos) en rubros con características parecidas o con trabajadores/as de una misma cadena productiva.

Este tipo de alianzas son las más popularizadas, aunque aún muy reducidas entre una pequeña cantidad de sindicatos respecto al total de organizaciones existentes. Para el año 2020, sólo 1 de cada 4 sindicatos pertenecía a alguna federación activa. Un 19,6% formaba parte de alguna central sindical, principalmente en la Central Unitaria de Trabajadores, y un 14,3% integraba alguna confederación. Entendiendo que las federaciones son la unión de tres o más sindicatos, y una confederación es la unión de tres o más federaciones o de veinte o más sindicatos¹³, se sobreentiende que la gran mayoría de organizaciones sindicales se encuentran altamente aisladas inclusive con respecto a otras organizaciones sindicales al interior de un mismo sector productivo. De esta manera, las alianzas sectoriales son una arista que los sindicatos han tendido a descuidar, aun **cuando permite acumular mayores recursos económicos, organizacionales, sociales e institucionales**.

Una primera fortaleza que podemos identificar sobre la generación de alianzas sectoriales radica en la proximidad que se da entre las problemáticas económicas y laborales que tienden a compartir trabajadores de un mismo sector productivo. Lo anterior facilita a que se den prácticas de solidaridad entre organizaciones sindicales, a la vez que robustece los contenidos de la

¹³ Ver Dictamen ORD. N°2021/122 (1 de julio de 2002). <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-63374.html>.

planificación sindical al conectarse distintos lugares de trabajo, con características similares o análogas.

Muchas veces los primeros contactos sectoriales que logran algunos sindicatos se dan en torno a **prácticas de solidaridad** en momentos de conflictos abiertos o latentes. Tales alianzas surgen al fragor de la falta de experiencia y la carencia de recursos de los sindicatos, por lo que estos apoyos ayudan a sostener las experiencias de luchas iniciales, o a respaldar a organizaciones con baja capacidad de ejercer poder en sus lugares de trabajo:

| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 28 | Hemos ido creciendo, hemos incorporado ahora último a dos sindicatos: uno inter-empresa y uno que generamos nosotros; y estamos acompañando a una empresa subcontratada (INMOBILIARIA) |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29 | Éramos un sindicato pequeño. Era la segunda vez que negociamos, teníamos 84 o 87 trabajadores [...] no le íbamos hacer mucho daño a la empresa, y el apoyo de [la Federación] nos sirvió mucho [...]. La Federación nos acogió con su sede, nos ayudó económicamente, porque éramos un sindicato que no tenía muchos recursos, no tenía muchos ahorros, y ellos nos ayudaron en la logística en la huelga (EDUCACIÓN) |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Por otra parte, establecer alianzas sectoriales permite la generación de un espacio de coordinación que robustece los procesos de **Negociación Colectiva**, los contenidos de los contratos colectivos, la equiparación de las condiciones de trabajo, entre otras materias. Aquí, una de las cuestiones fundamentales es el robustecimiento de la planificación y la estrategia sindical que permite conectar los lugares de trabajo propios con los del sector:

| | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 | ¿Cuál es la idea de que nosotros nos juntemos con ellos? Vamos viendo los contratos colectivos [...] para ir sacando lo bueno e ir dejando lo malo (INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN) |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Por último, las alianzas sectoriales, al conectar varios lugares de trabajo, permite robustecer la **representación y movilización sindical**. De alguna manera, los recursos sociales –en cuanto a la cantidad de trabajadores comprometidos– y los re-

cursos simbólicos –en cuanto a demostración de unidad sectorial– acrecientan la efectividad frente a los empleadores (o el gobierno), a la consecución de recursos institucionales (proyectos de ley, dictámenes, sentencias, participaciones, acceso a información), y para impactar social o políticamente:

| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31 | Básicamente, la Coordinadora era una estructura que servía para generar temor en el empresariado (...) servía como paraguas para poder tener fuerza para la Negociación Colectiva. Esa era básicamente la única razón por la que existía (TRANSPORTE PORTUARIO) |
| 32 | Nosotros como [empresa pública] [...] hemos hecho cierta alianza con Metro de Santiago en cuanto a gestiones en la Dirección del Trabajo [...]. Y sacamos una ley [...] fruto de la unificación de los sindicatos de transporte ferroviario, que se formó a través, no de una federación, sino que se formó una Coordinadora, que es un ente sin organismo legal, pero sí unificado (TRANSPORTE PÚBLICO) |
| 33 | Está de más decir que en nuestro país tenemos una fuerza sindical mínima, un movimiento social también bien desmejorado, que se ha instalado la cultura del individualismo y la competencia, de una manera muy triste y muy fuerte. Y una de las labores de nuestra organización, y hablo por la CONFUSAM, es trascender y romper esa cultura. Nosotros como sindicato hemos definido una voluntad, una misión y visión de reivindicar nuestras condiciones laborales, pero en la perspectiva de considerar eso como un elemento que aporta a la salud como un derecho humano, y nuestra mirada es de compromiso con la función pública y con el rol social que tenemos, y por lo tanto, siempre nos hemos planteado desde esa perspectiva (SALUD) |

Más allá de estas fortalezas, la realidad indica que este tipo de alianzas tienden a ser omitidas por una porción mayoritaria de los sindicatos. Una primera dificultad al respecto tiene que ver con el proceso histórico y socio-jurídico del sindicalismo reciente. La **dictadura cívico-militar**, a la vez que perseguía y desaparecía dirigentes sindicales, consagró un Código del Trabajo que apuntó a descolectivizar el trabajo. La Negociación Colectiva a nivel de empresa, el carácter limitado del derecho a huelga,

y el liberalismo organizativo para la conformación sin límites de sindicatos con bajos quórums y de grupos negociadores al interior de las empresas –declaradas recientemente como una práctica ilegal¹⁴–, han sido los **principales enclaves jurídicos** para instaurar un contexto de alta fragmentación sindical. Aún más, el modelo neoliberal que se consagró una vez retornada la democracia, no tan sólo fue un modelo económico, sino que también social y cultural.

En este sentido, las alianzas sectoriales tienden a ser miradas con desconfianza, en particular por la falta de **democracia interna** que adolecen algunas organizaciones sectoriales. Lo anterior se traduce en organizaciones –o dirigencias más bien– que adoptan todo el protagonismo de la acción sindical, con reducidos espacios para la deliberación y participación de las bases sindicales, y con modelos corporativos en los cuales no se distinguen claramente los objetivos sindicales respecto a los definidos por la empresa. Pero también, la indiferencia de muchas organizaciones sindicales a movilizar alianzas sectoriales para disputar tales espacios contribuye a la fragmentación sindical y a la irresolución de conflictos internos.

B) Alianzas territoriales

Los sindicatos tienden a dar sus disputas al interior de la empresa, cuestión que tensiona el sigilo con el cual tienen que operar muchas veces los dirigentes para levantar y coordinar acciones. En este marco, las alianzas territoriales permiten establecer puntos seguros con mayor facilidad para la deliberación sindical a la vez que, por la cercanía geográfica, permite una mayor agilidad para llevarlas a cabo.

Las alianzas territoriales pueden entenderse como aquellas que se generan en la geografía que involucra al lugar de trabajo y su entorno, pudiendo integrar vínculos con **organizaciones**

¹⁴ Ver Dictámen ORD. N°810/15 (19 de mayo del 2022). <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-122220.html>.

comunitarias aledañas y **trabajadores de una misma cadena** productiva territorializada o de forma multi-sectorial. Este tipo de alianzas han tendido a surgir en zonas conformadas por una alta presencia industrial y/o de empresas aglomeradas (como ocurrió en el origen del movimiento obrero en el país, luego en los “cordones industriales” en 1972-73, y en talleres sindicales en barrios populares en la década de 1980, entre otras experiencias¹⁵), y relativamente en sectores de servicios (estrechamente ligadas al diseño de sus negociaciones colectivas, como veremos en el [Capítulo 5](#)). En torno a las organizaciones comunitarias aledañas, estas pueden aumentar los recursos de afiliación y movilización para las organizaciones sindicales, además de influir en conectar las problemáticas que se dan en el lugar de trabajo con una mayor población trabajadora o familias trabajadoras (proletariado).

Las alianzas territoriales también pueden servir como base, complemento, factor precipitante, o componente de fortalecimiento significativo para la construcción de alianzas sectoriales. Por lo general, estos modelos de organización intentan **descentralizar el poder en torno a los territorios**, dando un mayor énfasis a la participación de **delegados/as y asambleas locales**, o un mayor control desde las bases por sobre los niveles superiores. Por supuesto, también hay excepciones y pueden encontrarse liderazgos caudillistas sin control desde las bases.

¹⁵ Santa Cruz, G., 1990, El país de los territorios (Testimonios de trabajadores del sindicalismo territorial), Editorial Caupolicán, Santiago. Gaudichaud, F., 2003, La Central Única de Trabajadores, las luchas obreras y los cordones industriales en el periodo de la Unidad Popular en Chile (1970-1973), Archivo Chile, Santiago, www.archivochile.cl. Pérez Valenzuela, D., 2020, “La territorialización del sindicalismo en barrios pobres. Evidencia en el poniente de Santiago, final de la dictadura en Chile (1985-89)”, *Izquierdas*, 49, pp. 3044-3066, <http://izquierdas.cl/ediciones/2020/numero-49>.

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 34 | <p>—T1: La VIII Región es la que estaba poniendo toda la carne para la fiesta. Hacíamos reunión en otros lados y los únicos puertos que llegaban eran los de la VIII Región más un par [...]. Entonces, hicimos un encuentro el 2009 en Huasco y se decide dar por finiquitada la coordinadora nacional. Se establece en esa época la Unión Nacional de Trabajadores Portuarios.</p> <p>—E°: ¿Y cuál es la diferencia?</p> <p>—T1: Que tenía otra estructura. La otra estructura era elegida por 'dios'. Los dirigentes originales que formaron iban a ser dirigentes perpetuos. Esta no: se llama estructura zonal. Se establecen cinco zonas: Norte Grande, Norte Chico, Quinta Región, Bio-Bio, Sur. Se hacen zonas que son autónomas y se coordinan para ciertas cosas. Cada zona podía coordinarse internamente para cosas propias. Y se establece un programa nacional más allá de lograr lo de las tarifas. En ese programa está el tema previsional, el impuesto a la renta que se le estaba cobrando a los trabajadores portuarios desde el 81, la colación, seguridad y salud, la licitación de los puertos que quedaban.</p> <p>(TRANSPORTE PORTUARIO)</p> |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Las alianzas territoriales constituyen una dimensión clave para posicionar a las organizaciones sindicales respecto a una población más amplia. Si las alianzas sectoriales acumulan fuerzas en torno a las características productivas de los agentes (predeterminadas a su vez por las empresas), las alianzas territoriales lo hacen a partir de la interrelación entre trabajadores y el espacio social vinculado al entorno y el territorio de la empresa. Estas relaciones tienden a ser dinámicas y recíprocas y se dan, con organizaciones como **juntas de vecinos, comités de allegados, centros de estudiantes, clubes deportivos, centros sociales y culturales, u otras organizaciones sindicales cercanas**, conformando una cotidianidad y/o redes de mediano plazo.

Aunque estas relaciones no suelen ser privilegiadas en contextos liberales y desiguales (exceptuando los momentos de crisis, donde, al contrario, pasan a ser más frecuentes y poderosas), la comprensión del territorio por las organizaciones sin-

dicales puede superar significativamente la comprensión de los gerentes y/o dueños de empresa. Además, la indeterminación de cómo se constituyen esas relaciones fuera de la empresa posibilita robustecer la **autonomía sindical**, facilitando recursos sociales que pueden ser utilizados para la acción sindical al interior de las empresas.

C) Alianzas movimentistas

Este tipo de alianzas pueden entenderse como aquellas que buscan ser parte de **movimientos sociales, políticos o sindicales**. Por lo general, este tipo de alianzas tienen lugar cuando las organizaciones sindicales han adquirido altos niveles de **poli-tización**. Lo anterior significa que se busca generar un cambio social, ya sea en el ámbito laboral o en orden social y político-institucional, asumiendo al sindicalismo como un agente protagónico de transformación en conjuntos con otros actores subalternos y/o del mundo popular. Estas alianzas suelen generarse a partir de la interrelación de una diversidad de actores que involucran movimientos sociales vinculados al medioambiente, feminismo, el campo estudiantil y universitario, a la migración, problemas étnicos, entre otros; partidos políticos –principalmente de izquierdas–; y movimientos propios del sindicalismo.

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 35 | <p>La Coordinadora nace el año 2013 y es la confluencia allí de una gran cantidad de organizaciones sindicales del país, en la cual estaba la FENPRUSS como sindicato o federación fundadora junto con la CONFUSAM, la Confederación Bancaria, estaba también el Sindicato N°1 de Sewell y Minas del Teniente, la CONSTRAMET, la Confederación de los Trabajadores del Metal, la ANEF (Asociación Nacional de Empleados Fiscales). Digamos que fueron incluso el lugar en donde se hizo esa primera reunión constitutiva. Y así como eso, una enorme cantidad, en ese entonces, de cerca de 35 organizaciones sindicales fundamentalmente. Por eso es que la coordinadora nace como Coordinadora Nacional de Trabajadores y Trabajadoras NO+AFP (INTER-SECTORIAL)</p> |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Las alianzas movimentistas tienden a combinar las alianzas sectoriales y las territoriales, lo que las dota de una alta complejidad en cuanto a los actores que la componen, los contenidos de las demandas que suelen apuntar hacia cuestiones estructurales de la sociedad, y a su alcance e impacto sociopolítico. Entre los aspectos más importantes, este tipo de alianzas permite: acrecentar y diversificar los recursos de movilización de los sindicatos al contar con una red más amplia de organizaciones no tan sólo sindicales y sectoriales; ampliar los procesos de politización y (potencialmente) de democracia sindical interna, lo que dota de mayores recursos organizacionales; y contar con mayores recursos institucionales mediante relaciones con sectores políticos que permiten empujar las demandas que se proponen en el campo institucional.

El efecto de movilización es una de las características más importantes de estas alianzas, y como tales, suelen tener una actividad cíclica e intermitente. Dado que se requieren altos niveles de politización, el problema de la democracia suele estar siempre en el centro de la deliberación colectiva, lo que también las vuelve altamente dinámicas, presta a conflictos internos que involucran grandes desafíos para sostenerlas en el tiempo. **No todos los movimientos sociales tienen formas de trabajo sistemáticas con las cuales acumular desarrollo organizativo.** En general, este tipo de relaciones pueden ser vistas como un objetivo en sí mismo para los sindicatos, permitiendo ir de demandas articuladas en los espacios de trabajo hacia transformaciones estructurales de la sociedad y viceversa.

CAPÍTULO 4

Negociación Colectiva, información y mapeo

José Ledesma Romero

RESUMEN: La información que se maneja sobre el funcionamiento de la empresa es fundamental en las Negociaciones Colectivas. La empresa como institución y propiedad del empleador tiene diversas formas para manipular la información sobre los resultados del proceso productivo. Junto con la información obligatoria que debe entregar el empleador de acuerdo al Código del Trabajo, una táctica singular para los sindicatos es la sistematización de su conocimiento directo sobre el proceso productivo (el “mapeo de la producción”).

LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA CONSISTE EN UN DIÁLOGO ENTRE EL empleador y el sindicato sobre diversas materias en disputa, desde salarios hasta infraestructura y características del entorno (como conectividad o salubridad), contexto en el cual la **información** se erige como un elemento fundamental. Por ello, a nivel legal-regulatorio, la OIT ha planteado que, en el marco de la Negociación Colectiva, es necesario el intercambio de información para que esta se desarrolle de buena fe, de manera eficaz y eficiente. Por esto, es necesario tener presente que, para el sindicato, siempre será fundamental producir, reunir y sistematizar la información que tiene disponible o en potencia.

Diversos testimonios muestran que algunos sindicatos utilizan la Negociación Colectiva para avanzar desde convenios colectivos (en muchas ocasiones, utilizados por las empresas para beneficiar a dirigentes corruptos o a grupos específicos de trabajadores de forma unilateral) hacia «**contratos colectivos**»:

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 36 | Nuestra lucha inició cuando había imposiciones de convenios colectivos por grupos negociadores. De ahí parte nuestro movimiento sindical para terminar con esas imposiciones, y recién en el 2012, luego de tanto esfuerzo, de tanta lucha, conseguimos nuestro primer contrato colectivo, que fue una gran lucha que hicimos con los compañeros, y lo logramos. Y donde por primera vez tuvimos la oportunidad de negociar colectivamente nuestros sueldos, negociar bonos de producción y beneficios reales, porque la empresa nos discrimina (...). De ahí nace la Federación de nosotros, y la Federación tiene como objetivo terminar con los convenios colectivos y que sean contratos colectivos (AGRICULTURA) |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Para el desarrollo de este tipo de negociaciones regladas, el Código del Trabajo en Chile reconoce la obligatoriedad de la entrega de cierta información y antecedentes por parte de las empresas a los sindicatos de manera periódica. Dicha obligación se enmarca en un principio general reconocido por nuestra legislación, esto es, que las partes deben negociar y tratar de buena fe, cumpliendo con las obligaciones y plazos previstos en la ley, y sobre todo, sin poner obstáculos que limiten las opciones de entendimiento entre ambas. En este sentido, la mayoría de los dirigentes y organizaciones sindicales reconocen la importancia de contar con información certera de manera periódica, pero sobre todo frente a la Negociación Colectiva (ver ENCLA, 2024, p. 199), pues esta les permitiría definir de mejor manera sus objetivos, así como escudriñar en la propuesta de contrato que la empresa realizó.

En este capítulo repasaremos aspectos claves sobre la información obligatoria en las **leyes**. Luego, se analizará una **experiencia sindical estratégica** que llevó a la práctica una metodo-

logía de conocimiento obrero originada en otras latitudes, denominada “mapeo de la producción”, con la cual se logró contar con una información más fidedigna y completa de la producción y las desigualdades internas en las condiciones laborales, lo cual fue fundamental para mejorar sus resultados en las Negociaciones Colectivas.

A) Entrega de información por parte del empleador

En primer lugar, según determina el Código del Trabajo, los sindicatos tendrán acceso a dos tipos de información. Un informe a entregar de manera periódica, cuyo contenido está determinado según el tipo de empresa, y otra información específica para la Negociación Colectiva. Esto se plantea bajo la idea que las organizaciones sindicales deben estar al tanto de la situación de la empresa, y para que, en caso de negociar colectivamente, los sindicatos cuenten con los elementos para afinar sus demandas y propuestas. El detalle de estas informaciones es el siguiente.

i) Entrega de información periódica

Cuadro 4.1.

Informaciones periódicas que la empresa debe entregar por ley

| Tipo de empresa | Información a entregar | Plazo |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gran Empresa | Las grandes empresas deben entregar tres tipos de informes: i. El balance general ii. El estado de resultados iii. Los estatutos financieros Adicionalmente, el sindicato podrá acceder a toda información de carácter público. En este sentido son de importancia las memorias anuales que se deben reportar a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y antecedentes adicionales de otros organismos públicos (Superintendencia del Medio Ambiente, Superintendencia de Seguridad Social, etc.). | El plazo de entrega será dentro de los primeros 30 días contados desde que los documentos se encuentren disponibles. La información se generará de manera anual. |
| Micro, pequeña y mediana empresa | La que dé cuenta de sus ingresos o egresos, según el régimen tributario al cual se encuentran acogidas. | La entrega de información se realizará de manera anual |

Fuente: elaboración propia.

ii) Información específica para la negociación colectiva

Alternativamente, el artículo 316 del Código del Trabajo establece una serie de obligaciones en torno a la entrega de información para la Negociación Colectiva según el tipo de empresa.

Cuadro 4.2.

Informaciones que debe entregar la empresa para negociaciones colectivas por ley

| Tipo de empresa | Información a entregar | Plazo |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Gran empresa y mediana empresa | Se deberá entregar: <ul style="list-style-type: none">- Planilla de remuneraciones pagadas a los trabajadores afiliados desagregada. Es importante que el sindicato esté autorizado a través de los estatutos a solicitar dicha información- Valor actualizado de todos los beneficios que forman parte del contrato o convenio colectivo vigente- Costos globales de mano de obra de la empresa de los últimos dos años o de la vigencia del contrato colectivo- Toda la información periódica que no fue entregada- Información que incide en la política futura de inversiones de la empresa, que no sea confidencial- Se podrá requerir las remuneraciones por cargos | Noventa días antes del vencimiento del instrumento colectivo vigente. |
| Pequeña y micro empresa | Se deberá entregar: <ul style="list-style-type: none">- Planilla de remuneraciones pagadas a sus socios desagregados por haberes.- Valor actualizado de todos los beneficios- Costos globales de mano de obra de la empresa de los últimos dos años o de la vigencia del contrato colectivo | Noventa días antes del vencimiento del instrumento colectivo vigente. |

Fuente: elaboración propia.

Para determinar el tipo de empresa en la que se encuentre el sindicato, se atenderá al tipo de empresa definida por el mismo Código del Trabajo. De esta manera, se entenderá por micro empresa aquella que tuviere contratados de 1 a 9 trabajadores; pequeña empresa aquella que tuviere contratados de 10 a 49 trabajadores; mediana empresa aquella que tuviere contratados de 50 a 199 trabajadores; y gran empresa aquella que tuviere contratados 200 o más trabajadores.

En caso de no entregar la información respectiva, el empleador puede ser sancionado por una **práctica antisindical**. Para ello, los sindicatos podrán realizar denuncias a través de la vía administrativa o, en su defecto, a través de la vía judicial. Esta suele ser una medida eficaz de presión para que la empresa se allane a entregar los informes respectivos.

B) Manejo de información para el sindicato y la Negociación Colectiva

Tal como se planteó con anterioridad, la información y su manejo es primordial para el quehacer cotidiano del sindicato y especialmente en la Negociación Colectiva. Es por eso que se reconoce como un derecho a nivel legal.

Asimismo, diversos sindicatos en su práctica han establecido criterios que les permiten gestionar y manejar la información que reciben, así como solicitarla de cara a la Negociación Colectiva, poniendo especial énfasis respecto a aquellos antecedentes que le permitirán alcanzar sus objetivos y llevar a cabo sus labores sindicales. En este sentido, desde la evidencia y la legislación **se puede recomendar los siguientes objetivos para el sindicato:**

- Establecer a nivel de **estatutos** un artículo que reconozca la necesidad de recabar y gestionar información como parte de las actividades a desarrollar de la empresa. Asimismo, la posibilidad de solicitar información relacionada a remuneraciones establecida en el Código del Trabajo, para que cuando se realice la negociación colectiva se pueda solicitar al empleador.

- En relación a la entrega de información periódica, se pueden mantener **calendarios** para fijar la fecha de entrega de dicha información. Asimismo, se pueden negociar en los instrumentos colectivos nuevas fuentes de información o plazos más acotados de entrega.
- Es ideal realizar **estudios o estimaciones que contemplen los gastos** de la empresa, canastas familiares, análisis de sueldos, y su depreciación por IPC, para evaluar de manera correcta la información de la empresa y ponderar las propuestas que se realicen en el contrato colectivo.
- Se pueden realizar vinculaciones con otras áreas de la empresa, como la financiera o de bodega, en función de que la entrega de información de manera “informal” sea más fluida y permita al sindicato dimensionar la situación de la empresa en cuanto inversiones, ganancias y pérdidas. En ocasiones esto permitirá determinar una entrega de información falsa o parcial, la cual puede ser sancionada como práctica antisindical.
- Hay que tener presente que existe información de carácter público como la expuesta en la Comisión de Mercado Financiero donde las grandes empresas deben entregar las memorias anuales¹⁶. Estas tienen información relevante para inversionistas de la empresa, por tanto, pueden ser muy útiles para que los sindicatos conozcan las proyecciones de mediano plazo de la empresa.
- Se pueden realizar vinculaciones con actores externos que permitan analizar registros de creación de empresas cuándo estas lo hagan a través de figuras jurídicas como el Multirut. Por ejemplo, para el caso de la Negociación Colectiva llevada adelante por sindicatos de Ripley, se realizó un análisis de las tiendas abiertas y se interpuso una demanda para determinar el verdadero pago de utilidades, ya que las empre-

¹⁶ Comisión para el Mercado Financiero (CMF), <https://www.cmfchile.cl/>.

sas suelen utilizar estrategias que disfrazan su patrimonio para el impago de gratificaciones, incurriendo en una falta legal que puede castigarse con multas a beneficio fiscal.

- Es importante que durante la Negociación Colectiva se tengan claros los plazos de entrega de información, así como el contrato colectivo. Ello permitirá llevar de mejor manera el **ritmo** de la Negociación Colectiva, controlando sobre todo la ansiedad que se pueda generar al interior del sindicato cuando se presentan las ofertas de la empresa.
- La **experiencia** a la hora de negociar es relevante para las organizaciones sindicales y la empresa. En este sentido, se recomienda hacer un levantamiento de procesos de Negociación Colectiva anteriores o de otros sindicatos de la empresa, para poder saber de antemano la composición de la mesa negociadora y/o situaciones anómalas de la misma. Asimismo, se sugiere mantener asesoría (por ejemplo, de otras organizaciones sindicales). En este marco, **se sugiere cultivar la práctica de intercambiar el contenido de los instrumentos colectivos entre diferentes sindicatos.**
- Es fundamental que exista una **comunicación fluida** entre las bases y la mesa negociadora para que la toma de decisiones se realice en óptimas condiciones democráticas y exista confianza en caso de ser necesario avanzar hacia la huelga. De esta manera, se pueden establecer mecanismos de transparencia de antemano en el sindicato que permitan que el vínculo dirigencia-base sea estrecho.
- También la evidencia muestra la importancia de llevar a cabo un “mapeo de la producción” y de puntos críticos relacionados, los cuales han permitido al sindicato contar con información adicional respecto a la situación de la empresa (e, incluso, a las actividades a desarrollar durante la huelga). Este último punto, por su relevancia, es ahondado a continuación.

C) Mapeo de la producción

Entre los testimonios examinados para este trabajo, encontra-

mos la aplicación innovadora y exitosa de la técnica denominada “**mapeo de la producción**”, la cual constituye una «**metodología de saber obrero**»¹⁷. Si bien la experiencia no es tan extendida entre el sindicalismo, tiene un gran potencial de utilización en muchos casos.

El mapeo de la producción es un método que busca analizar y comprender el proceso productivo desde la perspectiva de los trabajadores, a diferencia de los métodos de mapeo de procesos empresariales tradicionales que se centran en la eficiencia y la rentabilidad desde el punto de vista de la gestión. Para ello, se emplea como herramienta el hecho de que las y los trabajadores **recopilen información** sobre el sistema productivo en el que se desempeñan, buscando identificar ganancias y salarios, problemas, ineficiencias, riesgos para la salud, condiciones laborales precarias y la forma en que la organización del trabajo los afecta. La técnica se basa en la idea de que los trabajadores tienen un conocimiento único, detallado y profundo de la producción, ya que son ellos quienes la ponen en movimiento día a día.

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 37 | <p>—E°: ¿Cómo funciona el mapeo?</p> <p>—T1: Bueno, tú sabes que en esta empresa podemos hacer mapeo de distintas formas. “Mapeo” significa tener conocimiento de tu entorno. Sin que tú te des cuenta, tú tienes conocimientos de lo que hay: tú sabes que la recepción esta acá, tú sabes que despacho esta acá. Pero tú no sabes cuánto se recibe. Entonces [aplicando el mapeo de la producción], vas donde los cabros [colegas] y les preguntas: «¿cuánto se recibe?», «veinte», «ah, ya». Luego, «aquí se prepara para los locales», y tú no sabes cuánto se prepara; pero, puedes preguntarle a cada uno «cuánto preparaste», los cabros te van a decir, «yo veinte», «yo diez»; o, por ejemplo, te encontraste con un sub-armado que hace más cajas de lo normal.</p> |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

¹⁷ TIE-Brasil (2005), Mapeo del proceso productivo. Rescatando el saber obrero como método de acción sindical, Transnationals Information Exchange, Curitiba, www.tie-brasil.org/Documentos/MCPP-2-presentaciones-esp.pdf.

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 37 | <p>—E°: Eso es, ¿preguntas cuántas cajas preparaste en el día, por ejemplo?</p> <p>—T1: Claro. O en la semana, en el día, o en el mes. O trimestral o anual. Por día se hace mejor, porque manejábamos planillas de macro [...]. Yo les calculaba cuánta plata iban a sacar en bono. Después, en el 2011, la empresa se siente superada en los conocimientos [...] estábamos negociando con la empresa y nosotros no teníamos contrincantes, porque conocíamos cómo era el proceso.</p> <p>(LOGÍSTICA)</p> |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Esta metodología es potencialmente más completa que los análisis tradicionales de la gerencia respecto de la producción, los costos y las ganancias, en tanto se basa en el conocimiento empírico y directo de las y los trabajadores. Para ello, **los trabajadores participan describiendo con precisión las complejidades de cada tarea**, las herramientas utilizadas, las dificultades inherentes y las interacciones entre los diferentes puestos de trabajo, así como son los primeros en notar cuellos de botella, movimientos innecesarios, tiempos de espera y procesos redundantes que la gerencia no siempre puede ver.

Con este conocimiento, entonces, los trabajadores conocen mejor la producción y pueden **posicionarse con mayor fuerza y confianza en la Negociación Colectiva**.

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 38 | <p>—E°: ¿El mapeo básicamente se hace preguntando todo lo que hace cada persona?</p> <p>—T1: Claro, concentra la información en una matriz, donde la transformas de acuerdo a las necesidades que tengas. Si tú quieres ver cuántos son los viejos que se lesionan por lumbago, «por esto», «por esto otro», la concentras en ese ámbito. Si tú quieres ver la valorización por cada movimiento de caja que hacen los viejos: tienes un valor, le das la valorización por peso, y lo calculas [...].</p> <p>—E°: ¿Y cuál es el objetivo del mapeo?</p> <p>—T1: Controlarla [la producción], para que después la empresa no nos diga que «está a punto de quebrar».</p> <p>(LOGÍSTICA)</p> |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 39 | [...] Cosa [de la empresa] que no la vemos nosotros. Entonces, acá la jefatura tampoco te daba la cifra oficial. Entonces, literalmente nos cagaban [engañaban] [...]. Pero [después] se hacía un mapeo con la misma gente que iba haciendo la producción: cuánto se producía (LOGÍSTICA) |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Más aún, esta metodología puede desarrollarse hasta lograr que las y los trabajadores se **empoderen** en un nuevo nivel del proceso productivo. Para algunos entrevistados, de hecho, esta es la única forma en que se puede sostener un sindicato en el tiempo.

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 40 | La gente empezó a tomarle asunto a la cosa, y empezaron a cambiarse las áreas, empezamos a tener delegados por área , elegíamos un trabajador y a otro delegado, y empezamos a hacer el mapeo, a manejar la producción (LOGÍSTICA) |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 41 | [Podemos] saber cuántas son las utilidades que tiene la empresa, y eso tienes que mantenerlo actualizado [...]. Porque si tú no manejas eso, yo creo que después va desapareciendo el sindicato... (LOGÍSTICA) |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Como se observa, de conjunto, el empoderamiento del sindicato avanzó hasta el punto de conseguir delegados por área, e incluso doblar a la empresa respecto de las informaciones señaladas en el proceso mismo de negociación. En general, esta es una metodología sindical robusta que requiere estudiarse en mayor profundidad (véase el documento citado). La Negociación Colectiva es un proceso continuo de poder durante el trabajo.

CAPÍTULO 5

Orientaciones y cláusulas estratégicas para el contrato colectivo

Alejandra Villegas Suárez y Victoria Gaete Santelices

RESUMEN: Existen estrategias sindicales que han logrado unificar negociaciones colectivas, y experiencias que han logrado insertar cláusulas estratégicas en los contratos colectivos. Las estrategias de unificación han buscado coordinar distintas negociaciones a nivel de “empresa” (o firma) en una misma secuencia temporal, en ocasiones territorial; mientras que en algunas cláusulas estratégicas se han obtenido victorias de largo alcance para conseguir fueros y posibilidades de huelgas (de brazos caídos). En ambos niveles, el objetivo ha sido buscar que el empleador se debilite en la negociación a corto y mediano plazo, mientras se permanece atento a explotar sus errores, los cuales otorgan oportunidades inesperadas.

LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA HA EVOLUCIONADO HISTÓRICAMENTE desde encuentros aislados entre sindicatos y empleadores, hacia formas más sofisticadas de acción coordinada que potencian el poder de los trabajadores, como se ha explorado en el capítulo precedente. Avanzando en este marco, el capítulo actual examina dos innovaciones –con cualidades estratégicas y tácticas– en negociaciones que han demostrado efectividad

para los sindicatos en algunas de los casos analizados. Primero, **la unificación temporal y/o territorial de distintos procesos de negociación**, y segundo, **la incorporación de cláusulas estratégicas en los contratos colectivos**. Ambas aproximaciones representan un salto cualitativo en la capacidad sindical para enfrentar al empleador en tanto transforman debilidades aparentes en oportunidades concretas.

Analizando casos emblemáticos y algunas piezas claves en los relatos sobre los contratos alcanzados, exploraremos cómo estas tácticas han permitido a los sindicatos construir victorias sostenibles, aprovechando la elaboración de estrategias, la planificación metódica, y las coyunturas favorables que surgen de los errores patronales. De esto último, revisaremos que el instrumento resultante de la Negociación Colectiva puede incluir ciertas cláusulas que son de especial utilidad o importancia para el sindicato, así como hay algunas cláusulas que no tienen demasiada utilidad y que debieran evitarse. En este marco, el examen nos permitirá comprender mejor **la dinámica del poder en la mesa de negociación** y las formas en que la acción colectiva coordinada puede inclinar la balanza a favor de los trabajadores.

A) Unificar las Negociaciones Colectivas

Si alcanzar la sindicalización y la huelga es difícil sin apoyos externos (vale decir, ocurren de forma aislada), lo mismo ocurre con las Negociaciones Colectivas. Con la elevada fragmentación técnica y jurídica que alcanzan las empresas contemporáneas, una serie de experiencias sindicales han transitado hacia la idea de **coordinar las distintas negociaciones hasta alinearlas en una misma secuencia espacio-temporal**. El objetivo es **negociar en “sectores completos”**, acercándose al modelo de negociaciones colectivas ramales. En específico, a través de resquicios legales –dejando extinguirse algunos contratos colectivos y adelantando otras negociaciones de contratos–, muchos procesos de organización avanzaron significativamente en una **unificación** de contratos colectivos:

| | |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>42</p> | <p>Como en el <i>retail</i> hay tanta rotación, cuando íbamos a fijar una fecha de negociación –que casi siempre era el 15 o 20 de octubre, para que el conflicto cayera a la altura del 10 o el 12 de diciembre–, lo que hacíamos era dejar morir contratos, adelantar otros para negociar, por trabajadores (no por grupos negociadores), y los poníamos a todos en la firma y juntábamos tres, cuatro, cinco o diez tiendas.</p> <p>[...]</p> <p>¿Cómo diablos hacer que negocien juntos, si la ley prohíbe que negocien las federaciones y las confederaciones? Nos pusimos a revisar la legislación de los sindicatos inter-empresa, y había una figura extraña, olvidada por la ley, que se llamaba “grupo de sindicatos unidos para negociar” [...]. Esto era para los sindicatos de la construcción, sindicato por faena; una figura en la ley, pero que no usaba nadie, y la usamos (RETAIL)</p> |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En general, tanto en estas experiencias (estrechamente ligadas al multi-rut) como en otras similares, la necesidad de contar con coordinadoras, federaciones, o sistemas de Negociación Colectiva ramales, territoriales (usualmente comunales o regionales), o multinivel, radican transversalmente en que un grupo de trabajadores aislados en una empresa (coordinada o no con otros empresarios) no necesariamente pueden derrotar a su contraparte. Así, **la unidad de trabajadores por sobre el nivel de empresa es una necesidad** material para aumentar su control sobre el trabajo y el empleo.

B) Cláusulas útiles y relevantes

En las negociaciones, en primer lugar, resulta útil realizar la diferencia entre las cláusulas que constituirán el denominado “piso de negociación”, con las que solo tendrán efecto durante la Negociación Colectiva determinada. Si bien las del segundo tipo pueden ser importantes, **siempre se debe tener a la vista cuáles serán las cláusulas que formarán parte del piso de negociación** –y que el empleador no podrá modificar unilateralmente en negociaciones futuras, a menos que ambas partes lo determinen–.

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 43 | Los maquinistas en la carga de [empresa] trabajaban 12 horas arriba del tren. Hoy trabajan máximo 9. Y eso se consiguió a través de una ley que modificó el artículo 25. Ahora trabajan los de carga 9 horas –con un máximo de 11, irremplazable– y los de pasajero 7,5 horas (TRANSPORTE PÚBLICO) |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 44 | Quedaron todas contentas. Porque en todos los años que llevamos trabajando nunca nos habían pagado locomoción, nunca nos habíamos conseguido gratificaciones. Porque las empresas concesionarias nunca tienen ganancias, siempre van a pérdida ellos (SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN) |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En el conjunto de cláusulas beneficiosas para los trabajadores que pueden encontrarse, podemos clasificarlas en los siguientes tipos:

- **Cláusulas que generan incrementos en los salarios.** Estas cláusulas, ya sea de manera imponible o no imponible, son aquellas que mensualmente se reflejarán en la remuneración del trabajador. Ejemplo de estas son la cláusula de colación, de movilización, y de bonos y asignaciones. Idealmente, pueden preferirse aquellas cláusulas imponibles a las no imponibles (como las asignaciones), ya que las primeras van a poder mejorar las indemnizaciones del trabajador en caso de despido. Respecto a la movilización y colación en particular, estas, a pesar de no ser consideradas imponibles en su pago, igualmente forman parte de la remuneración del trabajador para calcular su indemnización final.
- **Cláusulas sobre la jornada laboral.** Estas son relevantes, tal como se muestra en las citas de arriba, ya que pueden mejorar directamente la vida del trabajador y, además, aumentar el valor de sus horas de trabajo. Otras cláusulas en relación a la jornada de trabajo pueden ser aquellas que modifican el valor del pago de las horas extras y lo aumentan. Respecto a este tipo de cláusulas se debe tener cuidado, ya que, si bien mejoran de manera importante la remuneración de los tra-

bajadores, generan un incentivo perverso para trabajar una excesiva cantidad de horas extras.

- **Cláusulas que modifican las indemnizaciones en caso de despido.** Estas cláusulas tienen por objeto que el trabajador reciba su indemnización por años de servicio por todos los años trabajados –sin el tope legal. Son muy costosas económicamente, por lo que es difícil lograrlas, pero una vez logradas son en extremo beneficiosas para los trabajadores (en comparación a la legislación actual). También puede modificarse la forma de cálculo de las indemnizaciones, agregando convencionalmente conceptos que no sean reconocidos por ley como remuneración (por ejemplo, el kilometraje recorrido o las horas extras realizadas), o eliminar el tope legal de 90 UF para el pago de las indemnizaciones.
- **Cláusulas de retiro voluntario o muerte del trabajador.** Este tipo de cláusulas tiene por objeto que los trabajadores que deseen renunciar o fallezcan reciban sus indemnizaciones por años de servicio a pesar de no tener derecho a estas por ley.
- **Cláusulas de seguro de vida o salud.** Este tipo de cláusulas son importantes ya que, por un lado, son sentidamente útiles para la familia en caso de muerte del trabajador y, por otro lado, pueden ayudar económicamente al trabajador en sus prestaciones de salud, incluso a sus cargas familiares.
- **Cláusulas para la organización.** Estas cláusulas pueden ser muy útiles para fortalecer a la organización sindical. Ejemplos pueden ser pactar un aporte monetario o de otro tipo al patrimonio sindical, la entrega de una sede para el sindicato, bloques protegidos para la organización, o la entrega de un espacio en la empresa para que el sindicato pueda tener un diario mural.

Dentro de este último punto, por ejemplo, destacamos que se han irradiado algunas maniobras claves en los contratos para

aumentar la cantidad de “fueros” (u horas no pagadas, al menos) o de dirigentes:

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 45 | Porque inventamos tantos dirigentes en la federación en esos estatutos [...]. La empresa no puede hacer nada, la empresa paga. No puede hacer nada porque esto lo inventamos hace 9 años. Primero ganamos en los contratos colectivos que la empresa les diera horas sindicales a los dirigentes de federación, y eso quedo escrito en los contratos, y de repente la empresa descubrió que habían sido engañados, según ellos. Porque, en vez de ser 7 los dirigentes iniciales, pasaron a ser 10, 15, 20, 40 o 50, pero en el contrato colectivo decía con toda claridad que la empresa financiaría los dirigentes de federación (RETAIL) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

C) Cláusulas que debieran evitarse

Se debe tener a la vista que hay ciertas cláusulas que son peligrosas y pueden ser perjudiciales para la negociación, así como hay otro tipo de cláusulas que, si bien son importantes, resultan desmovilizadoras y hacen perder el foco de lo importante a la organización.

- **Respecto a la importancia de la redacción específica de las cláusulas.** Es muy relevante que, al momento de redactar el instrumento colectivo final, la organización se fije respecto a que lo que se está escribiendo sea lo suficientemente específico para que la cláusula pueda ser exigible en caso de incumplimiento. Por ejemplo, si se va a entregar uniforme de ropa, se debe mencionar en qué mes se va a hacer esa entrega, y que no quede escrito de manera amplia como “se entregará en invierno un uniforme”. Por otro lado, también es muy importante revisar cada detalle de lo que se escribe, y no confiarse simplemente en la palabra de lo hablado en la mesa negociadora. En el instrumento colectivo debe quedar escriturado cada detalle tal y como fue aceptado entre las partes, porque de lo contrario, después no podrá exigirse lo que se conversó y no se escribió (o no se redactó con claridad), o bien será muy difícil hacerlo.

- **Respecto a la cláusula bono término de negociación (término de conflicto).** Esta cláusula en particular resulta muy importante y atractiva para los trabajadores. Esto es conocido por el empleador, por lo que hay casos en que se ofrece un importante bono de término de negociación, pero el resto de las cláusulas no tienen mayor incremento o cambio. Esto puede generar que los trabajadores quieran cerrar la negociación para recibir este bono, por lo que es relevante hacer la lectura de todo el instrumento colectivo y verificar si realmente existen beneficios que los trabajadores podrán percibir de manera mensual. Siempre deben considerar que este bono se recibe una única vez, pero el instrumento colectivo durará dos o tres años y constituirá el piso de negociación futura, por lo que, si el resto de las cláusulas no son buenas, la negociación en general no lo será en el balance final.

CAPÍTULO 6

Presionar durante la Negociación Colectiva

Alejandra Villegas Suárez, Victoria Gaete Santelices
y Domingo Pérez Valenzuela

Resumen: En el proceso y dinámica de la Negociación Colectiva, existe una medición de fuerzas que no se aprecia completamente en las reuniones. Muchos empleadores buscan desorientar, demostrar falta de interés, o dialogar sin intenciones reales. Contestando esta situación, muchos trabajadores han logrado presionar durante el proceso mediante la realización de huelgas de brazos caídos camufladas. A su vez, algunas experiencias han subrayado la importancia, aunque no determinante, de contar con un espacio sindical donde prepararse y donde realizar las reuniones de negociación, también buscando presionar al oponente, y/o grabar o documentar el proceso.

EN EL PROCESO Y DINÁMICA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA, existe una medición de fuerzas que no se aprecia de forma completa, directa, o abierta en las reuniones. La Negociación Colectiva es un proceso complejo que **va más allá de lo que se observa en la mesa** de negociación. Además, existen dimensiones subyacentes de medición de fuerzas entre las partes que frecuentemente permanecen velada. En este marco, **los empleadores suelen adoptar diversas estrategias para debilitar la posición sindical**, entre ellas: mostrar desinterés aparente para desmoralizar a la contraparte; mantener diálogos sin verdadera

intención de llegar a acuerdos; utilizar tácticas de desorientación para confundir las prioridades sindicales.

46

—T1: No sacamos nada en las reuniones, no sacamos nada en concreto, nada, nada. Así que luego la instancia de votar la huelga [...] los votos llegaron a la empresa y la empresa «ya, a huelga». Entonces, de nosotros nació darle la última oportunidad a la empresa. Hablamos entre nosotros, y pedimos lo que legalmente se llama los «Buenos Oficios» (...). Claro, nosotros los pedimos, creyendo que, en esa última instancia, a ver si con la Inspección presente –dijimos nosotros–, y en un lugar nuestro, que no era en la empresa, podíamos hacerlos reaccionar. Pero ni así...

—T2: Fue una reunión. Mmm... Lo mismo no más.

—T3: A todo esto, nosotros no negociamos directamente con el gerente ni los dueños, si no que con apoderados de ellos.

—T1: Siempre colocaron apoderados.

—T3: Entonces ¿en qué chocamos nosotros? Es que al momento de pedirles algo, la respuesta de ellos [el gerente de finanzas, el gerente de planta, y el encargado de remuneraciones] era «no, nosotros hasta aquí tenemos facultades de ofrecerles, más allá no, porque...».

—T2: Era contradictorio, porque en las actas de las reuniones poníamos de parte de nosotros y de ellos que había poder resolutivo de ambas partes. Pero, al momento de tocarles los temas que a nosotros nos preocupaban ahí, ellos nos frenaban y decían, «no si, hasta aquí llegamos nosotros, si no somos dueños ni nada, no estamos capacitados para ir más arriba». Entonces, ahí siempre chocábamos, porque nos encontrábamos respuesta de parte de ellos. Porque, claro, si a ellos les decían más arriba los dueños «hasta aquí no más puedes llegar», tampoco iban a llegar más allá.

—T3: [...] Que también sirvió de antecedente para la demanda que hicimos por prácticas antisindicales. Prácticas desleales en la Negociación Colectiva.

—T2: Claro, dentro de todo eso, el tema de haber pedido nosotros los Buenos Oficios, todo eso nos ayudó para el tema que vino después. Porque nació de nosotros negociar. Entonces, todo eso al final nos favorecía a nosotros: el haber siempre nosotros optado por el diálogo con ellos.

(INDUSTRIA)

Ante esto, **la planificación sindical es determinante para el éxito**. Una planificación estratégica anticipada del sindicato resulta fundamental y aporta múltiples beneficios: genera confianza en el equipo negociador y sus miembros; permite desarrollar objetivos precisos; facilita una comunicación positiva y constructiva para ganar argumentos; y optimiza el manejo de los tiempos durante el proceso. Siguiendo la literatura clásica, la composición del equipo negociador es crucial para el éxito del proceso. En este es posible identificar tres roles fundamentales. El portavoz: responsable de comunicar las posiciones y propuestas del sindicato. El sintetizador: encargado de resumir y clarificar los puntos discutidos. El observador: quien analiza las dinámicas verbales, no verbales y sutilezas de la negociación.

Ahora bien, es esta preparación, existen algunos factores situacionales, entendidos como las condiciones que contextualizan la negociación. La Negociación Colectiva es un proceso de medición de fuerzas, y no una herramienta automática de diálogo o de soluciones donde primen los argumentos más éticos o inteligentes. Frente a este panorama, entonces, **es fundamental aplicar tácticas de presión durante la negociación, cómo muchas de las experiencias lo demuestran**. Por ejemplo, cuando ha existido fuerza y cohesión sindical, han surgido experiencias donde el sindicato ha realizado marchas (en algunas ocasiones, fuera de la jornada laboral, y en otras ocasiones, en las horas de colación durante la jornada normal) alrededor de la empresa, buscando hostigar al empleador y presionar el proceso de Negociación Colectiva.

Entre las tácticas de presión posibles, en este capítulo revisaremos dos que son más comunes: primero, la realización de **huelgas camufladas**, en tanto acciones de presión que no constituyen una huelga formal, pero impactan en la operación; y segundo, la importancia de contar con un **espacio sindical para las reuniones de negociación**, permitiendo mantener la confidencialidad de las discusiones, desorientar al oponente, generar un ambiente favorable para la organización, facilitar la

comunicación interna (y las informaciones para documentar el proceso), y fortalecer la posición negociadora.

A) Paralización camuflada

Muchas veces durante el proceso de Negociación Colectiva, los sindicatos pueden valerse de distintas tácticas que, si bien no están reconocidas en la legislación como instrumentos para el proceso, sí pueden ser legítimas y muy útiles para generar presión al empleador, cuya efectividad va a depender del nivel de organización que tengan los trabajadores.

La huelga como tal se encuentra reconocida de manera muy restringida y compleja en nuestra legislación, y es por ello que, en la práctica, las organizaciones sindicales han generado otro tipo de herramientas para demostrar su fuerza ante el empleador durante las negociaciones.

Un ejemplo central de este tipo de acciones, es la conocida como **“brazos caídos” pero de modo camuflado**, o como se le dice en determinados sectores, **“ruedas cuadradas”**. Esta táctica consiste en que, si bien los trabajadores se presentan a trabajar, se organizan para realizar su trabajo de manera más lenta, sin abandonar sus puestos y, con ello, ralentizar la producción:

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 47 | Por ejemplo, tú trabajas en molino y para cambiar un motor te demoras 2 horas [...]. Nosotros empezamos la negociación y le decimos a los viejos que «hay que ponerle ruedas cuadradas al asunto». Y ese trabajador ya no se demora 2 horas en cambiarlo: se puede demorar todo el turno y dejarlo al otro turno. Y claro, ¿y qué te puede decir el jefe?, si [respondes] «no, estamos trabajando». Pero tiene que notarse efectivamente que es un «tren cuadrado». Que la empresa mande [a revisar] y digan «oye, sabes que los viejos ya están...». ¿Y qué te pueden hacer, si estás trabajando?, estás en tu lugar de trabajo. [Entonces,] son como formas de presión para que la mesa [de negociación] avance (MINERÍA) |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Es importante al momento de ejercer este tipo de acciones que exista la mayor cantidad de participación posible -ideal-

mente una participación total de los miembros-, ya que de este modo se evitan las represalias sobre trabajadores específicos si es que el empleador decide ejercerlas, debido a que, si todos participan y el empleador las ejerce sobre un trabajador, podría reclamarse discriminación. Asimismo, si todos participan, es más difícil que se ejerzan las represalias sobre todos los trabajadores de manera individual.

Otro tipo de acciones de presión a la negociación es realizar **demonstraciones públicas**, ya sea a través de pancartas y panfletos, campaña a través de redes sociales, o vestirse todos los trabajadores de un solo color durante un momento determinado durante la jornada laboral. A continuación, podemos ver un ejemplo de este arco de tácticas:

| | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 48 | <p>Se nos ocurrió la idea de venir al día siguiente, que era el último día de Buenos Oficios, vestidos de negro y adornar las oficinas con globos negros arriba. Básicamente era venir vestido de negro y yo le sume adornar con globos negros. De hecho, algunos de mis compañeros me decían que era muy provocativo: si tú lo analizas por el rubro de la empresa, por el tipo de empresa de élite, puede ser provocativo, pero no es violento. [...] Alguien por ahí propuso desaparecernos por un par de minutos al mediodía para que se sintiera desde ya nuestra ausencia. [...] Había rabia, porque la empresa la última semana estuvo sin soltar un solo peso. Entonces, la gente tenía mucha rabia. Obviamente, uno como dirigente no va a decir «ya autorizo» o «hagan esto», porque, así como la empresa puede caer en prácticas antisindicales, también podemos caer nosotros en una práctica desleal [...].</p> <p>Entonces, ese día llegamos todos más temprano. Ese último día nos sacamos fotos de negro afuera; después entramos todos a adornar nuestras oficinas con globos negros, las entradas de las puertas, los pasillos; tú mirabas todas las puertas con globos negros, algunos se pusieron más creativos y pusieron los globos en forma de H, pusieron serpentinas negras, paraguas negros; empezamos a sentir el apoyo de la gente, y al menos yo siempre aquí creí y quise demostrar que la huelga de nosotros no había sido votada -teóricamente-, sino que también vieran que, si éramos capaces de hacer eso antes de votar la huelga propiamente tal, se les iba a venir difícil (SERVICIOS FINANCIEROS)</p> |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Lo esencial en caso de utilizar alguna táctica de este tipo, es poseer la mayor cantidad de participación de los trabajadores para, con ello, manejar de mejor manera la posibilidad de represalia del empleador.

B) El lugar de reunión para negociar

Seleccionar correctamente el territorio donde llevar a cabo la Negociación Colectiva es un factor no determinante, pero relevante e influyente. En la mesa de negociación, como hemos mencionado, los dirigentes que lleguen con planes elaborados (claros en su mente) podrán prever mejor los movimientos del oponente; pero esto se puede acentuar si dicho proceso ocurre en un espacio sindical. En las reuniones de negociación, **los participantes juegan con la apariencia del poder**. Por ello, incluso la decisión del lugar de negociación puede implicar una 'negociación previa', lo cual representará una primera medición de fuerzas y estrategias. Posteriormente, también tendrá efectos en el comportamiento de los negociadores: negociar en una sede social –en vez de asumir hacerlo en oficinas corporativas u edificios de lujo– aumentará la desconcentración del oponente y, así, la probabilidad de que cometa errores.

Primero, como hemos señalado, un negociador mal preparado no será capaz de prevenir los movimientos de los oponentes: sólo podrá reaccionar ante las situaciones que se les presenten y nunca dirigirlas. Pero si el plan está bien elaborado, podrá contar con apoyo extra en la negociación; y, en este campo de decisiones, **el lugar de negociación no debería ser un factor a conceder gratuitamente (ninguno debería serlo), al contrario, debe ser lo más adverso posible para el empleador.**

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 49 | Efectivamente, 2005, 2006, se logró sentar a CODELCO en una mesa y eso fue la Federación de Trabajadores de Trabajadores del Cobre ahí en [...], ahí tiene su sede y ahí nos juntamos, estábamos todo el día a veces negociando [...] principalmente gente de CODELCO –las empresas contratistas ni siquiera estaban ahí–, nosotros los contratistas, la gente [...] |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Por una parte, hay un poder simbólico en su selección, por cuanto existe una especie de autoridad reconocida por parte de quien predispone del espacio físico de negociación y un indicador de voluntad de negociar de la contraparte por el hecho de asistir. Por otro lado, hay un poder material devenido del lugar. **Negociar en una sede social** –en vez de asumir hacerlo en oficinas corporativas u edificios de lujo– **puede aumentar la desconcentración del oponente** y, así, la probabilidad de que cometa errores en su argumentación, reflexión y/o comportamiento. También podría ser *más fácil* o espontáneo intimidarlo.

En la evidencia que poseemos no existen aquellas de las situaciones más sorprendentes identificadas en la literatura. Por ejemplo, en negociaciones desenvueltas en **empresas ocupadas físicamente** por trabajadores, estos han rodeado las oficinas de negociación con camiones “roqueros” (100 toneladas aprox.) y los conductores han acelerado intimidatoriamente los motores ante la presencia de la capa gerencial. También se mencionan casos que han rodeado la oficina de Recursos Humanos con elementos explosivos¹⁸. Aun así, **una estrategia adecuada en el sindicato será siempre disminuir la adversidad del lugar a escogerse**: disputar o negarse a reunirse en sitios de los empleadores y, al contrario, proponer un lugar neutral, sino un lugar desfavorable para ellos. En este sentido, se puede proponer directamente un lugar propio del sindicato o de otra organización sindical, si los empleadores están pro-

¹⁸ Aldao-Zapiola, C., 2009, La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral, OIT/Cinterfor, Montevideo.

poniendo un lugar neutral. Esto es parte de nivelar la desigualdad experimentada constantemente en la relación laboral y, con ello, fomentar una negociación más horizontal. Esto llama a discusión la importancia de la sede sindical e, incluso, la protección frente a contrainteligencia que pueda desplegar la empresa durante el proceso de negociación:

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 50 | Les dije: «Por último, espero que ustedes –que van a seguir en el sindicato– arrienden un local afuera: yo creo que [los directores] nos escucharon toda nuestra estrategia a seguir, yo creo eso» (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

De forma inversa, los empleadores y gerentes **podrán ser grabados con mayor facilidad en un lugar propio** (aunque no solo allí), lo cual será importante para registrar posibles prácticas antisindicales, debilitar algunas estrategias de desorientación de la gerencia, y aumentar la información de la asamblea (lo cual alimentará el poder de los socios) con un análisis mejor y más democrático respecto de la mesa negociadora. Ahora bien, esto puede hacerse de forma abierta u oculta:

| | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 51 | <p>—T1: Bueno, yo tuve la precaución de grabar todas las conversaciones con la gerencia y con la dirección. Entonces, de eso, por ejemplo, rescaté y tengo un cuadernillo por ahí anotado con todas las cosas que son relevantes para una próxima negociación.</p> <p>—E°: [...] ¿Y era público?, ¿tú sacabas la grabadora y dices «vamos a conversar»?</p> <p>—T1: No po', todos llegaban, dejaban su celular encima y yo también po', pero yo lo ponía a grabar.</p> <p>(TECNOLOGÍA INFORMÁTICA)</p> |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 52 | <p>Llevamos un compañero que hizo un documental de la huelga [...]. Entonces, él entró con nosotros a la negociación. La gerencia también 'pateleó' [<i>alegó</i>] por eso [...]. Nosotros dijimos «No, nosotros estamos haciendo un registro gráfico, un documental del proceso de la huelga porque estimamos que es pertinente para las próximas negociaciones y para la historia del movimiento sindical. Entonces, queremos que él sea parte del testimonio». [...] Le dijimos a la Directora del Trabajo de lo que se trataba y dijo: «Ah, ya, si los trabajadores estiman que eso es pertinente, corresponde que lo hagan. Pero un rato y después se retira» (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA)</p> |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

CAPÍTULO 7

Huelga: la organización durante el conflicto

Domingo Pérez Valenzuela

RESUMEN: Los/as trabajadores/as en huelga (legales o extralegales) sostienen la movilización a través de un trabajo organizativo permanente, el cual suele estar conformado por diversos comités o grupos de trabajo. Los comités más utilizados son i) el comité de planificación; ii) de acciones de manifestación; iii) en ocasiones, acciones operativas secretas de paralización de la producción, junto con transporte y logística; iv) alimentación; v) recolección de aportes financieros solidarios; vi) propaganda y agitación; y vii) alianzas y redes. La organización de la huelga requiere una división del trabajo que permita maximizar las potencialidades y habilidades de cada socio/a. También es necesario identificar los espacios y tiempos claves de la paralización. Por último, finalizado el conflicto, es necesario evaluar los resultados y potenciar los avances en la unidad.

El sindicato de empresa está diseñado para perder siempre la huelga con la empresa, porque las empresas han acumulado una cantidad de riquezas tal que ellos pueden tomar la decisión de perder. [...] Nosotros hemos entendido que, para ganar esa huelga, se requiere del apoyo de muchos otros sindicatos que tienen que ir y ser solidarios con esa huelga. Un sindicato de empresa solo, no gana la huelga; no gana el conflicto a largo plazo (CONFEDERACIÓN, INTER-SECTORIAL)

MÁS QUE UNA SIMPLE PARALIZACIÓN DEL TRABAJO, LA HUELGA significa que los trabajadores en el conflicto tienden a desarrollar una **movilización** compuesta por múltiples vías de coordinación y acción. Para que esta movilización funcione en su máximo potencial, los trabajadores **se organizan en diferentes grupos o comités**. La evidencia del presente capítulo muestra que estos grupos tienden a ser: el centro de decisiones y planificación; de acciones de manifestación; en ocasiones, de acciones operativas secretas de paralización de la producción, junto con transporte y logística; alimentación; propaganda y agitación; recolección de aportes financieros solidarios; y alianzas y redes.

Ahora bien, la diferencia entre los sindicatos es que **algunos llegan preparados** con larga anticipación organizativa al inicio del conflicto (especialmente con un “fondo de huelgas” de larga data), **mientras que otros –usualmente nuevos– llegan sin plan** a este momento crítico:

| | |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>53</p> | <p>Tienen que ir las comisiones escritas, que la gente llegue, y que esté un listado de 10 personas: comisión de alimentación, de recolección de plata, de difusión, publicidad, quién iba a estar a cargo del <i>twitter</i>.</p> <p>Cuando llegamos ese día, fue horrible, porque nadie sabía de qué era, nadie quería participar, y así fue decayendo. Porque sí, hay que tener esto bien organizado. Después, cuando llegaron las chiquillas a vernos, nos decían «¿saben qué? Les faltó tener actividades para los días, tener todos los días organizados para» (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA)</p> |
| <p>54</p> | <p>El grupo de logística: que era la comida, preparar la once y la cena para los viejos, preparar el fuego. La propaganda. Hacer aseo afuera en el patio, y todo lo que implica la cocina. Las cornetas, las banderas. Todo eso se organizó. El día lunes en la noche se organizó una pichanga, la fogata, los canturreos. La gerencia esos dos días tampoco durmió: se quedó dentro del patio (TRANSPORTE PÚBLICO)</p> |

Idealmente, la organización de la huelga requiere una división del trabajo que permita aprovechar las **cualidades** y

potencialidades de cada socio/a, a la vez que coordinar y garantizar que estén funcionando **todos los frentes** necesarios.

A) Huelgas legales y extra-legales

En términos contextuales, la estructura legal en el régimen laboral chileno, caracterizada por ser restrictiva a nivel internacional, subordina el derecho a huelga dentro del derecho de Negociación Colectiva, socavando la “libertad sindical”. Esto ocasiona que existan huelgas legales, realizadas en el marco de una Negociación Colectiva reglada, y huelgas extra-legales (denominadas también no-legales, ilegales, no institucionales, de hecho, o paralizaciones). Ambas formas de acción han sido relevantes para las y los trabajadores. Por un lado, las huelgas legales siguen un orden preestablecido y requisitos formales, siendo su principal fortaleza el fuero para los participantes. Por otro lado, las huelgas extra-legales son paralizaciones colectivas donde, temporalmente, los trabajadores aprovechan su “factor sorpresa” de acción. No obstante, en la huelga extra-legal los trabajadores no cuentan con fuero laboral inmediato ni claro, por lo que quedan vulnerables a las represalias y despidos.

En este marco, el derecho a huelga (subordinado a la Negociación Colectiva, y esta, a su vez, subordinada al derecho de sindicalización) no es extensivo para una enorme cantidad de trabajadores: empleados públicos, subcontratados frente a la empresa mandante, portuarios eventuales, trabajadores temporales (contratados por obra o faena), sindicatos inter-empresa sin venia del empleador para negociar, «empresas estratégicas» enlistadas por el Estado, y grupos menores a 8 trabajadores (quórum para constituir el sindicato). Más aún, el derecho a huelga se restringe a reivindicaciones de elementos salariales y condiciones de trabajo (dejando fuera las demandas sobre la organización productiva y por solidaridad), mientras que su

manifestación solo puede desplegarse fuera de la propiedad privada: en el espacio público¹⁹.

En el caso de las huelgas extra-legales, están parecen surgir por materias urgentes de resolver, coyunturas abruptas de organización sindical, alta fortaleza sindical (como en los empleados públicos y en obreros en sectores productivos estratégicos), o por facilidad para encontrar acuerdos con menor burocracia.

| | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 55 | Había un maltrato, porque un jefe vino y, cuando estaban en colación las niñas, vino y les dijo «no po' estamos en horas de trabajo ya y se paran todas las 'hueonas de mierda', se paran», y las levantó, las trato así y les botó la comida. Bueno, y nosotros éramos una Coordinadora, y los dirigentes plantearon el caso y los chiquillos todos quedaron indignados y, bueno, el día domingo al primer turno se paró, y paramos los otros cinco sindicatos y se inició todo el proceso. Ese fue el primer movimiento que hubo (AGRICULTURA) |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 56 | Una vez que hicimos una huelga con dirigentes de [comuna del Norte] y dirigentes de distintas áreas, juntas vecinales [...] hacia el puerto. [...] Nosotros nos movimos con distintas ramas, de todo, dirigentes vecinales, dirigentes de [ciudad]. [...] Pasadito el terremoto, cuando todavía no había solución con las casas, [cuando] todavía no había soluciones económicas (TRANSPORTE PORTUARIO) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

B) Grupos, roles y funciones

Los trabajadores movilizados suelen conformar distintos grupos para realizar acciones masivas y suelen seleccionar personas específicas para desempeñar una serie de funciones particulares que hagan sustentable y fuerte la huelga y la paralización productiva. Estos grupos tienden a ser los siguientes, según la evidencia analizada.

¹⁹ Pérez Valenzuela, D., 2025, Territorio laboral capitalista. Despliegue de poder sindical en minería y supermercados, Ariadna Ediciones, Santiago, <https://ariadnaediciones.cl/images/pdf/TerritorioLaboralCapitalista.pdf>.

i) Centro de decisiones y de planificación

Las huelgas en empresas suelen comenzar con un piquete sindical que constituye un pilar apostado en los accesos estratégicos a la propiedad privada, usualmente mediante la instalación física de un 'centro de planificación, decisiones y operaciones' guiado por la directiva sindical. Aquí se pueden decidir todos los grupos o comités a desplegarse. Este centro de operaciones es un espacio que funciona como una sede social usualmente a la intemperie y que está acondicionado para que los participantes lo habiten continuamente. Significa un pequeño campamento o tienda de campaña para cercar o sitiar el lugar de trabajo. Los elementos más popularizados para ello son los toldos, mesas y sillas, junto con diversos materiales que se explicarán a continuación.

De todas formas, para utilizar correctamente los recursos del entorno, el grupo movilizadado debe tener resuelta la cohesión y planes con los que copará el espacio todo el tiempo que sea necesario según la situación concreta:

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 57 | Como dirigentes sindicales 'aperramos' en la huelga todos los días. Estábamos ahí desde tempranito. Les teníamos desayuno, almuerzo, once (SALUD) |
| 58 | Previo a la huelga, el sindicato prácticamente se manejaba a través de la directiva y a través de reuniones con delegados de área, y durante la huelga eso sirvió como una base para organizar los 6 días que tuvimos de huelga que, para ser una huelga de [un canal de] televisión, fue larga (COMUNICACIONES) |

Para efectos de comunicación entre los huelguistas, también se constata que las redes sociales, en especial *whatsapp*, han sido recibidos como un recurso positivo para la organización y coordinación de la protesta entre todos los participantes. Ahora bien, estos pueden presentar el problema de tener infiltrados o corrompidos de la empresa, así como reproducir debilidades humanas de la organización sindical (por ejemplo, la

falta de cohesión). Por ello, pareciera ser que un sindicato fuerte puede sacarle un buen provecho a este recurso, mientras que **un sindicato débil requiere analizar más en detalle** si lo utilizaría o no y bajo qué diseño.

ii) Acciones de manifestación

Las características de Chile señalan con rigor estadístico que, en promedio, **las huelga son más efectivas si comienzan con un golpe disruptivo o forzoso desde el inicio de la movilización**²⁰. Acto seguido, tienden a aparecer diferentes tácticas –pacíficas y violentas– que coexisten y se potencian mutuamente. Todas buscan hacer que la huelga triunfe rápidamente. En esta diversidad, las siguientes citas muestran los testimonios de permanencia y disciplina, gritos y cánticos, barricadas, prácticas de inteligencia y conainteligencia, cines culturales, o la selección de diferentes lugares de protesta, a fin de movilizarse con una constelación de tácticas de acción:

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 59 | [...] Utilizar bien los recursos y las formas de cómo lo íbamos hacer. Entonces, los pillamos de sorpresa [...]. Nosotros les bloqueamos los accesos, con piedras, con lo que tuviéramos a mano. Por lo tanto, cuando llegaron los buses en la mañana, se encontraron con ese... prendimos neumáticos por todo el entorno [...]. [Pensamos] que al primer día la gente se le ablandaría el corazón, [entonces] nosotros dijimos «si llegamos a la empresa a las 8 de la mañana y vamos a estar con globos y cornetas, la gente se va aburrir; nosotros tenemos que hacer algo que la gente diga ‘ah, tenemos’..., y a la empresa, darle el mensaje que nosotros no vamos a jugar» (INDUSTRIA) |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

²⁰ Velásquez, D., Pérez, D., y Link, S., 2021, “What tactical repertoire to use in strikes and when to use it? Strategies of workers and their mobilization power in Chile (2010–2018)”, *British Journal of Industrial Relations*, 60, pp. 78–98, <https://doi.org/10.1111/bjir.12620>.

| | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 60 | <p>No, es que no se podían quedar en la casa, esa era la condición. Estábamos todos haciendo ruido afuera... A las 8 era como ir a trabajar, a las 8 afuera en punto hasta las 12. Gritando todo el rato... la huelga se aprobó con el 100% de los votos. (...) La forma de presión fue por medios de comunicación y estar gritando afuera. [...] La familia venía a acompañarnos, entonces, éramos un poquito más de gente... Es que igual hacíamos reuniones dentro de la huelga que tuvimos, nos juntábamos hace tiempo en un espacio que ocupaba a CUT regional y ahí yo... Es que ellos como dirigentes fueron a apoyarnos, la CUT de ese tiempo. Ahí nos pasaron una sede que en ese tiempo parece que la tenían en comodato, y ahí nos reuníamos de repente y nos poníamos de acuerdo de qué íbamos a hacer, a qué hora hay que estar allá, los dirigentes cuando tenían sus reuniones, cuando los llamaban los gerentes para conversar y a veces se arreglaban temas... (INDUSTRIA)</p> |
| 61 | <p>En el caso del sindicato, que éramos 8, ya que eran 44 días, tuvimos que celebrar cumpleaños en la huelga, que vaya toda la familia a la huelga, ¿entiendes?, a una porotada. O sea, teníamos cine obrero de lunes a viernes en la noche, aprovechando poníamos un telón y proyectábamos películas relacionadas con huelgas, con la izquierda histórica, ¿entiendes? Entonces, 'La Batalla de Chile', capítulo 1, 2, teníamos muchas... Entonces, aprovechas también las huelgas para que los viejos agarren cultura, para que digan «oye, si esta cuestión no la inventamos nosotros, viene de... desde que existe la explotación» (MONTAJE INDUSTRIAL)</p> |
| 62 | <p>Porque no es lo mismo. Lo que decíamos en el fondo antes: había huelga y el viejo se iba para la casa a descansar, a ver si es que tenía alguna noticia, si es que le podían dar algo. Es diferente a que el viejo vaya y se pare en la puerta de la empresa y haga una olla común, o que pare finalmente toda la faena (MINERÍA)</p> |
| 63 | <p>Por eso nuestra huelga yo creo que funcionó como funcionó, porque se dio un ambiente como de colaboración mutua entre todos... Trabajadores de todas las áreas, de prensa, de técnico, en todo ámbito, lo que nos ayudó bastante a sacar el tema adelante, si no, hubiera sido más difícil (COMUNICACIONES)</p> |

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 64 | Incluso, una vez, porque se mandaba por WhatsApp todo lo que se iba a hacer. Por ejemplo, un día antes, se mandaba a todos los que tenemos el WhatsApp del sindicato, «oye mañana vamos a hacer, en la mañana vamos a protestar a las 8, todos van a empezar a golpear a las 8» y empezas a golpear «pa, pa, pa» y todos sabían. «A la hora de almuerzo nos vamos a juntar todos en tal lado» o te mandaban «a la hora de almuerzo vamos a protestar afuera, a dar una vuelta por la empresa», por todo, por toda la vuelta por donde están y tu podías salir, y todos iban disfrazados y con peluca, y te dabas la vuelta con pancartas y al frente donde estaba la entrada principal del <i>hall</i> , donde estaba la gerencia, todos parados ahí y protestaban con pito, con todo. Claro, la logística de la huelga, tenían como también un grupo de piquetes de qué hacer, «oye hagamos esto, hagamos esto otro, oye mira, hay que ir para allá» (INDUSTRIA) |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Otra tesis que se ha aplicado bastante en el sector de servicios es instalar una marcha o **manifestación en las casas matrices** o en las oficinas corporativas centrales (en ocasiones dentro de centros de retail), y ante los clientes de la empresa. De hecho, muchas subcontratistas han aplicado manifestaciones en las casas matrices de las empresas mandantes.

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 65 | Fuimos a Falabella, fuimos al Banco Paris, fuimos como a tres partes o cuatro partes, hicimos todo el recorrido (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

De forma más innovadora, se nos revela una de las táctica territorialistas más sofisticadas entre los hallazgos. Dada la capacidad de represión en las empresas y la fragmentación de establecimientos, el sindicato que exponemos a continuación desarrolla la tesis de cruzar al personal movilizadado entre las diferentes sucursales:

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 66 | <p>—Eº: En una huelga o paro, ¿tú crees que es importante controlar el espacio externo del supermercado, o es mejor marchar -no sé- por otro lado?</p> <p>—T1: Es importante controlar el espacio externo del supermercado, pero que no sea gente del propio local. Y además de eso, sirve para que el público que está pasando</p> |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>66</p> | <p>por ahí sepa que hay una huelga y por una situación puntual de los trabajadores.</p> <p>—Eº: ¿Y [qué hacen] ante huelgas del local mismo?</p> <p>—T1: Podría usarse la estrategia de que haya gente en huelga fuera de ese local, pero no tienen que ser los trabajadores de ese local. [...] Si po'. Una vez lo hicimos así: en una huelga involucramos piquetes a varios locales, pero era gente distinta del local.</p> <p>—Eº: ¿Y funcionó?</p> <p>—T1: Funcionó. Porque la administración no los conocía y tampoco el trabajador.</p> <p>—Eº: Qué buena: cruzaron los territorios.</p> <p>—T1: Claro. Y tampoco el trabajador conocía esa administración. Porque si mandas gente del mismo local ahí afuera, es para «quemarlo», «quemarlo» [exponerlo y dañarlo].</p> <p>(SUPERMERCADO)</p> |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En tácticas no masivas, una medida importante para la fuerza del movimiento puede radicar en utilizar un trabajador de confianza dentro de la empresa, no sindicalizado, que realice labores de **contrainteligencia** respecto a las acciones de las jefaturas, gerencias y dueños, informándole a los huelguistas:

| | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>67</p> | <p>—Eº: ¿Ustedes tenían información de lo que pasaba dentro mientras?</p> <p>—T1: Sí, sí, teníamos gente que nos decía que estaban pero enfermos con la bulla que metíamos.</p> <p>—Eº: ¿Pero eso lo hacían por medio de [la empresa] o era porque ustedes también tenían su gente en específico? ¿O eran las mismas personas?</p> <p>—T1: No, teníamos gente en específico que nos iban diciendo. Siempre había alguien que tenía un amigo, que de repente «oye, ya, paren la bulla», «oye, córtenla con los pescados», «oye, el olor a pescado se está metiendo hasta arriba». ¿Entiendes? Entonces, siempre había gente que nos decía. En Santa Isabel, «oye, los números están en rojo, no hemos podido trabajar en todo el día, hay reclamos». Siempre alguien nos estuvo soplando.</p> <p>(TECNOLOGÍA INFORMÁTICA)</p> |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En este conjunto de acciones, existe un soporte y aporte relevantes desde la **comunidad**, incluyendo en este marco cuando las familias se involucran en la movilización. O, cuando no pueden participar, pero se alinean con el proceso y entregan confianzas.

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 68 | Me metí en la fecha en que estaba la primera huelga. Y yo estaba totalmente arrepentida. Estaba súper asustada, tenía miedo. Porque decía «nos van a llevar los carabineros y nos van a ver aquí afuera», me daba vergüenza. Entonces, mi mamá como que me ayudaba harto en esa cuestión, me decía: «¡Imagínate los estudiantes están peleando! ¡Y tú que eres más vieja! Ya, anda a trabajar no más ¡y quédate en la huelga! ¡Y mete bulla!», y cuestiones. Porque ella había visto otras huelgas; pero yo no, nunca. Y como en [la empresa] toda la gente es asumida de que le paguen poco, aquí al tres y al cuatro. Que así funciona, y así funciona (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Por ello, es ideal cuando algunas de ellas pueden ser consideradas desde el inicio del proceso, buscando que el sindicato no negocie solo por los socios sino también por las familias existentes.

iii) Acciones operativas secretas

Existen acciones disruptivas más específicas que la barricada y la manifestación, en tanto son operaciones técnico-logísticas ligadas con exactitud a las características del proceso productivo de la empresa. Los sindicatos con mayor terreno recorrido en su historia, usualmente en sectores primarios y secundarios, pero también en servicios, manejan la alternativa de realizar acciones operativas secretas para distorsionar enormemente el proceso productivo.

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 69 | <p>El paro empezaba a las 00:00 del día lunes, o la huelga en este caso. Entonces, nosotros, antes de esto, agarramos a los dirigentes, los sentamos en la mesa con el presidente y les dijimos «ustedes no se van a enterar de nada de lo que nosotros hablemos, porque no queremos que usted se vaya preso, ningún dirigente queremos que sepa lo que nosotros hacemos; porque usted después cuando les pregunten, no tienen nada que decir, nunca les van a decir mentiras; así que usted con sus dirigentes allá - no se metan en lo que nosotros hacemos» (TRANSPORTE PÚBLICO)</p> |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Esto significa utilizar los medios de producción de la empresa en favor de los trabajadores huelguistas, por lo cual implican un mundo de posibilidades por indagar. Algunas de estas han sido rastreadas en fábricas, supermercados, minas y bodegas. En el [Capítulo 2](#) se reprodujo un ejemplo según las “posiciones estratégicas disruptivas”. En este sentido, en muchas huelgas se ha debido crear un grupo de “transporte y logística”, que pueda encargarse de movilizar trabajadores al punto de huelga con anticipación a la apertura de la empresa. O que pueda trasladar trabajadores para facilitarles la realización de los sabotajes en espacios específicos.

iv) Alimentación

Mientras mejor sea la preparación de la alimentación de los participantes, mejor rendimiento tendrá la movilización a medida que el conflicto se extienda en el tiempo. Entonces, el montaje y proyección de la cocina son un elemento central en el campamento y gravitante en su logística. Pueden describirse con mayor detalle en relación a todo su desarrollo futuro y su impacto en el proceso. La alimentación va a entregar fuerzas diferentes si la cocina es sostenida de forma improvisada (donde tienden a comprarse alimentos listos, lo cual merma la capacidad financiera del grupo, y que además tiende a repetirse), ollas comunes, o asados, por ejemplo. Claramente, las ollas comunes aparentan ser el medio más eficiente para el común de los conflictos. Más aún, la olla común puede involucrar un proceso de cohesión y articulación más poderoso entre los trabajadores:

| | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 70 | <p>En la mañana comprábamos sándwich porque ‘tarreábamos’ también. La gente paraba, nos daba las monedas y con eso comprábamos pan y sándwich. Unos esperaban medio día y se iban. Se iban para... Nosotros lo que más hicimos fue sopaipillas, llevamos la hornilla (...) En la calle. (...) Hacíamos las reuniones ahí (...) En la calle. También hay un campo deportivo de la IST en [zona de Santiago], fuimos a hablar con los dueños ahí, con el cuidado, y ellos nos facilitaron los baños, porque no teníamos baños, no teníamos nada. Así que fuimos para que nos facilitaran los baños y ni un problema, le pasábamos una cooperación todos los días y podíamos ir al baño. También, después de la huelga, hicimos como una choripanada para los miembros. (...) Eso del choripán lo hicimos ahí en la IST, el muchacho nos prestó el local y fuimos para allá. Pero lo que comíamos y todo, lo hacíamos en la calle (...). También estábamos llegando ya después de la quincena, faltaba todavía, era como a los 20 días. Hicimos campaña, pedimos a los sindicatos si nos podían ayudar, bueno a los pocos sindicatos que éramos reconocidos que [...] y los muchachos del aseo y nos donaron mercadería, mucha mercadería, nos juntamos en la sede de la CUT esa vez (INDUSTRIA Y COMERCIO)</p> |
| 71 | <p>Entonces lo hicimos así, íbamos a almorzar a un restaurante, a un bar, y el sindicato pagaba (INDUSTRIA)</p> |
| 72 | <p>Nosotros hicimos ollas comunes pero con toda dignidad, te lo puedo asegurar, y se conocieron, se hermanaron. Ahora se han generado lazos de amistad muy profundos entre la gente que no se conocía. No, si de que nos sirvió, nos sirvió (SALUD)</p> |
| 73 | <p>[Le decía a la policía] «Mire, mire la fila, quedan todas esas personas. Cuando terminen de comer esas personas, nosotros vamos a salir de acá. Pero no podemos salir antes, porque es nuestro derecho. Nos estamos alimentando» (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA)</p> |

Como se aprecia, la represión también puede afectar este montaje.

v) Propaganda y agitación

La propaganda y agitación, entendidas como la difusión de ideas y el estímulo de emociones para promover una polí-

tica (del sindicato, en este caso), son **un arte y una ciencia**, por lo cual requiere que un grupo las organice con dedicación y tiempo. En este sentido, existen ejemplos de sindicatos que, no habiendo preparado todos sus frentes con anticipación, en el primer día del conflicto inician y utilizan una actividad de trabajo artístico –si la situación en la vía pública lo permite–, usualmente pintando una serie de lienzos. La medida es correcta, si bien el sindicato puede estar fallando en observar que esta actividad podría tener alcances mayores si fuese organizada y preparada por un grupo en las semanas previas.

Un grupo sólido que se encargue de la agitación y propaganda puede ser responsable de distintos niveles. Primero, buscar el material idóneo en calidad y cantidad para que un grupo amplio de huelguistas pueda confeccionar propaganda, idealmente desplegada desde el inicio y en los lugares más visibles para el público que deseen influir, con palabras e imágenes pensadas con dedicación. Segundo, realizar acciones de propaganda sorprendentes y avanzadas en tamaño y logística para entusiasmar el grupo en el conflicto. Tercero, registrar y reproducir los materiales e informaciones para poder gestionar y difundir en redes sociales, buscando amplificar los alcances del suceso. Así, algunas imágenes pueden llegar a ser claves para complicar a la empresa, por ejemplo, evidenciando una injusticia laboral o un comportamiento desdichado de la gerencia en el conflicto. A la vez, puede ser fundamental para que otros sindicatos con menor experiencia visualicen la naturaleza de estos procesos. Todos estos niveles van estimulando con mayor fuerza un contacto del sindicato con fuerzas sociales nuevas. Algunos de los casos analizados mencionan la producción de engrudo, ideas de publicidad o propaganda, patrones de control en redes sociales, entre otros elementos.

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 74 | Sí, siempre hacían eso. Cuando estaban en roja, el lienzo grande lo ponían para allá y se cambiaban para acá [...]. Nosotros nos poníamos con el cartel de “Toque la Bocina”, que ese era el preferido mío, porque tocaban harto la bocina (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

También, la confección de un documental del proceso (como se citó en el [Capítulo 6](#)) es un recurso altamente valioso para el desarrollo de la organización.

vi) Recolección de aportes financieros

La articulación de sindicatos en organizaciones más grandes permite tener en funcionamiento, con mayor facilidad y alcance, un fondo de resistencia para huelgas (u otras eventualidades críticas) que funcione de forma permanente. Esto implica una unidad fuerte entre los/as colegas y podría ser un elemento central en el triunfo de su movilización.

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 75 | Acá nos fortalecimos más todavía, porque acá existe el fondo de resistencia. Entonces, todos sabemos que si cotizamos a la [Confederación], tenemos para sobrevivir con el sueldo mínimo por trabajador. Entonces, con el ‘fondo de resistencia’ ya se nos cambió la forma de luchar. Ya no era ni por el estómago por lo cual nos iban a castigar los patrones, sino que también tienes esa parte asegurada (MONTAJE INDUSTRIAL) |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Poseyendo o no este recurso con anticipación, en la huelga se establece un grupo que busca en la calle, en el entorno y en avenidas estratégicas, aportes financieros solidarios para el “fondo de resistencia”.

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 76 | Entonces, ‘machetiábamos’ con cartel en todos lados. Los carabineros pasaban, no hubo ningún problema. En general, manejamos disciplinadamente esta cosa, y en faena teníamos encargados para que lo hicieran también. Los reportes diarios, etcétera (COMERCIO INDUSTRIAL) |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 77 | Había una comisión, eso fue muy chistoso, la misma gente que pedía plata se creó una comisión de socios que ellos ingresaban con nosotros aquí, hacían la contabilidad de las platas, se registraba en un cuaderno. Al otro día, iba y se depositaba esa plata, o por lo menos se mantenía unos 3-4 días e íbamos al banco (...) Juntamos dos millones en puras colectas. Sí y esa plata después la repartimos (SALUD) |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En este sentido, los sindicatos idealmente deberían estar preparados financieramente con todo lo necesario para sostener el conflicto completo. En tal caso, no debería existir necesariamente un comité de recolección de fondos al menos en el inicio del conflicto huelguista, si este ha sido planificado y preparado con cuotas sindicales destinadas a este fin. La razón es que los miembros dispuestos para un comité tal, podrían ser más requeridos para obstruir a la empresa en los primeros días de la huelga, los cuales son vitales y determinantes para la trayectoria de todo el proceso. Aun así, pasado un tiempo corto y si el conflicto se ha extendido, es necesario salir a recolectar aportes solidarios, todo bajo una contabilidad abierta y profesional de cara a la unidad del grupo.

vii) Alianzas y redes

El sindicato puede verse beneficiado por solidaridad *in situ*. Esta puede consistir en la visita espontánea de miembros de un grupo afín, sino mediante una alianza previamente existente que ayude a sostener el movimiento.

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 78 | Éramos un sindicato pequeño, era la segunda vez que negociamos, teníamos 84, 87 trabajadores. O sea, éramos súper pequeños, no le íbamos hacer mucho daño a la empresa, y el apoyo de ellos [de la Federación] nos sirvió mucho. Nos sirvió porque, te digo, todos los dirigentes de la Federación estuvieron con nosotros (SALUD) |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En este sentido, más ampliamente, la vía pública servirá significativamente para que la sabiduría y experiencias sindicales (un “saber obrero”) se irradien, así como para que el sindicato expanda sus redes:

| | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 79 | Porque ese día llegaba gente de otras empresas: «Oye ¿saben qué? Aquí está mi tarjeta. Nosotros también trabajamos en una empresa de informática» [...]. En esos días llegaba alguien: «Nosotros igual somos una empresa informática chiquitita, pero igual podíamos tener contacto, nosotros también queremos formar un Sindicato» (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

D) Tiempos estratégicos

Si existen espacios estratégicos para la acción sindical ([Capítulo 2](#)), también existen los “tiempos estratégicos”. Por ejemplo, existen tiempos estratégicos para las huelgas en los servicios de venta masiva en torno a **fechas festivas en el año**, no solo por razones productivas, sino que, en ocasiones, también por razones jurídicas:

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 80 | De repente vieron que se desaparecieron todos los carniceros, todos los fiambrosos, porque se fueron todos para la trastienda, se fueron todos para el casino, las cajas dejaron el local tirado y se fueron para allá. [...] La gran ventaja que tuvimos fue que esos días las Inspecciones del Trabajo no trabajaban: sábado 17 de septiembre no estaban trabajando; por lo tanto, no había un Ministro de Fe que constate que efectivamente es un paro (SUPERMERCADOS). |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 81 | «Si llega carabineros, todos bajamos a las secciones, pero no hacemos nada: la idea es que carabineros, como Ministros de Fe, vean que están en las secciones». [...] Justamente en ese mes también estábamos en un proceso de Negociación Colectiva [...] quedaban treinta días de fuero. ¿Qué pasó? Que terminó el fuero y a los tres días después empezaron a despedir a toda la gente que había participado del paro. [...] Los echaron sin derecho a indemnización, sin nada [...]. Se llevó el tema a tribunales, demoró 4 años el juicio, pero logramos de que a todos se les pagara indemnización, [...] ¿por qué?, porque no hubo Ministro de Fe [en fecha de fiestas patrias] que constate que había sido un paro (SUPERMERCADOS) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 82 | A todo esto, nosotros hacíamos presión con la Teletón, como éramos auspiciadores (COMERCIO) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|

Las diversas aristas logísticas y azarosas entre las dimensiones social, espacial y temporal, abren aparentemente un campo interminable de sistematización.

C) Evaluación y desafíos

Un buen proceso de cierre del conflicto depende de los resultados de este. Una huelga victoriosa debe ser aprovechada con una celebración. Debe ser registrada en discursos, ideas y prácticas sociales; así como ser capitalizada en los **archivos de registro** históricos de la organización, para alargar su presencia en la memoria y formación futura de los socios/as.

En cualquier caso –en victoria o derrota–, debe realizarse una **asamblea de evaluación** que permita registrar las fortalezas, debilidades y desafíos para eventos futuros:

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 83 | A la semana después, hicimos la asamblea para informar de lo que se había ganado, de lo que no se había ganado, de lo que iba a ser el sindicato, de las proyecciones que teníamos de eso, se les informó a los compañeros. Les dijimos: «La empresa tiene que pagar tanta plata». Se hizo el recuento de las platas que se gastaron durante el año, porque estábamos en diciembre ya [...]. También se mandaron los correos respectivos a todos los compañeros en forma abierta. A todos se les informó, nadie podía decir «oye, a mí no me dijeron que esto iba a pasar». Se les informó antes y se les informó después también. [...] [Hablamos] de todo y ahí invitamos a las otras organizaciones, otros sindicatos que fueron los que nos apoyaron en difundir [...] Se hizo la rendición de cuentas y la rendición de la huelga (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Finalmente, y en un momento único, es necesario captar las ideas o relaciones nuevas más avanzadas entre los socios, materializar su información (por ejemplo, en actividades formativas, boletines del sindicato, propaganda) y, de esta forma, dejar instalada la proyección hacia un nuevo nivel en la organización.

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 84 | Fíjate que yo, yo me empecé a dar cuenta que, a raíz de esta cuestión, [post-huelga] podía separar un poco 'la paja del trigo' y saber quiénes son cada uno y qué es lo que cada uno espera. O sea, yo ya sé, por ejemplo, a qué compañero invitarlo a algo y a qué compañeros no invitar a eso. [...] Porque se vio el compromiso y lo que es capaz de hacer (TECNOLOGÍA INFORMÁTICA) |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 85 | Tú nos preguntabas sobre la postura de la gente después de la huelga. Fíjate que hubo algo que me llamó mucho la atención. Uno, que la gente iba a entrar [a la empresa] cuando ellos quisieran, como que ya estaban empecinados. Y la sensación que te queda ahora es de que, enfrentados a una posible huelga, no están atemorizados [...]. A ellos no les da miedo decir 'huelga.' Antes, tú les pronunciabas la palabra y como que se revolvían en el asiento; y ahora no (SALUD) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Como se aprecia, un proceso unificado de huelga puede terminar con relaciones sociales nuevas y más sólidas que antes entre los colegas, aun sin una victoria mayoritaria del pliego de demandas, y mejorar las condiciones salariales, laborales y productivas. Puede ser una victoria de dignidad y unidad, creando un nuevo ambiente de trabajo y resistencia; además de una victoria respecto de las condiciones materiales o políticas en el trabajo.

CAPÍTULO 8

Estrategia y tácticas anti-huelga de los empleadores

Domingo Pérez Valenzuela y Sebastián Osorio Lavín

RESUMEN: Para quebrar las huelgas, los empleadores utilizan diversas acciones de preparación, ofensiva, y desgaste contra las y los trabajadores. Ante la movilización, se restringen recursos básicos a los empleados –como acceso al agua o un baño–, se buscan reemplazantes para los puestos de trabajo, se convoca a la policía o grupos de fuerza privados, y se amedrenta públicamente al sindicato. Contra la cohesión sindical, se ofrecen beneficios a trabajadores y dirigentes para corromperlos, se estigmatiza a los activistas, se divulgan rumores entre los no-huelguistas, y se utilizan sindicatos patronales. Finalmente, contra la paralización, se judicializa el conflicto, se evade a los negociadores, se utilizan recursos reservados con anticipación, y se explota la desesperación de los huelguistas al demostrarles disposición a extender la duración del conflicto.

LA FINALIDAD DE UNA HUELGA ES GENERAR PRESIÓN POR PARTE de los trabajadores para imponer en algún grado la voluntad del sindicato sobre el interés de la empresa. En el transcurso del conflicto, ambos contendientes utilizarán distintas maniobras para desarmar y derrotar a su adversario, aprovechando la fuerza propia, las características de la situación concreta, y el marco

jurídico y cultural que regula la batalla. La relevancia de este capítulo radica en que un sindicato bien preparado debe conocer de antemano las vías probables de contraataque que utilizará el empleador, para así disminuir la improvisación y aumentar la probabilidad de victoria. Es un principio organizativo: **a mayor preparación del sindicato en el conocimiento del enemigo, mejor será su capacidad de reacción ante la acción opuesta.** Más aún, no es posible diagnosticar con certeza el poder propio sin conocer, simultáneamente, la fuerza del oponente y la fuerza propia.

Con el objetivo de aportar elementos para considerar en la planificación de una paralización en el lugar de trabajo, a continuación se presenta una síntesis de algunas de las principales tácticas utilizadas por las empresas para quebrar las huelgas, las cuales se pueden dividir en torno a tres grandes objetivos del capital que operan de manera complementaria: A) atacar directamente las acciones de movilización de los huelguistas; B) romper la cohesión interna del sindicato; y C) prolongar la duración del conflicto.

A) Atacando la movilización sindical

La huelga es una medición de poder y su expresión más inmediata es la utilización de fuerza física. Con ello, un empresario que enfrenta una paralización atacará constantemente el poder asociativo y estructural de los trabajadores obstaculizando las acciones de movilización del sindicato, limitando sus recursos y reduciendo su margen de acción de modo que afecte lo menos posible el funcionamiento normal del establecimiento.

El hostigamiento al sindicato en el contexto de una huelga comienza, casi siempre, con **el impedimento de ingreso a manifestarse en el lugar de trabajo** amparado por la ley, y también con la generación de todo tipo de obstáculos para que los trabajadores no puedan desplegarse en sus alrededores. Lo más común es la denegación de recursos básicos, tales como el agua o el acceso al baño, pero también existen casos

de empresas que han negado el transporte o la sala cuna a sus trabajadores. Muchas veces se trata de acciones ilegales, pero tan pequeñas que difícilmente se pueden denunciar con éxito en la Dirección del Trabajo. Por ello, conviene tener previsto este escenario de antemano y planificar la mejor manera de sobrellevarlo.

En cualquier tipo de huelga, **la táctica predominante para impedir la paralización de la producción es el reemplazo de trabajadores.** Las leyes del trabajo y el capital en Chile permiten el “descuelgue” del trabajador en huelga, si cumple ciertos requisitos burocráticos. Pero, además, existen tres mecanismos para otro tipo de reemplazo. El primero, es la generación de reemplazos directamente ilegales que implican pequeñas multas para la empresa. El segundo, consiste en un reemplazo inmediato de trabajadores cuando las huelgas son no-legales. En ambos casos se requiere que el empleador tenga un completo control de los accesos de la empresa ante los huelguistas. El tercero, corresponde a una reorganización interna con lo cual se adaptan o aprovechan las funciones de los trabajadores no-sindicalizados para que puedan reemplazar internamente a sus compañeros en caso de huelgas.

| | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 86 | Ellos movieron, hicieron eso de mover gente, esa práctica que no se puede hacer, que es de poner reemplazos. Pusieron reemplazos en la pega mía, en otras pegas a la gente la reemplazaron, y eso lo denunciarnos y certificamos (17 reemplazos), pero hicieron muchos más. Aun así, logramos pillar con la Inspectora: la Dirección de Trabajo manda un Inspector a los lugares y ven que están reemplazando. Acá, como estamos tan dispersos [geográficamente], logramos detectar pocos casos (SUBCONTRATACIÓN Y TECNOLOGÍA) |
| 87 | El reemplazo, eso fue desfavorable para nosotros, porque dilató, cuánto estuvimos en huelga, 15 días. A lo mejor, si ellos no hubieran tenido la posibilidad de reemplazar personal, hubiéramos llegado a acuerdo antes (EDUCACIÓN) |

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 88 | La huelga en Chile en el fondo, hasta cierto punto, no surte ningún efecto contra el empleador. En el caso nuestro, a nosotros nos reemplazaron la gente al primer día de huelga, o al segundo día de huelga ya nos habían reemplazado casi al 70% de la gente del sindicato. La firma o la empresa no pierde plata; sólo podría perder imagen, y como no hay prensa, no pierde imagen (SALUD) |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 89 | <p>—T1: Nosotros sabíamos en el periodo de negociación que habían, sabíamos la cantidad de rompehuelgas, la cantidad de plata que se había gastado en rompehuelgas. Entonces, era como, lo consideramos como una burla, que contrataran a tanta gente por tanta plata, en vez de que esa plata se destinara a nuestro petitorio, y que nosotros no hubiéramos ido a huelga, hubiéramos llegado a un acuerdo. (...) Porque ellos tienen como un periodo como de 2 meses antes para empezar a contratar.</p> <p>—T2: De hecho, ellos partieron [preparándose/contratando] tres meses antes de la negociación (TRANSPORTE PORTUARIO)</p> |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

A esto debe sumarse una alternativa del capitalista: la posibilidad de utilizar los “servicios mínimos” establecidos en su empresa (una particularidad del Código del Trabajo de Chile). Con ello, no siempre necesitará el reemplazo para algunos puestos estratégicos.

Con estas limitantes para el sindicato, la movilización radical en los accesos del lugar de trabajo –sin dejar salir ni ingresar elementos– tiende a ser una opción cada vez más legítima. Ante ello, existen casos en los que las direcciones y/o gerencias ofuscadas por la huelga salen a agredir directamente a los trabajadores, lo cual conviene dejar registrado con algún dispositivo. Pero la mejor manera que tiene un empleador para superar a la masa movilizada es entablar alianzas con municipalidades y carabineros a través de años de buenas relaciones para verse favorecido ante la necesidad de reprimir; o para los mismos efectos prácticos, tener una **presencia constante de carabineros** durante la huelga, amedrentando a los trabajadores, evitando que entorpezcan los accesos, o bien reprimiendo directamente a fin de quebrar sus líneas.

| | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 90 | <p>—T1: Había un esposo de una compañera que tenía un camión chiquitito y nos traía neumáticos, [...] y le pagábamos si la bencina y toda la cuestión, y lo descargábamos y los dejábamos. Una vez llegó el camión, 3 veces lo descargamos y lo dejamos frente a la empresa. Y al otro día llegaron los pacos en furgones, nos tiraron para adentro del furgón, los neumáticos los sacaron y los metieron adentro de la empresa para que no los quemaran. Los pacos cargaron los extintores en el furgón, los sacaron de la empresa y los fueron a cargar, y después el mismo furgón nos tiró para adentro.</p> <p>¡Ayuda directa, directa! ¡Ellos no pueden hacerlo! No pueden hacer ese tipo de cosas, ni llevarte los neumáticos, ni tirarlos adentro del furgón, de esas camionetas grandes [...]. No pueden cargar. Ellos, los mismos pacos, cargando los neumáticos.</p> <p>—E°: Una vez un dirigente me contó que parece que hay empresarios que les dan plata al municipio.</p> <p>—T1: Ese es el tema, que el hijo del dueño, que es ahora el dueño, fue a hablar directamente a la Comisaría que corresponde a todo [este sector] para que reprimiera la huelga. [...] [A los dirigentes] les contaron que esto era como un juego [influencia] de la empresa al Municipio, a Carabineros, para que ellos intervinieran en la huelga.</p> <p>(INDUSTRIA)</p> |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En algunos casos, la utilización de fuerza física patronal adquiere otros ribetes. Si bien no es lo más común, la **contratación de grupos de fuerza privados** para amedrentar, espiar y agredir a los participantes tampoco es algo excepcional. Estos generalmente están compuestos por ex-militares o carabineros. También este rol lo pueden tomar los guardias de la empresa, en paisajes laborales con poca solidaridad entre los trabajadores o bien bajo la amenaza de despido.

| | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 91 | <p>Como la empresa no pudo sacar legalmente a los trabajadores por la vía legal, la empresa contrata a una empresa de guardias, que eran en realidad puros conscriptos de un Regimiento que había en San Bernardo, y por la fuerza nos desalojaron. Fue con ‘sacada de chucha’. Entró hasta el dueño de la empresa por encima de la reja... Ellos desalojaron por esa vía. Coincidentemente, la policía para ese efecto se había retirado (MONTAJE INDUSTRIAL)</p> |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 92 | La empresa les dijo: «Oye, nosotros mandamos a diez guardias para que los saquen de su banco». Nosotros estábamos afuera. Esa fue la medida más fea que se supo: que iban a mandar a echarnos de ahí (SUBCONTRATACIÓN Y TECNOLOGÍA) |
| 93 | Vi que ellos estaban colocando micrófonos, cámaras, en toda la empresa, y llegaban a poner... «no, es que estoy arreglando un problema eléctrico». Ellos querían saber qué es lo que hablábamos [...]. Había uno que era el líder, que era el que daba las instrucciones [...] [Son] de Gendarmería, de PDI. Es un trabajador activo de Gendarmería y está haciendo un trabajo privado. [Entonces, le dije] «Yo podría sacarte una foto, te podría grabar y puedes perder la pega» (INDUSTRIA) |

Una de las más lamentables maniobras anti-huelgas que suelen usar los empleadores consiste en **poner a los clientes en contra de los trabajadores**, llegando incluso a generar enfrentamientos verbales y físicos, facilitándole al capital la tarea de reprimir. A veces para lograr esto basta con que unos pocos trabajadores de confianza permanezcan al interior del lugar de trabajo para contarle a los clientes que no pueden atenderlos por la huelga. En otros casos, el empleador puede cerrar voluntariamente el lugar de trabajo (*lockdown*) y, aprovechando su cercanía con los medios de comunicación, denunciar cínicamente la imposibilidad de ofrecer sus servicios ante la paralización que enfrenta la empresa, desprestigiando la huelga. Sin duda, los casos más complejos son los de servicios que, de no reactivarse el trabajo en lo inmediato, generan un grave perjuicio en los usuarios, tales como el transporte o la salud.

B) Destruyendo el pilar de la huelga: la cohesión sindical

El peor enemigo de una empresa en huelga es la unidad de los trabajadores. Por ello, el empresario buscará a toda costa debilitar la cohesión del sindicato.

Existe una medida muy frecuente que consiste en la **amenaza abierta de despido** a todo el grupo movilizado o a sus miembros más activos. Es usual plantear esto a través de amenazas de reestructuración, por ejemplo, pasar a grupos completos de trabajo a contratistas, cerrar una sección de la empresa, despedir o trasladar a los trabajadores, o subcontratar los servicios. También, el empleador puede forzar nuevos contextos desiguales para privilegiar a un dirigente y buscar desacreditarlo:

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 94 | <p>—T1: Algunos compañeros los trasladaron de grupo. A mí en particular me colocaron para el grupo con mejor sueldo, también para generar un conflicto, «ah no, es que este se está arreglando», y a otros compañeros los despidieron. [...] Para que la gente se empezara a salir, y la constante amenaza de que «no, si van a pasar a contratista al grupo» y etc.</p> <p>—T2: Entonces, fueron las tácticas que usaron ellos, las constantes amenazas de que iban a pasar a grupos enteros a contratistas, y también el armar sindicatos truchos. De hecho, la persona que está encargada de este sindicato trucho ha sido tan descarado, al punto de decirle a los socios «ya, voten luego por esta cosa porque quiero una camioneta».</p> <p>(AGRICULTURA)</p> |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Pero esto también tiende a abrir una batalla persona-a-persona, o en dirección hacia grupos específicos. Una primera medida que resalta desde la empresa es entregar propuestas a dirigentes cercanos a las jefaturas o a trabajadores estratégicos (un caso individual o un grupo), ofreciéndoles un mejor contrato si se bajan de la huelga a fin de separarlos del grupo.

| | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95 | <p>Partimos el día miércoles 23 de octubre la huelga, y el día viernes pasaron los gerentes entregando <i>gift cards</i> de \$10.000 a los que estaban trabajando, «gracias por apoyarnos», «gracias por apoyarnos» [decían] (COMERCIO INDUSTRIAL)</p> |
| 96 | <p>La empresa fue inteligente en la táctica que ellos usaron. Fue súper inteligente, fue y dijo «perfecto, vamos a dar a la gente vuelta con ofrecerles plata y además con amenazas», y esas tácticas no les fallan (AGRICULTURA)</p> |

Esta corrupción puede llegar a ser mortal si las asambleas están mal coordinadas, o sin mecanismos para evitar el desbande de sus directivas. Por ejemplo, un grupo nos relató como una ex-dirigenta, vendida a la empresa, se adelanta a una marcha que se dirigía a un *mall* y corre la voz de que la huelga en cuestión ya se había acabado, logrando desordenar a parte de los manifestantes. Más aún, el problema no se limita a que un dirigente traicione a sus colegas por dinero y luego desaparezca de esta historia, sino que puede derivar en ascensos en la propia empresa, recibiendo jefaturas o aumentos de sueldo de forma individual o grupal a espaldas del sindicato y a cambio de deponeer la movilización.

Una segunda medida consiste en **estigmatizar a los activistas**. Esto incluye esparcir rumores denigrantes entre los no-huelguistas, buscando crear un conflicto contra los huelguistas, lo cual es esperable (porque los primeros no están organizados):

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 97 | Ellos nos contaban que en la mañana, todos los días el gerente general los llamaba a todos a reunión, a todos los que estaban en la empresa, y les decía que los delincuentes aquí y los delincuentes acá, que quieren destruir a la empresa, que les quieren pegar a ustedes, les quieren quemar los buses, y así como que éramos terroristas (INDUSTRIA) |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 98 | La principal respuesta de la empresa fue la introducción de algunos agentes, digamos, financiados por ellos, en cada sindicato. Para aportillar la huelga, para aportillar las reuniones, para decir que nosotros “éramos anarquistas”, que íbamos a perder la pega, que en realidad no nos convenía movilizarnos, porque la pega se iba a ir para otro puerto. La respuesta de la empresa fue igual en todos los puertos, en todos los puertos (TRANSPORTE PORTUARIO) |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En ocasiones, estos hechos han sido registrados en video y divulgados entre los socios, generando como respuesta la prohibición de ingreso de celulares en las empresas. Pero quizás el estigma más utilizado en Chile y en otras latitudes es que “ser comunista”. El empresariado, así, abusa de la memoria e historia

del país a fin de imponer miedo (consiente o subconsciente) y mantener su tasa de utilidades y ganancia.

| | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 99 | Mucha gente tenía miedo de eso, de que los tildaran de [...], los menos que nos dicen es «oh, ahí pasaron los comunistas», eso se da, y uno lo escucha, y es tan frívolo, porque en verdad no se trata de eso (SERVICIOS FINANCIEROS) |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100 | Siempre te atribuyen a un tema malo, que, no sé, yo no tengo participación [formal o partidista en] política, sí participo mucho en política [...], pero siempre es lo mismo, «¿tú eres comunista o no?», ¿y qué importa que yo sea comunista o no?, si el tema es que estoy trabajando (SERVICIOS FINANCIEROS) |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

También puede llegar a incluir el hecho de sembrar una confusión entre los propios huelguistas. Para esto último, la empresa se ha regido por maniobras de **difusión de ideas falsas y agitación de desconfianzas**.

| | |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 101 | Lo conversamos así como en la mesa [de negociación] no más, y nosotros les decíamos 'sí', pero nosotros igual encontrábamos que ofrecían muy poco. Y en eso, ellos, como les decíamos que sí en la mesa, ellos lo pusieron en un papel y se los entregaron a todas las [colegas] en el día de votación a huelga. A las 8 de la mañana, andaban todos los supervisores planteando que nosotros no queríamos aceptar ese acuerdo pronto [...]. Y la gente se asustó nuevamente, la gente no quería ir a votar la huelga, porque era como que los dirigentes estábamos tomando las decisiones solos (SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN) |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 102 | Lo que ellos siempre trataban de generar, una disputa entre nosotros y ellos (...) La empresa en sí. Porque trataba de ocupar a los otros trabajadores como para que nosotros nos enfocáramos en pelear con ellos (INDUSTRIA) |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En general, la empresa buscará imponerles ritmos no-democráticos a la asamblea, afirmando plazos difíciles de responder en la negociación para malograr las votaciones o conversaciones de la organización sindical.

También existe intimidación cuando un empresario toma registros fotográficos o de video de los trabajadores más involu-

crados en una movilización y luego exige desafueros o despidos de esos elementos para cerrar un acuerdo. O cuando, en rubros determinados, **se generan listas negras de dirigentes “problemáticos”** que luego hacen circular entre los distintos negocios del área para impedir que puedan trabajar.

Finalmente, el empresariado tiene el poder de realizar una fuerte arremetida cuando aplica tácticas judiciales en las que aprovecha la existencia de sindicatos e incluso federaciones patronales, ofreciendo a estas organizaciones mejores beneficios:

| | |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 103 | La empresa nos crea una Federación paralela en abril del 2014, mientras negociaba con [nuestra Federación] las condiciones laborales (INDUSTRIA Y TRANSPORTE) |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La combinación de estas tácticas es muy dura para los trabajadores: si se corrompe a la directiva, y paralelamente se levanta otra federación, toda la negociación puede ser un teatro orquestado para engañar a los socios.

C) “Ya no damos más”: la prolongación forzada del conflicto

Mientras los huelguistas no cuentan con sueldo durante el conflicto –y, por tanto, desean ganar prontamente–, **la empresa puede dilatar el proceso** durante un buen tiempo si tiene el financiamiento necesario, esperando el agotamiento del oponente. El empresario incluso puede asumir una pérdida importante de ganancias durante la huelga, si en su cálculo definió que una victoria del sindicato sería más costosa a mediano o largo plazo.

En este sentido, el empleador primero extiende y agudiza las tácticas descritas anteriormente para buscar recuperar su poder económico: reemplazar y reprimir a los manifestantes, para retomar la producción. Todo este contexto ya estimula una **judicialización del conflicto** provechosa para el empresario, que estimula a que el sindicato dedique buena parte de sus energías a realizar denuncias, pero, peligrosamente, abandonando el lugar del conflicto:

| | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 104 | El día lunes llegaron y, entonces, nosotros los vimos y denunciarnos reemplazo en huelga. Y fuimos todos los días a la Inspección, porque en la Inspección nos dijeron: «Todos los días tienen que venir a denunciar» (INDUSTRIA Y COMERCIO) |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

No obstante, en adición, el empresario genera nuevas tácticas de presión. En primer lugar, para ganar la batalla económica, puede elaborar un plan de contención con meses de anticipación ante la eventual huelga. Esta imposibilidad del “factor sorpresa” expresa una de las principales debilidades de la huelga legal en Chile. En general, a mayor poder económico de la empresa, mayor es su capacidad de resistencia. Entre estos planes de contención, también se incluye la solicitud del empleador a los trabajadores de realizar informes detallados de trabajo, semanas antes de la negociación, a fin de poder efectuar reestructuración o reemplazos en la huelga con mayor eficacia. **La evidencia de toda esta táctica es abundante** y recorre todos los sectores económicos:

| | |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 105 | Ellos, previendo la movilización, tomaron todas las medidas para que no dejara de funcionar [el servicio], y con eso llegaron hasta el final [...]. Bueno, después nosotros supimos con el tiempo que era una política interna de la Universidad no negociar con sindicatos en huelga (INMOBILIARIA) |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 106 | Se exigió a todas las áreas, a todas (el área en la que estoy yo, lo tenía desde mucho antes), pero a todas las áreas se les obligó como en tiempo récord hacer -yo siempre le llame ‘manuales para tontos’- un informe personal. [...] Tenías que hacer un manual que era como pantallazo, pantallazo, por cada clic un pantallazo. Entonces, eran manuales gigantes donde cualquier persona que llegaba en ese momento a sentarse y le decían [...] «este es el manual y tiene, no sé, 50 hojas: léalo, o vaya paso a paso con el cliente y lo hace». Entonces, es para que cualquier persona lo hiciera. [...] Para que, en caso que hubiera huelga al otro día [...] [para que] los mismos que no estaban sindicalizados hiciera funciones de otros. O sea, la empresa se preparó (SERVICIOS FINANCIEROS) |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>107</p> | <p>—T2: En el 2012 cuando estábamos a punto de ir a la huelga, le pedían a la gente que se quedara adentro de los planteles: les llevaron comida, ropa, estaban bien armados para sostenerse con la huelga. Trajeron gente del norte [...] trajeron gente de allá para mantener. Ya tenían todo coordinado [...]. Los camiones se dieron vuelta toda la semana, llenando todos los silos para que no les llegara a faltar el alimento. Y hablaron con las casas que estaban a los lados para que también les hicieran almuerzos a los chiquillos, a los que se quedaban.</p> <p>—T3: Ahí trajeron dos meses de alimento.</p> <p>—T2: Tres, tres meses, y la gente nos avisaba «oye y los buses están llegando». Los que estaban ‘del lado’ de nosotros sí [...]. Como decía, juntaban mercadería, juntaban todo lo que podían y tenían toda la mercadería para un mes. De hecho, en el grupo veintiuno parece, había como 8 personas que estaban en una (de las casas) de las trabajadoras que vivía justo al frente del grupo.</p> <p>—E°: Estaban absolutamente preparados.</p> <p>—T1: Sí, sí.</p> <p>(AGRICULTURA)</p> |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Si el empleador tiene una mejor posición de poder que los trabajadores, su fuerza aumentará en función de negarse (implícita o explícitamente) a negociar, buscando que la desesperación haga su cometido. Es decir, la negociación durante la huelga se ignora por parte del empleador si es que va ganando en la lucha económica.

| | |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>108</p> | <p>Estos tipos empezaron a jugar con la desesperación de los trabajadores. Porque la respuesta no llegó nunca. La respuesta fue después, cuando estaba todo ‘cortado’ [...]. Un día que sí, un día que no. [...]. Después los empresarios empezaron a aprovecharse del tema y decían «chiquillos, aguante un día más, porque mañana hay respuesta»</p> <p>(INDUSTRIA Y TRANSPORTE)</p> |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 109 | El día 10 empezó la gente a cansarse y todo el tema. Aparte que, en total, por ejemplo, éramos 243 socios en huelga, pero en la práctica llegábamos 100 a la huelga misma [...]. El día que la gente se cansó, empezamos a leer lo que la empresa ofrecía, tratar de aumentarlo un poco. El día 12 hicimos una asamblea y la gente empezó a decir «yo duro hasta el día 16», «yo duro hasta el día 17» (COMERCIO INDUSTRIAL) |
| 110 | La postura de la empresa era tratar de dar lo menos posible dentro del marco legal y de las utilidades que tenía (COMUNICACIONES) |

En este marco, la empresa puede extender las tácticas de negociación (que introdujimos en el [Capítulo 6](#)) y continuar aplicándolas durante la batalla de la producción: tácticas psicológicas planteadas en manuales de Negociación Colectiva para gerencias, donde los dueños o los directivos no se presentan a las reuniones, sino que lo hacen jefaturas menores o apoderados designados. O, similarmente, casos donde las gerencias se presentan, pero se retiran a los pocos minutos de iniciado el “diálogo”.

En algunos casos, los dirigentes acusan que los capitales poseen la capacidad de “sacrificar” las pérdidas en los locales o sucursales en huelga, para aplastar la acción de los trabajadores. Por ello, desde la huelga de empresas debe avanzarse hacia huelgas solidarias, sino huelgas en escalas mayores.

CAPÍTULO 9

Cómo participar en Huelgas Generales

Lukas Altamirano Riquelme

RESUMEN: En muchas ocasiones, las demandas levantadas por las y los trabajadores no son posibles de conseguirse en el nivel local de la empresa. Cuando esto ocurre, y el malestar generalizado logra acumular una fuerza social significativa que involucra múltiples actores, los sectores sindicalizados y no sindicalizados cuentan con un recurso muy valioso de cualidad histórica, la Huelga General, cuya participación puede darse en distintos niveles de involucramiento. Los y las trabajadoras (con o sin sindicato) no pueden ser despedidos por faltar 1 día al trabajo, por tanto, en jornadas de Huelgas Generales pueden ausentarse y argüir (sea cierto o no) que el tránsito estaba paralizado. En otro nivel, los trabajadores (con o sin sindicato), sean de la empresa, del barrio, o de otra índole colectiva, deberían buscar paralizar el tránsito en puntos estratégicos de la ciudad para incrementar la pérdida de utilidades de los empleadores. En otro nivel aún mayor, los trabajadores pueden protestar en los accesos de otras empresas.

EL 12 Y 13 DE NOVIEMBRE DE 2019 EN CHILE SE LLEVÓ A CABO **la huelga general más importante desde el término de la dictadura** en el marco de la “Revuelta Social de Octubre”,

protagonizada por trabajadores y familias completas, significando un hito fundamental en la historia del sindicalismo chileno y del país²¹. Más aún, este proceso quizás sea la única Rebelión Popular ocurrida en la historia del país. A pesar de la instalación de la flexibilidad y fragmentación productiva perpetuadas por el sistema político en postdictadura, el sindicalismo chileno **ha mostrado ser capaz de ejecutar estrategias y tácticas** para superar los obstáculos que el Estado y los empresarios ponen a la organización de los trabajadores en momentos de crisis o conflictividad política. Si bien no se puede olvidar las dificultades que existen para que las personas se unan a una Huelga General en sus espacios laborales –como la tasa de sindicalización, el sistema de relaciones laborales restrictivo para los trabajadores/as, tamaño reducido y escaso poder de los sindicatos en la empresa–, representa un recurso de poder y movilización al que las y los trabajadores han recurrido en el periodo democrático-neoliberal (se contabilizan 18 paros generales en total)²².

Por lo general, se entiende la huelga como una táctica de movilización solo de los sectores laborales Sin embargo, en las movilizaciones de las Huelgas Generales, estratégicamente, se da una participación intersectorial (en salud, pensiones, trabajo, educación, medioambiente, pueblos indígenas) producto, fundamentalmente, de una normatividad restrictiva y una articulación generada por los sectores sindicalizados del país con diferentes grupos y organizacio-

²¹ CIPSTRA (2019), Balance de la Huelga General del 12N, Centro de Investigación Político Social del Trabajo, Santiago, <https://rebellion.org/balance-de-la-huelga-general-del-12n/>.

²² CIPSTRA, 2019, Op. cit.

OHL, 2020, *Informe de Huelgas Laborales 2019*, Santiago, Observatorio de Huelgas Laborales (COES-UAH), <https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2020/10/Informe-de-Huelgas-2019.pdf>.

Osorio Lavín, S., y Velásquez Orellana, D., 2022, “El poder sindical en el ‘Estallido social’ chileno: La huelga general de noviembre de 2019”, *RES. Revista Española de Sociología*, 31(1), pp. 1-21, <https://doi.org/10.22325/fes/res.2022.91>.

nes de la sociedad que se movilizan para levantar y exigir demandas interterritoriales e intersectoriales²³. Esta estrategia de coordinación, que buscó en Chile en 2019 instalar una demanda social y política, se potenció en un contexto que se correspondió con mayores niveles de politización de la población y mayores niveles de organización a nivel nacional. Actualmente, el contexto es bastante diferente si consideramos la estabilización del conflicto político nacional que ocasionó la Convención Constituyente, distintas elecciones, además de la pandemia Covid-19 y sus efectos en el tiempo, y los niveles de represión del Estado agudizados durante la rebelión social.

Las Huelgas Generales en la historia nos han permitido obtener el salario mínimo, la jornada de 8 horas, la seguridad laboral, y los derechos sindicales, de los que gozamos hoy en día. Aun así, es posible que estas Huelgas deban desplegarse nuevamente a futuro para mantener dichas conquistas sociales y políticas. Por eso, en este capítulo, a partir de la experiencia de noviembre 2019 en Chile participando trabajadores no sindicalizados y sindicalizados a lo largo y ancho del territorio nacional, abordaremos cómo desde las organizaciones locales y territoriales es posible participar en una Huelga General desde la perspectiva de una política sindical, la cual vincule las demandas intra-empresa y las demandas nacionales de la clase trabajadora en concordancia con las reivindicaciones históricas del mundo del trabajo.

²³ Materializado en las Huelgas Generales del 2019 en Chile, convocadas por el Bloque Sindical de la Mesa de Unidad Social. Aquí se agruparon diversas organizaciones sindicales y sociales, donde se mantuvieron principalmente: Coordinadora de Trabajadores No + AFP; Central Unitaria de Trabajadores (CUT); Unión Portuaria de Chile; Colegio de Profesores; Coordinadora Nacional de Estudiantes Secundarios (CONES); Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF); Sindicato Inter-empresa Nacional de Trabajadores de la Construcción y Montaje Industrial (SINTEC); entre otras múltiples organizaciones, y otra que se desafiliaron, extendiéndose a movimientos sociales y territorios en todo el país.

A) ¿Cómo pensar la Huelga General desde mi organización?

Es muy relevante que una organización de trabajadores/as tenga una visión y perspectiva de la política nacional, y de los conflictos que la clase trabajadora –en su conjunto, no solo los sectores sindicalizados– disputa con el Estado y los empresarios, de modo de contar con elementos de análisis coyunturales que permitan hacer una buena reflexión de los acontecimientos que afectan la realidad de cada organización²⁴.

La Huelga General implica movilizarse por una demanda política, acción que no es reconocida como un derecho por el Estado, por lo que su estrategia de protesta y movilización supone la superación de una serie de dificultades legales, entendiendo que toda paralización del trabajo efectuada en instancias no regladas carece de protección legal como el fuero sindical o la obligatoriedad de la contraparte a negociar.

Además de los límites institucionales para los sindicatos, **la realización de la Huelga General se ve dificultada por requerir una escala de organización, coordinación, y centralización compleja**. No obstante, puede generar un impacto significativo en la economía y las instituciones del Estado. En este sentido, las condiciones para levantar una Huelga General en Chile –a partir de la experiencia de noviembre del 2019– demostraron que, a pesar del contexto institucional adverso, en tiempos de conflicto social y una fuerte articulación de la sociedad organizada (interterritorial e intersectorialmente) se pueden generar los recursos necesarios para impactar el escenario político-económico nacional.

Dicho lo anterior, se entiende la huelga como la interrupción intencional, colectiva y concertada del proceso de trabajo

²⁴ Gallardo, H., 1988, Fundamentos de formación política: análisis de coyuntura, Departamento Ecueménico de Investigaciones, Costa Rica, <https://praxislibertaria.files.wordpress.com/2013/09/helio-gallardo-fundamentos-de-formacion-politica-analisis-de-coyuntura.pdf>.

por los trabajadores con el objetivo de lograr reivindicaciones, las cuales se lleva a cabo generalmente en Chile por los sindicatos en las empresas²⁵. Y la **Huelga General como un esfuerzo de paralización del trabajo extendido en un sector, región o país**, que cuestiona el orden social vigente; por lo que generalmente apunta a condiciones estructurales del Estado y se configura como una demanda política. Es una forma de legitimar por medio de la protesta y la movilización una demanda que no es posible encausar por medio de las herramientas normativas e institucionales con las que cuentan los sindicatos, y se relaciona con las demandas disputadas por otros actores relevantes en el conflicto político nacional (pensionados, estudiantes, movimientos sociales, etc.) para ejercer presión sobre los poderes del Estado en un momento coyuntural excepcional.

B) Niveles de involucramiento

El alcance de una Huelga General está condicionado por el momento histórico imperante, por el nivel de conflictividad, por los niveles de politización de la población, y por la capacidad de organización. Por esto, la lectura que cada organización de trabajadores y trabajadoras es vital para comprender cuál es la posición y rol que se pueden asumir. Aquello permite comprender como se relaciona el territorio local donde se despliega el sindicato respecto del escenario político-económico-territorial nacional. Es un contexto que trasciende el ámbito y repertorio sindical que, si bien puede impulsarse desde el sector de los/as trabajadores/as, significa un proceso de movilización que nace al alero de una ola de protestas mayores y de rápida propagación.²⁶

²⁵ Como se revisó en el [Capítulo 7](#) respecto de las huelgas legales, están no pueden tener demandas políticas por sobre el nivel de la empresa.

²⁶ Inclán, M., 2017, "A la sombra de Sídney Tarrow: conceptos básicos para el estudio de los movimientos de protesta", *Política y Gobierno*, 24(1), pp. 189-212.

En términos del alcance, es relevante plantearse las formas o niveles de participación que pueden tener las organizaciones y los/as trabajadores/as ante la ejecución de una Huelga General. Concretamente, los/as trabajadores (con o sin sindicato) **no pueden ser despedidos por faltar 1 día** al trabajo, por tanto, en días de Huelgas Generales pueden ausentarse y argüir (sea verdad o no) que el tránsito estaba detenido por manifestaciones, o que existían riesgos posibles en el traslado. En otro nivel de involucramiento, los trabajadores (con o sin sindicato), sean de la empresa, del barrio, o de otra índole, podrían buscar territorialmente **paralizar el tránsito en puntos estratégicos** de la ciudad (rutas de exportaciones de materias primas, barrios financieros, avenidas principales), para presionar con la pérdida de utilidades en los empleadores. En otro nivel de involucramiento aún mayor, los trabajadores **pueden protestar en los accesos de otras empresas**, para buscar disminuir directamente la producción en algunas empresas estratégicas.

Los sindicatos cuentan con un poder disruptivo que, cuando se ejerce desde posiciones estratégicas en la producción o distribución de bienes y servicios, tiene la capacidad de detener tanto el trabajo propio como el de muchos otros trabajadores vinculados en términos del proceso de trabajo.²⁷ En este marco, cada organización de trabajadores/as debe identificar su posición en la estructura económica y en su empresa, además del rol y grado de involucramiento que jugará durante la jornada de movilizaciones. Los niveles de involucramiento suponen la capacidad de **gestionar recursos humanos y materiales** de los cuales se deben disponer para llevar a cabo las acciones definidas por el sindicato. Además, estas **definiciones deben ser trabajadas colectivamente**, como parte del ejercicio constante del quehacer del sindicato, pues las herramientas de planificación en conjunto con una buena lectura política del contexto y

²⁷ Womack, 2007, Op. cit.

la correlación de fuerzas, posibilita que la organización genere **alianzas estratégicas para desplegar una adecuada táctica de movilización.**

El éxito tuvo la Huelga General en contexto de la Revuelta de Octubre se basó en el recurso asociativo por la participación extraordinaria de trabajadores de diversos sectores de la economía, y en el recurso societal por la alianza con otros actores que aportaron masividad a las movilizaciones²⁸, generando una presión que llevó al sistema político a abrirse a un proceso constituyente. Así, esto reafirma la importancia del sindicalismo y las huelgas como principal táctica reivindicativa en un contexto de movilizaciones sociales.

C) La organización de la Huelga General

El despliegue sindical durante una Huelga General no sugiere necesariamente que este actor social sea más fuerte que antes, más bien, apela a este recurso justamente para aunar fuerzas sociales de las cuales carece, y las cuales han venido reivindicando parceladamente sus demandas ante el Estado. Ahí está la complejidad. Movilizar una parte mayor del país, distintos territorios y distintos segmentos de la sociedad no es una tarea fácil, por lo que se requiere de estructuras organizativas dispuestas a generar espacios de coordinación y discusión para la planificación de una jornada de protesta nacional. Para materializarse, requieren un proceso organizacional y actores colectivos que sean capaces de producir y ejecutar estrategias.²⁹ Un aspecto elemental es el número de socios, pero también son cruciales factores como los recursos de infraestructura, la eficiencia orga-

²⁸ Kim, D., Kim, M. y Villegas, C., 2020, "Organized labor strikes and social spending in Latin America: the synchronizing effect of mass protest", *Latin American Politics and Society*, 62(2), pp. 99-109, <https://doi.org/10.1017/lap.2019.62>. Este artículo demuestra que las huelgas en América Latina, solo cuando están acompañadas de un contexto de movilización de masas, logran ganar sus demandas (o parte de ellas) a mediano plazo.

²⁹ Silver, B., 2005, *Fuerzas de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*, Ediciones Akal, España.

nizacional, la participación de los miembros, la legitimidad de los sindicatos, etc.³⁰

El llamado a una Huelga General frecuentemente surge de organizaciones y plataformas que cuentan con un poder de convocatoria importante, para así potenciar la participación en la jornada. Parte de esta acción de difusión es generar afiches, panfletos, post de redes sociales, capsulas audiovisuales que circulen por sitios de internet para dar a conocer la fecha, el tipo de acción (Huelga General), su objetivo y su carácter, es decir, el nivel de enfrentamiento que el movimiento está dispuesto a asumir por la reivindicación de una demanda política.

Para cumplir este objetivo de difusión, también se ha utilizado la táctica de generar acciones de movilización pequeñas para instalar el objetivo político de la Huelga General, para lo cual se generan cortes de calle, barricadas en avenidas estratégicas para detener la llegada de los trabajadores a sus empresas, acciones de protesta en la red de metro, paro de brazos caídos en el lugar de trabajo, etc. Estas acciones permiten (1) agitar a los sectores organizados y a la población general, (2) realizar propaganda política sobre la acción previo a su realización, y (3) actuar desde contextos de cooperación viables junto con otros grupos sociales y organizaciones, o más ampliamente, (4) generar el apoyo de la sociedad a las demandas de los trabajadores, en la que se reconocen dos subdimensiones.

La primera es la “coalicional”, o el poder “de interacción”, que emerge cuando los trabajadores son apoyados por otros grupos de trabajadores, pero también cuando establecen alianzas con movimientos sociales, con partidos y líderes políticos, e incluso con otros actores y organismos estatales. La segunda subdimensión es la “discursiva o comunicacional”, que corresponde a la legitimidad que logran obtener los sindicatos frente a la opinión

³⁰ Schmalz, S., Ludwig, C., y Webster, E., 2018, “The power resources approach: Developments and challenges”, *Global Labour Journal*, 9(2), pp. 113-134, <https://mulpress.mcmaster.ca/globallabour/article/view/3569/3157>.

pública, para lo cual necesitan ofrecer patrones de interpretación o “marcos” creíbles y soluciones a los problemas. Si estas son vistas como causas legítimas y justas, su poder aumentará.

En términos de la estructura organizacional de la HG, es esperable que tanto las organizaciones de trabajadores/as como todas aquellas de la sociedad organizada que buscan ser un actor participante de la acción, generen instancias de asambleas donde se pueda definir colectivamente (1) la lectura política del periodo, (2) la forma de alinear las demandas locales (dentro de la empresa, barrio o territorio) con las demandas nacionales, (3) identificar la posición de la organización en el conflicto, (4) cuáles serán las herramientas y recursos que se pondrán en acción para insertarse en la movilización de protesta nacional, (5) con qué organizaciones de trabajadores y trabajadoras se generan alianzas para el despliegue de la acción, y (5) cuáles serán las acciones tácticas que se llevaran a cabo el día de la Huelga General.

Bibliografía

- Aldao-Zapiola, C. (2009), *La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*, OIT/Cinterfor, Montevideo.
- CIPSTRA (2019), *Balance de la Huelga General del 12N*, Centro de Investigación Político Social del Trabajo, Santiago. <https://rebellion.org/balance-de-la-huelga-general-del-12n/>.
- Coordinadora Feminista 8 de Marzo, Tiempo Robado editoras (comp. y eds.) (2021), *La Huelga General Feminista ¡VA! Historias de un proceso en curso*, Tiempo Robado editoras, Santiago. https://tiemporobadoeditoras.cl/wp-content/uploads/2023/12/LaHuelgaVa_DIGITAL_WEB.pdf.
- DT (2024), *Anuarios Estadísticos (2010-2020)*, Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile, Santiago. <https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-propertyvalue-76577.html>.
- ENCLA (2024), *Informe de resultados décima Encuesta Laboral*, Dirección del Trabajo, Santiago de Chile.
- ETUC (2020), *Adaptación al cambio climático y al mundo laboral: Una guía para los sindicatos*, European Trade Union Confederation (ETUC). https://www.uso.es/wp-content/uploads/2022/06/ETUC-adaptation-climate-guide_ES.pdf.
- Foster, W. Z. (1937), *A manual of industrial unionism. Organizational structure and policies*, Workers Library Publishers, Nueva York. <https://www.marxists.org/archive/foster/1937/08/10/manual-industrial-unionism/index.htm>.
- Gallardo, H. (1988), *Fundamentos de formación política: análisis de coyuntura*, Departamento Ecuménico de Investigaciones, Costa Rica. <https://praxislibertaria.files.wordpress.com/2013/09/helio-gallardo-fundamentos-de-formacion-politica-analisis-de-coyuntura.pdf>.
- Gaudichaud, F. (2003), *La Central Única de Trabajadores, las luchas obreras y los cordones industriales en el periodo de la Unidad Popular en Chile (1970-1973)*, Santiago, Archivo Chile. www.archivochile.cl.
- Inclán, M. (2017), "A la sombra de Sidney Tarrow: conceptos básicos para el estudio de los movimientos de protesta", *Política y Gobierno*, 24(1), pp. 189-212.
- Kim, D., Kim, M. y Villegas, C. (2020), "Organized labor strikes and social spending in Latin America: the synchronizing effect of mass protest", *Latin American Politics and Society*, 62(2), pp. 99-109. <https://doi.org/10.1017/lap.2019.62>.
- McFarland, S. (2019), "Spatialities of class formation: Urban sprawl and union density in US metropolitan areas", *Geoforum*, 102, pp. 86-96. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.03.015>.
- OHL (2020), *Informe de Huelgas Laborales 2019*, Observatorio de Huelgas Laborales (OHL) (COES-UAH), Santiago. <https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2020/10/Informe-de-Huelgas-2019.pdf>.
- Osorio, S. (2022), *Cambio tecnológico, trabajo y modelos de gestión. Elementos conceptuales para la práctica sindical*, 10.13140/RG.2.2.18616.62727. https://www.researchgate.net/publication/365244802_Cambio_tecnologico_trabajo_y_modelos_de_gestion_Elementos_conceptuales_para_la_practica_sindical.
- Osorio Lavín, S., y Velásquez Orellana, D. (2022), "El poder sindical en el 'Estallido social' chileno: La huelga general de noviembre de 2019", *RES. Revista Española de Sociología*, 31(1), pp. 1-21. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2022.91>.
- Pérez Valenzuela, D. (2025), *Territorio laboral capitalista. Despliegue de poder sindical en minería y supermercados*, Ariadna Ediciones, Santiago. [119](https://ariadnaedicio-</p></div><div data-bbox=)

[nes.cl/images/pdf/TerritorioLaboralCapitalista.pdf](https://www.izquierdas.cl/images/pdf/TerritorioLaboralCapitalista.pdf).

- Pérez Valenzuela, D. (2020), “La territorialización del sindicalismo en barrios pobres. Evidencia en el poniente de Santiago, final de la dictadura en Chile (1985-89)”, *Izquierdas*, 49, pp. 3044-3066. <http://izquierdas.cl/ediciones/2020/numero-49>.
- Santa Cruz, G. (1990), *El país de los territorios (Testimonios de trabajadores del sindicalismo territorial)*, Editorial Caupolicán, Santiago.
- Schmalz, S., Ludwig, C., y Webster, E. (2018), “The power resources approach: Developments and challenges”, *Global Labour Journal*, 9(2), pp. 113-134. <https://mulpress.mcmaster.ca/globalabour/article/view/3569/3157>.
- Silver, B. (2005), *Fuerzas de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*, Ediciones Akal, España.
- TIE-Brasil (2005), *Mapeo del proceso productivo. Rescatando el saber obrero como método de acción sindical*, Transnationals Information Exchange, Curitiba. www.tie-brasil.org/Documentos/MCPP-2-presentaciones-esp.pdf.
- UGT (2001), *Estrategias y Técnicas de Negociación*, Acción Formativa N°68, Escuela Julián Besteiro, Unión General de Trabajadores (UGT). https://www.academia.edu/41991399/estrategias_y_t%C3%89cnicas_de_negociaci%C3%93n_Escuela_Juli%C3%81n_Besteiro_Formaci%C3%93n_de_Cuadros.
- Velásquez, D., Pérez, D., y Link, S. (2021), “What tactical repertoire to use in strikes and when to use it? Strategies of workers and their mobilization power in Chile (2010–2018)”, *British Journal of Industrial Relations*, 60, pp. 78-98. <https://doi.org/10.1111/bjir.12620>.
- Womack, J. (2007), *Posición estratégica y fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros*, Fondo de Cultura Económica, México.

Bases de datos

- CENTRO DE INVESTIGACIÓN POLÍTICO SOCIAL DEL TRABAJO (CIPSTRA) (2016), «Nuevas formas y horizontes de politización sindical en el marco de conflictos laborales: un estudio exploratorio en la región Metropolitana, de Valparaíso y del Bío-Bío», Santiago, Informe FEII, CIPSTRA - Poder & Movimientos.
- FONDECYT REGULAR 1150860 (2018) (ANID / Investigadora Responsable: Helia Henríquez; Co-Investigadores: Domingo Pérez y Sebastián Link), «El conflicto sindical chileno: las modalidades que asume y el sentido que le imputan los actores» (2015-2018).

AUTORES/AS

LUKAS ALTAMIRANO RIQUELME
Sociólogo, Universidad Central de Chile (UCEN)

VICTORIA GAETE SANTELICES
Abogada, Universidad de Chile (UCH)

JOSÉ M. LEDESMA ROMERO
Licenciado Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Chile (UCH)

HERNÁN MUÑOZ PACHECO
Sociólogo, Universidad Central de Chile (UCEN)

SEBASTIÁN OSORIO LAVÍN
Sociólogo, Universidad de Chile (UCH); Doctor en Historia,
Universidad de Santiago de Chile (USACH)

DOMINGO PÉREZ VALENZUELA
Investigador postdoctoral del Instituto de Ciencias Sociales (ICSO),
Universidad de O'Higgins (UOH), y
Director del Observatorio de Huelgas Laborales (OHL) (COES/UAH)

ALEJANDRA VILLEGAS SUÁREZ
Abogada, Universidad de Chile (UCH)

Libros publicados por la Editorial Aún Creemos en los Sueños

Gabriela Mistral ilustrada por Federica Matta

Voces desde la Academia

Los juegos de la plaza Brasil. Federica Matta

Salud Pública

Fuera del sistema escolar. Re-escolarización de niños, niñas y adolescentes

Héctor Llaitul. Escritos desde la cárcel

El abrazo del viento. Matías Catrileo

El devenir de octubre. Álvaro Ramis

Reivindicando el Estallido Social

200 años de (in)justicia

¿Fortalecer o reducir el rol del Estado?

Más y mejor democracia

En defensa a la Educación Pública

Con Allende en el corazón

China

Reflexiones

50 años del golpe

Recuperando la esperanza

Palestina Israel

Universidades públicas

Trabajo municipal

Seguridad pública

Niñez migrante

Debate sobre la educación en Chile

Escritos antes de gobernar

Redes sociales y medios de comunicación

La Rusia de Putin

Evangélicos

Justicia Fiscal

El futuro será verde

Luis Sepúlveda, últimos textos

La violencia y la Lucha social

La rebelión chilena

Corrupción

Wallmapu colonizado

¿Cómo enfrentamos el cambio climático?

El futuro del trabajo

La escuela en tiempos de migración

Blanco y negro muy negro de Guillermo Nuñez

Derechos de los animales

Medioambiente y desarrollo

Revolución feminista

Datos históricos sobre la Democracia Cristiana

Noam Chomsky. Cinco entrevistas

Le Monde Diplomatique. Más que un periódico



Libros en venta en librerías y en *Le Monde Diplomatique*, San Antonio 434, Santiago
Teléfono (56) 22 608 3524 - Por internet en www.editorialauncreemos.cl

Una publicación de
^{LE}MONDE
diplomatique

GUÍA DE ACCIÓN SINDICAL

Esta Guía para el quehacer sindical constituye un libro colectivo que señala diversas tácticas y estrategias de las y los trabajadores en sus experiencias de sindicalización, negociación colectiva y huelga, basado en una amplia fuente de entrevistas a dirigentes/as sindicales en el contexto del neoliberalismo de Chile. A través de la investigación científica social sobre el poder sindical y el análisis de 110 testimonios provenientes de todas las áreas económicas, este texto comparte los descubrimientos, aciertos, aprendizajes y desafíos que los propios protagonistas de estas historias, los sindicatos, han identificado y reflexionado a través de décadas de organización, resistencia y acción sindical contra regímenes laborales abusivos y un contexto de alta desigualdad política, social y económica.



LOH
Universidad
de O'Higgins

Editorial
Aún Creemos
en los Sueños