

INFLUENCIA DEL COVID-19 EN LAS ESTRATEGIAS DE REVITALIZACIÓN EN DOS SINDICATOS CHILENOS UN ESTUDIO DE CASO LONGITUDINAL

Daina Bellido de Luna

Resumen

La reciente pandemia de COVID-19 ha afectado las relaciones laborales en todo el mundo. Las organizaciones sindicales han debido adaptarse a los cambios, desarrollando nuevas estrategias de revitalización o perfeccionando las que ya tenían. En este artículo se analiza el cambio en tales estrategias en dos sindicatos chilenos del rubro de los alimentos, antes y durante la pandemia, utilizando una metodología cualitativa de comparación de casos de estudio. Los resultados sugieren que la pandemia tuvo un efecto organizador, donde los sindicatos debieron extender su alcance más allá del lugar de trabajo a través de plataformas digitales para seguir representando a los trabajadores y continuar avanzando hacia la renovación de sus repertorios de acción. Por consiguiente, se originó la noción de un sindicato bien coordinado entre los miembros, lo que, a su vez, impulsó la afiliación a la organización sindical.

Palabras clave: revitalización sindical, COVID-19, crisis sanitaria, pandemia.

Abstract

Influence of COVID-19 on revitalization strategies in two Chilean trade unions. A longitudinal case study

The article explores the effects that the recent COVID-19 pandemic has had on revitalisation strategies in two Chilean trade unions from the food manufacturing industry. Building upon a longitudinal case study from two company-level trade unions, with data collected before and during the pandemic, the research suggest that COVID-19 had an organising effect on the implemented revitalization strategies, where the trade unions had to be resourceful and organise beyond the workplace in order to continue representing workers and moving towards renewal. Data was collected before (2015 from 2018) and after (2020 to 2021) the COVID-19 pandemic, these trade unions. Consequently, the notion of a well-coordinated union among members originated, which, in turn, boosted union membership. Consequently, the pandemic brought changes to the form of some revitalization strategies that were being developed in these unions.

Keywords: trade union revitalization, COVID-19, health crisis, pandemic.

Resumo

Influência do COVID-19 nas estratégias de revitalização em dois sindicatos chilenos. Um estudo de caso longitudinal

O artigo explora os efeitos que a recente pandemia de COVID-19 teve nas estratégias de revitalização em dois sindicatos chilenos da indústria de fabricação de alimentos. Com base em um estudo de caso longitudinal de dois sindicatos em nível de empresa do Chile, com dados coletados antes (2015 de 2018) e depois (2020 a 2021) da pandemia, a pesquisa sugere que COVID-19 teve um efeito organizador nas estratégias de revitalização implementadas, onde os sindicatos do local de

trabalho entrevistados tiveram que ser engenhosos e se organizar além do local de trabalho para continuar representando os trabalhadores e caminhando para a renovação. O artigo contribui para a literatura sobre a revitalização sindical oferecendo insights empíricos sobre o debate.

Palavras-chave: revitalização sindical, COVID-19, crisis do salud, pandemia.

Daina Bellido de Luna: Psicóloga social y de las organizaciones, Ph. D. en Business and Management. Profesora asociada en la Universidad de Santiago de Chile.

ORCID iD: 0000-0001-7333-2725

Email: daina.bellido@usach.cl

Recibido: 07/08/2022.

Aprobado: 10/11/2022.

Introducción

La discusión sobre las diferentes estrategias para la revitalización sindical continúa siendo un tema de interés para la comunidad académica (Ibsen y Tapia, 2017; Murray, 2017; Geelan, 2021). Sin embargo, es de vital importancia destacar el posible impacto que la reciente pandemia por COVID-19 ha tenido sobre las diferentes formas del trabajo y los actores involucrados. Como plantea la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la pandemia ha tenido un profundo impacto en el mundo de trabajo: aumentó el desempleo y la inactividad, generó pérdidas en ingresos, profundizó la informalidad e inseguridad del trabajo, al mismo tiempo que exacerbó la pobreza y la desigualdad económica (OIT, 2021b). Los derechos de los trabajadores se han visto desafiados y esto ha impactado en la capacidad de las organizaciones sindicales para continuar representando y atendiendo a las necesidades de sus miembros. En este escenario, las organizaciones de trabajadores se vuelven más relevantes que nunca, dado su rol en la restauración de los derechos de los trabajadores. Es por ello que se debe enfatizar la identificación y la búsqueda de nuevas formas en las cuales los sindicatos puedan permanecer relevantes en este contexto y continuar su proceso de revitalización.

Parte del debate sobre la pandemia y las relaciones laborales ha tendido a centrarse en el aspecto económico del *shock* laboral que la pandemia provocó en los trabajadores de diferentes industrias y países (Fana, Torrejón Pérez y Fernández-Macías, 2020). El estudio de Fana, Torrejón Pérez y Fernández-Macías (2020) muestra que la pandemia ha tenido un impacto asimétrico en el empleo, según los diferentes países que se analice, y concluye que aquellas regiones más golpeadas son las que tenían mayor especialización productiva e instituciones de mercado laboral un poco más débiles, como España e Italia. Otra parte del debate ha hecho hincapié en los desafíos enfrentados por los trabajadores a lo largo de la crisis sanitaria (Cho, Lee y Winters, 2020) y ha reflexionado sobre los impactos que las nuevas formas de trabajo originadas por la pandemia podrían tener en el empleo (Hodder, 2020; Hodder y Martínez-Lucio, 2021).

La investigación empírica ha sido escasa en analizar el impacto de la pandemia en las formas más colectivas del trabajo, principalmente en cómo los sindicatos se enfrentaron a los desafíos provocados por el COVID-19, en su constante lucha por reconstruir el poder y revitalizarse (Geelan, 2021; Carneiro y Costa, 2022). Por lo tanto, este artículo pretende llenar ese vacío y explorar los impactos que ha tenido la reciente pandemia de COVID-19 en las estrategias de revitalización, centrándose en dos sindicatos a nivel de empresa de la industria manufacturera de alimentos en Chile, un sector que se consideró esencial durante la crisis sanitaria. El documento adoptará un enfoque longitudinal, comparando las estrategias de revitalización implementadas antes de la pandemia (en un período que va de 2015 a 2018) y du-

rante (desde 2020 a 2021) ella por dos sindicatos establecidos en diferentes empresas dentro de la misma industria. Esta investigación se ubica en Chile, un país neoliberal, con una economía más bien jerárquica y con negociación a nivel de empresa. Este contexto es interesante de investigar por su aporte a otros contextos neoliberales de la región latinoamericana y a escala internacional. Las preguntas de investigación que guiaron el presente estudio son las siguientes:

- a) ¿Cuáles fueron los impactos de la reciente pandemia de COVID-19 en las estrategias de revitalización de los sindicatos chilenos?
- b) ¿Cuáles fueron los desafíos que enfrentaron durante la pandemia los sindicatos chilenos ubicados en una industria esencial?

Para llevar a cabo este estudio, la metodología utilizada es de tipo cualitativo y se desarrollan dos estudios de caso en profundidad con 34 entrevistas realizadas entre los años 2016 y 2021. Se llevaron adelante 22 entrevistas antes de la pandemia, durante 2016 y 2018, a dirigentes sindicales, funcionarios de federaciones y confederaciones, así como a gerentes de recursos humanos, y 12 entrevistas durante la pandemia, entre 2020 y 2021, con los mismos dirigentes sindicales de los dos sindicatos investigados y algunos de sus trabajadores. Los hallazgos de ambos períodos de tiempo se combinaron para discutir los cambios y los impactos en las estrategias de revitalización y los desafíos que enfrentan estos sindicatos debido a la pandemia. Este artículo contribuye a la literatura sobre revitalización sindical e intenta responder a la pregunta de la OIT sobre la influencia de la pandemia de COVID-19 en las funciones básicas de los sindicatos (OIT, 2021b) y su capacidad para apoyar a sus miembros en todo momento. La contribución es, por tanto, empírica y aporta evidencias sobre los desafíos que enfrenta el trabajo formal y las estrategias implementadas por los sindicatos para revitalizarse.

El artículo está organizado de la siguiente manera: primero se presenta una revisión de la literatura sobre revitalización sindical, seguida de una descripción de la influencia de la pandemia en el trabajo; luego se pasa a explicar el enfoque de estudio de caso adoptado para llevar a cabo el estudio, se presentan los resultados y se finaliza con una discusión de los desafíos que enfrentan dos sindicatos a nivel del lugar de trabajo en una industria esencial durante la pandemia.

El contexto de las estrategias de revitalización sindical

La revitalización sindical ha sido un marco desarrollado durante mucho tiempo para que los sindicatos fortalezcan sus características organizacionales e institucionales para retener y reconstruir el poder (Geelan, 2021; Frege y Kelly, 2003, 2004). Como marco, desarrollado primero por Frege y Kelly (2003), las estrategias de revitalización han sido principalmente seis: 1) orga-

nización, 2) reestructuración organizacional, 3) construcción de coaliciones con grupos no relacionados con el trabajo, 4) trabajo-asociación de gestión, 5) acción política y 6) redes internacionales con organizaciones relacionadas con el trabajo. A su vez, recientemente han surgido dos nuevas estrategias: la formación de líderes sindicales y sus miembros (Klindt, 2017; Martínez-Lucio y Mustchin, 2013), así como el uso de las redes sociales para llegar estratégicamente a los trabajadores (Hodder y Houghton, 2020). De estas actividades revitalizantes, últimamente se ha puesto énfasis en tres estrategias más destacadas: la organización, la formación de coaliciones y el compromiso del movimiento sindical con las tecnologías de la comunicación y las plataformas de redes sociales (Carneiro y Costa, 2022; Geelan, 2021; Houghton y Hodder, 2021). En la tabla 1 se encuentra una descripción de cada una de las estrategias de revitalización descritas en la literatura.

Tabla 1. Resumen de las estrategias de revitalización sindical

| Estrategia | Definición | Temas claves |
|-----------------------------|---|---|
| Organización | Reclutar nuevos miembros hacia el sindicato | <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de recursos destinados a la estrategia organizativa. - Tipo de actividad y método elegido por los sindicatos para organizarse. |
| Reestructuración | Cambio estructural de la organización sindical | <ul style="list-style-type: none"> - Formas: estructura externa y estructura interna (de la administración sindical). - Factores que impulsan el cambio. - Motivaciones para el cambio. |
| Formación de coaliciones | Formar coaliciones con grupos no relaciones con temáticas laborales | <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos: apoyo financiero y físico, acceso a nuevos grupos, experiencia, legitimidad, movilización. - Relación con socios: coaliciones de vanguardia, de causa común e integradoras. - Tipos de coaliciones: coalición de influencia o coalición de protesta. |
| Cooperación con empleadores | Relaciones de cooperación formales entre sindicatos y empleadores | <ul style="list-style-type: none"> - Nivel: nacional, regional, sectorial o de empresa. - Temas: objetivos de política social, negociación colectiva o temas más allá de los empleadores y los sindicatos. |
| Acción política | Formar alianzas con partidos políticos | <ul style="list-style-type: none"> - Formas: elecciones, legislación y aplicación. - Resultados: positivos y negativos. |
| Vínculos internacionales | Formación de redes con organizaciones internacionales relacionadas con el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos: expansión de movimientos nacionales o de prácticas, instituciones y patrones. - Formas: colaboración sindical, compromiso social, trabajo conjunto, aprendizaje mutuo. |

| | | |
|-----------------------|--|--|
| Capacitación sindical | Desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje de dirigentes sindicales y trabajadores | - Objetivos: desarrollar un conjunto de habilidades de los miembros sindicales o de los activistas sindicales a través de la capacitación formal de habilidades y conocimientos. |
| Uso de redes sociales | Uso de plataformas digitales para organizarse o comunicarse con afiliados sindicales. | - Usos: para comunicar, para organizar, para incluir trabajadores atípicos, para tener un alcance transnacional. |

Fuente: Elaboración propia.

Estas tres últimas estrategias han sido bastante centrales en la literatura europea durante la reciente pandemia de COVID-19 (Martínez-Lucio *et al.*, 2021). Principalmente, la tecnología aparece como capaz de respaldar las diversas actividades de revitalización (Panagiotopoulos, 2021). En este sentido, los sindicatos (y la mayoría de las organizaciones mundiales) se volvieron dependientes de internet y de las diferentes tecnologías y plataformas de comunicación para permanecer conectados con sus miembros en todo momento (Hodder, 2020; Houghton y Hodder, 2021). El uso de las redes sociales para promover el poder sindical ha sido un cuerpo de literatura en sí mismo, al discutir las posibles contribuciones de tales plataformas a los resultados de la revitalización (Geelan, 2021). Los principales autores asociados a esta corriente de teoría de la revitalización han descrito cómo las redes sociales podrían conducir a varias instancias de diálogo significativo dentro del movimiento laboral y a mejorar la democracia sindical (Diamond y Freeman, 2002). Asimismo, varios estudios han desarrollado estas ideas solidificando la posición del uso de las redes sociales por parte de los sindicatos como una práctica de renovación válida (Greene, Hogan y Grieco, 2003; Carneiro y Costa, 2022; Houghton y Hodder, 2021). Lo que promete esta estrategia es el intercambio de información por parte de los sindicatos a través de diferentes canales para difundir sus mensajes, provocar el activismo y generar una afiliación sólida (Martínez-Lucio y Stuart, 2009; Simms y Holgate, 2010).

Sin embargo, todas las estrategias de revitalización sindical nombradas continúan siendo relevantes durante la reciente transformación del trabajo y el empleo originada por la pandemia. No debería ser raro ver sindicatos que tengan que ajustar interna y externamente sus estructuras para hacer frente a los desafíos, fusionándose con otros sindicatos para resistir las dificultades causadas por la pandemia; o que tengan que cooperar estrechamente con su empleador manteniendo tipos formales o informales de asociación social; o participar activamente en campañas y actividades políticas; o tener que fortalecer la solidaridad transnacional en el contexto de la globalización y la crisis sanitaria (González, 2020). Fue precisamente durante esta crisis que los

sindicatos tuvieron que asumir, más que nunca, el reto de informar y asesorar a las personas ya no cara a cara en sus respectivos lugares de trabajo, sino buscando formas de hacerlo de manera remota (Gómez, Rodríguez y Bueno, 2021). Lo que reflejó la crisis sanitaria, finalmente, fue la necesaria coordinación que debe existir entre las autoridades sanitarias y laborales para velar por la salud de los trabajadores (Gómez, Rodríguez y Bueno, 2021).

En Chile, la revitalización sindical se ha discutido en los últimos años debido a un sostenido aumento en la tasa de sindicalización del país, que pasó de 14% en 2018 a más de un 20% de trabajadores afiliados a algún sindicato en 2020 (Pérez-Ahumada, 2020). En este proceso, se hace importante indicar de qué forma los sindicatos en Chile se encuentran avanzando en actividades que los lleven a aumentar su poder en los lugares de trabajo. Las estrategias que han sido descritas en la literatura chilena sobre revitalización han sido principalmente la organización y la reestructuración, donde los sindicatos investigados optaron por organizarse entre las diferentes plantas productivas y reclutar nuevos miembros, mientras, en paralelo, generaban una reestructuración externa al unirse con otros sindicatos más pequeños dentro de la misma empresa (Bellido de Luna, 2022). De forma similar, Gutiérrez y Martín (2021) revisan la estrategia de cooperación con empleadores de tres sindicatos. En su estudio, los autores plantean que, a pesar de la existencia de una aparente relación de cooperación con sus empleadores, su naturaleza era más bien coercitiva y sin ganancias reales en términos de avances de la relación laboral que beneficiaran tanto a empleadores como a trabajadores. Por un lado, una de las empresas trataba de imponer la alianza a través de amenazas e imposición de sus intereses y, por otro lado, había empresas que buscaban siempre centrar la discusión en torno a las problemáticas de la empresa y no las de los trabajadores. Otra estrategia que se ha mencionado en la literatura chilena al respecto ha sido la movilización legal (Gutiérrez, 2017), donde los sindicatos recurren a organismos del Estado, como la Dirección del Trabajo o los tribunales, para contestar el poder de los empresarios, demandando el incumplimiento de la legislación laboral.

La pandemia por COVID-19 y su transformación del mundo del trabajo

La pandemia por COVID-19 afectó profundamente a los trabajadores y sus organizaciones en todo el mundo (OIT, 2021a; Hodder, 2020; Hodder y Martínez-Lucio, 2021). Ha habido un aumento severo en el desempleo, en la inactividad económica, cierres parciales o totales de negocios, interrupciones en la cadena de suministro, aumento de la informalidad, inseguridad en el trabajo y los ingresos, y desafíos a la salud, la seguridad y los derechos en el trabajo (Hodder y Martínez-Lucio, 2021). Los trabajadores experimentaron una “interrupción radical en la forma en que trabajan” (Hodder, 2020, p. 262), mientras que esto posiblemente influyó en la capacidad de las organiza-

ciones de trabajadores para representar a sus miembros y ejercer la revitalización. Weller (2020) indicó que posiblemente la pandemia tendría un impacto directo en la destrucción de empleo, suponiendo que los empleos minoristas y los del sector de la hostelería serían los más afectados. Adicionalmente, el trabajo se transformó al considerarse el trabajo remoto como la forma más eficiente de frenar el avance del virus en la población. Con ello, las formas de empleo se rediseñaron (De Lucas, Del Val y Gavrilina, 2021): el lugar de trabajo se convierte en algo más digital, menos jerárquico y más flexible, y la tecnología juega un rol esencial en las nuevas formas de trabajo y sostiene la cultura organizacional y la productividad de los trabajadores. La principal forma en la cual el empleo cambió ha sido en lo que refiere a la aceleración de la digitalización del trabajo y la implementación de la posibilidad de trabajar a distancia, con lo que las personas pueden llevar a cabo su trabajo en diferentes lugares remotos respecto de donde se encuentra su empleador (Nagel, 2020; Adams-Prassl *et al.*, 2020).

Existe acuerdo en que la pandemia por COVID-19 aceleró la digitalización de las personas (Hodder y Martínez-Lucio, 2021), quienes se vieron obligadas a integrar la tecnología en su rutina laboral diaria. Muchos de quienes ahora trabajan de forma remota, organizan su trabajo de manera más flexible, con la posibilidad de elegir los horarios durante los cuales se conectan a su trabajo o durante los cuales realizan ciertas tareas, con flexibilidad respecto a la programación de sus tareas diarias y al lugar donde las realizan (Spurk y Straub, 2020). Esto ha llevado a diferentes autores a indicar que el teletrabajo ha aumentado los niveles de autonomía de los trabajadores (Nagel, 2020). Sin embargo, también se debe ser cauto, pues otra línea de investigación ha planteado la resistencia que puede tener la adopción de tecnología por parte de los trabajadores (Molino, Cortese y Ghislieri, 2020). La oposición de los trabajadores frente a la tecnología puede deberse a sentimientos de desconfianza con respecto a esta, emparejados con una sensación de vigilancia constante.

Con los períodos de confinamiento más extensos y estrictos del mundo y de la región (Rojas, 2020), el caso chileno es relevante para estudiar los impactos potenciales de la pandemia de COVID-19 en las estrategias de revitalización en los contextos de relaciones laborales a nivel de empresa. Similar a lo que sucedió a nivel mundial, Chile pasó por estrictas medidas de confinamiento y diferenciación de trabajadores en las categorías dicotómicas de esenciales y no esenciales. Se consideró que las industrias esenciales en Chile durante la pandemia fueron la minería, las finanzas, el transporte y la fabricación de alimentos (Servicio Civil, 2020). Dado que la minería y las finanzas continúan siendo fundamentales para la economía del país, estos sectores tienden a acumular la mayor cantidad de investigación, lo que deja

al sector de alimentos bastante inexplorado. Por lo tanto, este estudio se centra en dos sindicatos a nivel de empresa, específicamente en la industria de alimentos, la cual fue considerada esencial durante la pandemia. Con ello se determinarán los impactos de la reciente pandemia de COVID-19 en las estrategias de revitalización de dos sindicatos, al comparar dos períodos de tiempo de los mismos sindicatos, antes (2016-2018) y durante (2020-2021) la pandemia. Asimismo, se abordarán los desafíos que enfrentaron estos gremios durante la pandemia.

Metodología

Esta investigación tuvo como objetivo comparar las estrategias de revitalización antes de la pandemia de COVID-19 y durante ella de dos sindicatos a nivel de empresa en Chile. La industria escogida fue la fabricación de alimentos, principalmente porque entre los sectores considerados esenciales durante la pandemia ha sido el menos investigado. Los datos de la industria manufacturera de alimentos chilena muestran que esta se encuentra compuesta por cerca de 858.000 trabajadores, con una importante tradición de sindicalización y relaciones laborales bastante estables en el tiempo (Lloyd y Payne, 2021). El sector cuenta con importantes federaciones, como la Federación de Procesadores de Alimentos y Agroindustriales y la Federación Nacional de Productores de Leche, que agrupan a las asociaciones de trabajadores más relevantes.

La investigación se realizó en dos partes: la primera se inició a fines de 2015 y finalizó a principios de 2019, con un total de 69 entrevistas para determinar el proceso de revitalización sindical en Chile y las estrategias más utilizadas. Se realizaron entrevistas con dirigentes sindicales, trabajadores, gerentes de recursos humanos, abogados laborales y otros expertos de campo. La segunda etapa de esta investigación comenzó en junio de 2020 y finalizó en julio de 2021, con entrevistas a líderes sindicales, trabajadores y gerentes de recursos humanos. Las entrevistas que informan esta investigación son 34: 22 entrevistas realizadas antes de la pandemia (entre 2016 y 2018) a dirigentes sindicales, funcionarios de federaciones y confederaciones, así como a gerentes de recursos humanos; y 12 entrevistas realizadas entre 2020 y 2021, con los mismos dirigentes sindicales de los dos sindicatos investigados y algunos de sus trabajadores. Los informantes eran en su mayoría hombres (83%), chilenos (100%) y con una antigüedad laboral promedio de cinco años en la empresa; el 75% de los entrevistados fluctuaba entre los 30 y los 39 años de edad. La tabla 2 muestra una caracterización de las empresas a las cuales pertenecen los sindicatos estudiados.

Tabla 2. Caracterización de empresas y sindicatos participantes

| | Sindicato A | Sindicato B |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|
| Tamaño de la empresa | 3.000 empleados | 1.500 empleados |
| Tipo de empresa | Chilena | Neozelandesa |
| Tamaño del sindicato | 860 miembros | 756 miembros |
| Tasa de afiliación sindical | 20% | 75% |
| Propiedad de la empresa | Privada | Privada |
| Producto principal | Bebidas | Lácteos |

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas duraron cerca de 45 minutos, en promedio, y para su posterior análisis fueron transcritas y consideradas utilizando el análisis temático de datos (Clarke, Braun y Hayfield, 2015), un método que busca identificar e interpretar patrones de significado o temas en datos cualitativos. Los datos se analizaron manualmente y fueron codificados en patrones de temas preestablecidos desarrollados con base en las preguntas de investigación y el marco analítico utilizado (por ejemplo, se codificó la información en términos de cada una de las estrategias de revitalización descritas en la literatura: organización, reestructuración, cooperación con empleadores, etc.).

Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos luego del análisis de datos. El apartado está organizado de la siguiente manera: se indican al principio las estrategias de revitalización sindical más desarrolladas por cada uno de los sindicatos durante el período previo a la pandemia, es decir, entre 2016 y 2018, y luego se presentan los resultados obtenidos respecto a las actividades de revitalización sindical más prominentes durante la pandemia por COVID-19, identificadas por ambos sindicatos.

Estrategias de revitalización sindical prepandemia (2016-2018)

Antes de la pandemia, se pudo determinar que los dos sindicatos analizados basaron sus estrategias de revitalización alrededor de tres actividades, a saber: reestructuración externa, cooperación con empleadores y organización en la forma de reclutar miembros. En primer lugar, ambos sindicatos buscaban activamente una reorganización de su estructura a través de un proceso de fusión con otros sindicatos más pequeños en la misma empresa. Si bien las estrategias utilizadas por los sindicatos eran similares, estas variaban en profundidad, por cuanto ambos privilegiaban la reestructuración externa. Sin

embargo, el Sindicato A fue un paso más allá que el Sindicato B para lograr la reestructuración, al emplear más recursos (invertían más tiempo en visitar las plantas de producción para evidenciar a los miembros la importancia de unirse como sindicatos y reagruparse, en vez de permanecer fragmentados) y al demandar a la empresa por la obstaculización que ellos consideraron era generada por la empresa, al mantener a los sindicatos atomizados en las diferentes plantas productivas y áreas de la organización, como se indica en la siguiente cita:

Nosotros nos dimos cuenta de que teníamos que demandarlos directamente si queríamos tomarnos en serio la fusión con los otros sindicatos, porque siempre nos ponían trabas, que si no podíamos [visitar las otras plantas], que el tiempo, que eran otros rubros [...] pero nosotros estábamos convencidos que teníamos razón, que nos querían tener a todos separados para hacer con nosotros lo que quisieran. (Dirigente 1, Sindicato A, 2016)

En segundo lugar, se encontraba la estrategia de cooperación con empleadores, la cual también era enfatizada a diferente nivel por cada sindicato analizado. El Sindicato B confiaba más en esta estrategia para hacer avanzar su poder sindical que el Sindicato A, a pesar de que este último también admitía haber conformado una especie de alianza con su empleador para evitar el conflicto industrial. El Sindicato B entendía que la relación de confianza que tenía con su empleador implicaba un avance en la restauración del desbalance de poder y que, mediante esa estrategia, los dirigentes sindicales podían llevar mayores beneficios a sus miembros, además de permanecer como un agente legítimo representante de los trabajadores.

Yo no te digo que confío ciegamente en ellos [el empleador], pero sí te puedo decir que a lo largo del tiempo hemos establecido como una especie de pacto de no agresión: negociamos en buenos términos y a cambio no nos vamos a huelga [...]. Es simple. (Dirigente 2, Sindicato B, 2017)

En tercer lugar, y como forma de fortalecer la legitimidad en el lugar de trabajo, ambos sindicatos enfocaban sus esfuerzos en captar y mantener cautivos a sus miembros a través de la provisión de servicios, como entrega de beneficios. Esta estrategia ha sido descrita en la literatura como una forma de aumentar la membresía sindical enfatizando el reclutamiento de nuevos miembros. Se puede decir que esta opción de revitalización se encuentra muy marcada en los sindicatos chilenos, por cuanto fue el único rol que se le otorgó a las organizaciones de trabajadores durante la dictadura militar de Augusto Pinochet (Palacios-Valladares, 2010) y, por lo tanto, constituye la identidad primaria de la mayoría de los sindicatos en Chile. También, entonces, es el caso de los sindicatos analizados en este estudio, ambos basaban su legitimidad en la cantidad de miembros que tenían sus organizaciones de

base, una cantidad que ellos mantenían y atraían, según su opinión, gracias a la entrega de beneficios.

El trabajador chileno lo único que quiere es su cajita para el 18 de Septiembre y para Navidad, sus cupones de gas, su farmacia, y que lo dejen trabajar tranquilo, entonces así nosotros les decimos que con nosotros va a estar mejor, que si pasa algo, los vamos a poder ayudar [...] hay plantas que cuesta más [que se afilien al sindicato], y ahí confiamos más en el boca a boca de nuestros socios [...] ellos mismos nos ayudan a traer a los compañeros [nuevos]. (Dirigente 5, Sindicato A, 2016)

Es así como con la implementación, de una u otra forma, de estas tres estrategias más salientes los sindicatos entrevistados buscaban renovar su poder en el lugar de trabajo y representar a sus socios. Ambos sindicatos gozaban de altos niveles de afiliación, lo cual permite concluir que eran actividades que les funcionaba y se traducían en mayor número de socios. En las tablas 4, 5 y 6 se muestran las estrategias de revitalización de ambos sindicatos antes de la pandemia y durante ella.

En contraste con las actividades mucho más asentadas antes del período de pandemia, y contrariamente también a lo que se ve en sindicatos internacionales, otras actividades de renovación sindical descritas en la literatura, como la formación de coaliciones, la capacitación de dirigentes o trabajadores, la acción política y la implementación de redes sociales tuvieron un alcance limitado. Ambos sindicatos mencionaron que la mayoría de sus socios no eran asiduos usuarios de las redes sociales (ya sea Facebook o Twitter) y, por lo tanto, ellos como dirigentes no se concentraban en sacarle más provecho a estas. Sí admitían utilizarlas para generar una comunicación más rápida con sus socios, pero no era una estrategia central o de carácter progresista.

Estrategias de revitalización sindical durante la pandemia (2020-2021)

En la segunda fase de esta investigación, llevada a cabo durante 16 meses (desde junio de 2020 hasta septiembre de 2021, coincidiendo con los períodos de mayor cantidad de contagios de COVID-19 en Chile y con los confinamientos más estrictos), se mostró la necesidad de los dirigentes sindicales de ambas organizaciones de recurrir no solo a las redes sociales, sino también a otras formas de comunicación electrónica para permanecer conectados con sus socios. En este sentido, ambos sindicatos utilizaron sus páginas de Facebook para emitir comunicados sobre las medidas sanitarias tomadas por el gobierno y por su empleador, sobre la forma de mantenerse comunicados durante los confinamientos y sobre la continuidad de los beneficios entregados por ellos a sus socios.

De esta manera, las actividades de revitalización sindical que ambas organizaciones de trabajadores mantuvieron implementadas durante el mencionado período se vincularon con dos tipos de estrategias, a saber: la *organización* (a través del reclutamiento de socios) y la *cooperación con empleadores*, como una forma de enfrentar de forma conjunta y coordinada los desafíos originados por el COVID-19. Sin embargo, hubo dos cambios en algunas estrategias que llamaron la atención: la actividad de reestructuración externa (en la forma de alianza con otros sindicatos de su misma empresa) disminuyó, pues los sindicatos comentaban que el foco de atención pasó de aliarse con otros sindicatos a preocuparse más activamente por las necesidades y los requerimientos de sus socios durante la pandemia. Por ello, ambos sindicatos pasaron de una búsqueda activa de unión con los otros sindicatos de la empresa a mantener el *statu quo* de la situación multisindical dentro de sus lugares de trabajo.

ellos [los otros sindicatos] ya no tenían el mismo interés, y, bueno, hay que decirlo, nosotros tampoco, para nosotros el COVID fue poner más foco en los nuestros. (Dirigente 3, Sindicato A, 2020)

tampoco fue una decisión consciente que hayamos dicho: ya a partir de marzo 2020 dejamos de querer unirnos con XXX, fue como algo natural que se dio [dejar de perseguir la unión intersindical] porque ahora nos enfrentábamos a una pandemia. (Dirigente 5, Sindicato B, 2021)

La estrategia de reestructuración, entonces, no fue la única que enfrentó cambios, también la actividad de uso de redes sociales (RRSS) fue una de las estrategias de revitalización sindical más marcadas, por su desarrollado ímpetu una vez que los confinamientos fueron anunciados. Ambos sindicatos empezaron a recurrir de forma más frecuente a las RRSS para mantenerse comunicados con sus socios, además de utilizar ciertas plataformas digitales para generar asambleas informativas, como la plataforma Zoom. Como indican ambas organizaciones a continuación:

Lo primero que hicimos fue pensar cómo hacer las asambleas [...] nos inspiramos en las clases virtuales de nuestros hijos, y nada, pues, instalamos Zoom y partimos de a poco, porque no todos sabían cómo hacerlo [reunirse por Zoom]. (Dirigente 1, Sindicato B, 2020)

[sobre las plataformas para hacer las asambleas] Google Meets, Zoom, videos de WhatsApp, nos manejamos con todo. (Dirigente 4, Sindicato A, 2021)

En este sentido, las principales estrategias de revitalización de ambos sindicatos durante la pandemia tuvieron un interesante cambio, pues no solo algunas disminuyeron su prevalencia, sino que otras, que aparecían antes

como inexistentes, durante la pandemia fueron enfatizadas por ambas organizaciones sindicales. En las tablas 4 y 5 se aprecia un resumen de las estrategias de revitalización exhibidas por ambos sindicatos antes de la pandemia y durante ella.

Tabla 4. Resumen de estrategias de revitalización aplicadas por el Sindicato A antes y durante la pandemia por COVID-19

| Estrategia de revitalización | Antes de la pandemia | Durante la pandemia |
|------------------------------|----------------------|--------------------------|
| Organización | Medio | Alto (más especializado) |
| Reestructuración | Alto | Bajo |
| RRSS | Bajo | Alto |
| Cooperación con empleadores | Alto | Alto |
| Provisión de servicios | Alto | Alto |
| Coalición | Bajo | Bajo |
| Acción política | Poco desarrollado | Poco desarrollado |
| Vínculos internacionales | Bajo | Bajo |
| Capacitación sindical | Bajo | Bajo |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Resumen de estrategias de revitalización aplicadas por el Sindicato B antes y durante la pandemia por COVID-19

| Estrategia de revitalización | Antes de la pandemia | Durante la pandemia |
|-----------------------------------|----------------------|---------------------|
| Organización | Medio | Medio |
| Reestructuración | Alto | Bajo |
| RRSS | Bajo | Alto |
| Cooperación con empleadores | Alto | Alto |
| Provisión de servicios | Alto | Alto |
| Coalición con grupos no laborales | Bajo | Bajo |
| Acción política | Poco desarrollado | Poco desarrollado |
| Vínculos internacionales | Bajo | Bajo |
| Capacitación sindical | Bajo | Bajo |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Resumen comparado de estrategias de revitalización aplicadas por ambos sindicatos antes y durante la pandemia por COVID-19

| Estrategia de revitalización | Sindicato A | Sindicato B |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Organización | Alto | Medio |
| Reestructuración | Disminuyó | Disminuyó |
| RRSS | Aumentó | Aumentó |
| Cooperación con empleadores | Alto | Alto |
| Provisión de servicios | Alto | Alto |
| Coalición con grupos no laborales | Bajo | Bajo |
| Acción política | Poco desarrollado | Poco desarrollado |
| Vínculos internacionales | Bajo | Bajo |
| Capacitación | Bajo | Bajo |

Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo anterior se puede indicar que, en efecto, la pandemia tuvo una incidencia en el tipo de estrategia de revitalización implementada por estos sindicatos. En el siguiente apartado se discuten estos resultados.

Discusiones y conclusiones

El análisis de las estrategias de revitalización presentado en este artículo y que fueron implementadas antes y durante la pandemia mostró la presencia de tres estrategias de revitalización marcadas, aunque algunas fueron desarrolladas en diferentes niveles por cada uno de los sindicatos.

Antes de la pandemia, ambos sindicatos tendieron a enfocarse en lograr una reestructuración externa, motivados principalmente por la fragmentación de sus lugares de trabajo, donde la existencia de una multiplicidad de sindicatos hacía que su poder de negociación con la empresa fuese menor. Es por ello que ambas organizaciones de trabajadores se embarcaron en la tarea de hacer campañas para unirse con otros sindicatos de su mismo lugar de trabajo. Esta actividad de revitalización fue de gran relevancia para ellos, lo cual se manifiesta en la dedicación de recursos económicos y de tiempo, viajando a diferentes puntos del país donde la empresa tenía presencia y conversando tanto con otros dirigentes sindicales como con los socios de otros sindicatos, para discutir las ventajas que podría tener el formar un solo sindicato. La importancia de la reestructuración externa para crecer en cantidad de socios ha sido documentada en la literatura por Waddington (2005), quien también ha indicado el alto grado de resistencia que presenta esta estrategia, tanto por

los mismos socios como por otros dirigentes, que pueden ver como incierto su rol dentro de la nueva organización. En ambas organizaciones sindicales, la motivación para perseguir la reestructuración ha sido la búsqueda de aumentar su poder en el lugar de trabajo. Esta estrategia disminuyó en incidencia durante la pandemia, pues los dirigentes y socios prefirieron enfocar sus recursos en la entrega de servicios e información a los socios, como se evidenció en las entrevistas.

La cooperación con empleadores y el reclutamiento de miembros también fueron actividades enfatizadas por ambos sindicatos antes de la pandemia: el Sindicato A apostaba más por el reclutamiento de nuevos socios, mientras que el Sindicato B prefería en mayor medida nutrir la relación con su empleador, esto aun cuando ambos sindicatos admitían mantener una relación de cooperación con su empleador en pro de evitar conflictos. El reclutamiento de socios también era identificado por los dirigentes sindicales como prevalente, dado que la sobrevivencia de los sindicatos en Chile está dada por la cantidad de miembros que tiene cada organización, tal como ha sido indicado por Gutiérrez (2017). Estas actividades se mantuvieron estables durante la pandemia, a pesar de que variaron en intensidad a lo largo de los meses que esta duró, pues, naturalmente, cuando se inició, los dirigentes estaban concentrados en identificar cómo responder a los cambios.

Sin embargo, durante la pandemia y dadas las condiciones de confinamiento impuestas por los gobiernos a nivel mundial, estos sindicatos desarrollaron una actividad que antes consideraban irrelevante: el uso de redes sociales. Con ello lograron inicialmente mantener una comunicación más fluida con los socios, lo cual tiende a ser usual en los usos de las RRSS identificados para las organizaciones sindicales (Carneiro y Costa, 2022). Los dirigentes sindicales comenzaron a utilizar principalmente la plataforma Facebook para informar a sus socios de los avances en negociaciones con su empleador, de las medidas sanitarias por COVID-19 implementadas por el gobierno y por la empresa, de los servicios que permanecían vigentes, entre otras temáticas. El contenido postado era agradecido por los trabajadores, quienes interactuaban con los mensajes mediante comentarios y “likes”. Adicionalmente, cuando se entrevistó a los trabajadores respecto a la utilidad percibida por la continuidad de la comunicación a través de Facebook, indicaron que fue la mejor manera de permanecer conectados durante el aislamiento. A pesar de que la literatura indica que esta forma de utilización de las plataformas digitales no es innovadora (Houghton y Hodder, 2021; Carneiro y Costa, 2022), se argumenta que este podría ser el primer paso para que estos sindicatos chilenos noten las ventajas de estas plataformas digitales en el avance y la puesta en marcha de sus luchas, tal como ha sido explicado en la literatura (Panagiotopoulos, 2021).

Aun cuando el uso de plataformas de RRSS por parte de los sindicatos en Chile se encuentra en potencial desarrollo, sigue siendo un desafío para ellos,

pues, como han señalado Costa y Carneiro (2021), se añade una presión adicional hacia los dirigentes por mantener una presencia virtual constante y porque, además, deben ser capaces de entender las dinámicas de estas plataformas para poder interactuar con ellas y lograr sus objetivos. Si bien es cierto que gracias a la pandemia estos dirigentes se abrieron a la transformación digital para representar a sus trabajadores (un desarrollo explicado por Dencik y Wilkin, 2020), el desafío de mantener funcionando las plataformas a largo plazo permanece. De esta forma, este artículo contribuye al debate sobre el potencial nuevo rol de los sindicatos en un mundo del trabajo marcado por desarrollos tecnológicos, en el cual se denota la adaptación que podrían tener los sindicatos al utilizar las tecnologías para continuar representando a sus socios.

Tal como sucedía antes de la pandemia, las estrategias de revitalización sindical identificadas fueron desarrolladas por los miembros de forma más bien reactiva a las condiciones contextuales que se estaban generando en su entorno y no como una actividad a largo plazo con metas claras. Es por ello que el presente artículo demostró la existencia de factores contextuales más allá del lugar de trabajo y de la realidad nacional que pueden efectivamente moldear el tipo de estrategia de revitalización utilizada por los sindicatos.

Como resultado del análisis se debe tener en cuenta que la revitalización sindical debe considerarse como un proceso altamente complejo que requiere ser entendido en un contexto, ahora más que nunca. Además de los desafíos presentados por la pandemia de COVID-19 y el cambio fundamental que produjo en la vida laboral de personas y sindicatos (Hodder y Martínez-Lucio, 2021), la fragmentación del movimiento laboral, el debilitamiento de los sindicatos por parte de los empleadores y el aislamiento generalizado de otros organismos relacionados con el trabajo fueron identificados como los principales desafíos que enfrentan los sindicatos chilenos.

Referencias bibliográficas

- Adams-Prassl, A.; T. Boneva; M. Golin y C. Rauh (2020). The large and unequal impact of COVID-19 on workers. *VoxEU* [en línea], 8 de abril. Disponible en: <<https://cepr.org/voxeu/columns/large-and-unequal-impact-covid-19-workers>> [acceso 20/12/2022].
- Bellido de Luna, D. (2022). Employer constraints on trade union renewal in Chile. *Journal of Industrial Relations*, 64(8), pp. 1-21.
- Clarke, V.; V. Braun, V. y N. Hayfield (2015). Thematic analysis. En: J. A. Smith. *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*, Londres: SAGE Publications, pp. 222-248.

- Carneiro, B. y H. A. Costa (2022). Digital unionism as a renewal strategy? Social media use by trade union confederations. *Journal of Industrial Relations*, 64(1), pp. 26-51.
- Cho, S. J.; J. Y. Lee y J. V. Winters (2020). *COVID-19 employment status impacts on food sector workers*. Bonn: Institute of Labor Economics.
- Costa, H. A. y B. Carneiro (2021). Digital communication as a global challenge for trade unions: Lessons from Brazil and Portugal. *Tempo Social*, 33, pp. 183-208.
- De Lucas Ancillo, A.; M. T. del Val Núñez y S. G. Gavrilá (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), pp. 2297-2316.
- Dencik, L. y P. Wilkin (2020). Digital activism and the political culture of trade unionism. *Information, Communication & Society*, 23(12), pp. 1728-1737.
- Diamond, W. J. y R. B. Freeman (2002). Will unionism prosper in cyberspace? The promise of the Internet for employee organization. *British Journal of Industrial Relations*, 40(3), pp. 569-596.
- Dobbins, T. (2020). COVID-19 and the past, present and future of work. *Futures of Work* [en línea], 13. Disponible en: <<https://futuresofwork.co.uk/2020/05/05/covid-19-and-the-past-present-and-future-of-work/>> [acceso 20/12/2022].
- Fana, M.; S. Torrejón Pérez y E. Fernández-Macías (2020). Employment impact of COVID-19 crisis: from short term effects to long terms prospects. *Journal of Industrial Business Economy*, 47, pp. 391-410.
- Frege, C. y J. Kelly (eds.). (2004). *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Frege, C. M. y J. Kelly (2003). Union revitalization strategies in comparative perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), pp. 7-24.
- Geelan, T. (2021). Introduction to the Special Issue-The internet, social media and trade union revitalization: Still behind the digital curve or catching up? *New Technology, Work and Employment*, 36(2), pp. 123-139.
- Gómez, J. G.; P. J. L. Rodríguez y V. S. Bueno (2021). La acción sindical en tiempo de pandemia. *Revista Española de Salud Pública*, 95(1), e1-e19.
- González, J. P. (2020). El papel de los sindicatos en la crisis por covid-19. *Tra-bajo, Persona, Derecho, Mercado*, 1, pp. 49-73.

- Greene, A. M., Hogan, J. y Grieco, M. (2003). Commentary: E-collectivism and distributed discourse: New opportunities for trade union democracy. *Industrial Relations Journal*, 34(4), pp. 282-289.
- Gutiérrez, F. (2017). Coping with neoliberalism through legal mobilization: The Chilean labor movement's new tactics and allies. En: S. Donoso y M. Von Bülow (2017). *Social Movements in Chile. Organization, trajectories, and political consequences*. Nueva York: Palgrave Macmillan, pp. 191-217.
- Gutiérrez, F. y A. Martín (2021). Emerging union-management partnership in Chilean firms: particularities and limitations. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(3), pp. 464-477.
- Horton, J. (2020). Coronavirus: What are the numbers out of Latin America? *BBC* [en línea], 23 de septiembre. Disponible en: <<https://www.bbc.com/news/world-latin-america-52711458>> [acceso 15/08/2022].
- Hodder, A. (2020). New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. *New technology, work and employment*, 35(3), pp. 262-275.
- Hodder, A. y D. J. Houghton (2020). Unions, social media and young workers - evidence from the UK. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), pp. 40-59.
- Hodder, A. y M. Martínez-Lucio (2021). Pandemics, politics, and the resilience of employment relations research. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 31(4), pp. 430-438.
- Houghton, D. J. y A. Hodder (2021). Understanding trade union usage of social media: a case study of the public and commercial services union on Facebook and Twitter. *New Technology, Work and Employment*, 36(2), pp. 219-239.
- Ibsen, C. L. y M. Tapia (2017). Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next? *Journal of Industrial Relations*, 59(2), pp. 170-191.
- Johnstone, S.; G. Saridakis y A. Wilkinson, A. (2019). The global financial crisis, work and employment: Ten years on. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), pp. 455-468.
- Klindt, M. P. (2017). Trade union renewal through local partnerships for skill formation. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(4), pp. 441-455.

- Lloyd, C. y J. Payne (2021). Food for thought: Robots, jobs and skills in food and drink processing in Norway and the UK. *New Technology, Work and Employment* [en línea], Special Issue. DOI: <<https://doi.org/10.1111/ntwe.12194>>.
- McKenzie, B. (2020). *Chile: Employment Protection Act* [en línea]. Disponible en: <<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=5c5743c9-4671-4c97-8da9-113cc3cb08e2>> [acceso 15/08/2022].
- Martínez-Lucio, M. y S. Mustchin (2013). 6 Training and workplace skills in the context of globalization: New directions and discourses in skills. En: M. Martínez-Lucio, *International human resource management: An employment relations perspective*, Londres: Sage, pp. 118-135.
- Martínez-Lucio, M.; S. Mustchin; S. Marino; D. Howcroft y H. Smith (2021). New technology, trade unions and the future: not quite the end of organised labour. *Revista Española de Sociología*, 30(3), pp. 1-12.
- Martínez-Lucio, M. y M. Stuart (2009). Organising and union modernisation: narratives of renewal in Britain. En: G. Gall (2009). *Union revitalisation in advanced economies*. Londres: Palgrave Macmillan, pp. 17-37.
- Molino, M.; C. G. Cortese y C. Ghislieri (2020). The promotion of technology acceptance and work engagement in industry 4.0: from personal resources to information and training. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), p. 2438.
- Murray, G. (2017). Union renewal: what can we learn from three decades of research? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(1), pp. 9-29.
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 1, pp. 1-15.
- OIT (2020). *ILO Monitor 2nd edition: COVID-19 and the world of work*. Ginebra: OIT.
- OIT (2021a). Future of work. Trade Unions in Transition: Interview with Maria Helena André [en línea]. Ginebra: OIT. Disponible en: <https://www.ilo.org/actrav/media-center/news/WCMS_776264/lang--en/index.htm> [acceso 20/12/2022].

- OIT (2021b). *Resolution concerning a global call to action for a human-centred recovery from the COVID-19 crisis that is inclusive, sustainable and resilient* [en línea]. Ginebra: OIT. Disponible en: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_806092.pdf> [acceso 20/12/2022].
- Palacios-Valladares, I. (2010). *Industrial relations after Pinochet: Firm level unionism and collective bargaining outcomes in Chile*. Berna: Peter Lang.
- Panagiotopoulos, P. (2021). Digital audiences of union organising: a social media analysis. *New Technology, Work and Employment*, 36, pp. 201-218.
- Pérez-Ahumada, P. (2020). Sindicatos en tiempos de crisis: reviven pero son ignorados por la autoridad. *CIPER Académico* [en línea], 1 de mayo. Disponible en: <<https://www.ciperchile.cl/2020/05/01/sindicatos-en-tiempos-de-crisis-reviven-pero-son-ignorados-por-la-autoridad/>> [acceso 10/06/2022].
- Rojas, F. (2020). América Latina concentra los confinamientos más extensos. *La Tercera* [en línea], 29 de agosto. Disponible en: <<https://www.latercera.com/mundo/noticia/america-latina-concentra-los-confinamientos-mas-extensos/QL5GPNQV7FCPLFKN7VOLXYMKYY/>> [acceso 20/12/2022].
- Servicio Civil (2020). *Lineamientos para definir servicios esenciales: pandemia COVID-19* [en línea]. Santiago de Chile: Servicio Civil. Disponible en: <<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2020/03/Servicios-Esenciales-.pdf>> [acceso 20/12/2022].
- Simms, M. y J. Holgate (2010). Organising for what? Where is the debate on the politics of organising? *Work, Employment and Society*, 24(1), pp. 157-168.
- Spurk, D. y C. Straub (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior* [en línea], 119. DOI: <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>>.
- Varas, D. (2020). *La negociación colectiva como una proyección del diálogo social: las verdaderas razones detrás del proyecto de ley que pretende suspenderla* [en línea]. Santiago de Chile: Fundación Instituto de Estudios Laborales-Central Unitaria de Trabajadores. Disponible en: <<https://fielchile.cl/v2/wp-content/uploads/2020/04/An%C3%A1lisis-al-proyecto-que-pretende-suspender-las-neg-colectivas-FIEL.pdf>> [acceso 15/08/2022].

- Waddington, J. (2005). *Restructuring representation: The merger process and trade union structural development in ten countries*. Bruselas: Peter Lang.
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/67). Santiago de Chile: CEPAL.

Contribución de autoría

Este trabajo fue realizado en su totalidad por Daina Bellido de Luna.

Nota

Aprobado por Paola Mascheroni [editora responsable].