



## ► Ficha informativa

Agosto de 2026

### Cláusulas de transición justa y recursos de poder institucional: el caso del convenio colectivo del Metro de Santiago

Gonzalo Durán S.<sup>1</sup>

#### Principales puntos

- En Chile, la cobertura de la negociación colectiva es limitada y se concentra principalmente en el nivel de empresa, en un contexto de alta fragmentación sindical.
- En Metro de Santiago, donde casi todos los trabajadores están sindicalizados y cubiertos por convenios colectivos, un convenio colectivo incorporó una **cláusula de transición justa** vinculada a los procesos de cambio tecnológico.
- La cláusula establece un **comité bipartito** de representantes sindicales y de la empresa para abordar los cambios tecnológicos y compromete a ambas partes a buscar conjuntamente una política de transición justa para los trabajadores ante procesos de automatización.
- La experiencia muestra la importancia de la **coordinación entre organizaciones sindicales, la movilización de recursos de poder y el diálogo social** para ampliar la capacidad de incidencia de los trabajadores en decisiones estratégicas relacionadas con la transición justa.

#### Resumen

En Chile, la mayoría de los trabajadores no están cubiertos por convenios colectivos. La pequeña proporción que sí lo está pertenece a sindicatos pequeños y fragmentados, repartidos entre unos 8700 sindicatos, solo en el sector privado. La negociación colectiva se lleva a cabo casi exclusivamente a nivel de empresa o incluso por debajo, a nivel de unidad/departamento dentro de una empresa, y

los sindicatos son percibidos por las bases como un punto de acceso a beneficios económicos, no como artífices de la política laboral (Durán 2023).

A diferencia del sector privado, las empresas estatales suelen tener relaciones laborales más desarrolladas. En *Metro de Santiago*, el caso de estudio, casi todos los

<sup>1</sup> Departamento de Trabajo Social, Universidad de Chile. Correo electrónico: [gonzalo.duran.s@uchile.cl](mailto:gonzalo.duran.s@uchile.cl). Las opiniones vertidas corresponden al autor y no representan necesariamente la visión de la Organización Internacional del Trabajo.

trabajadores están sindicalizados y cubiertos por convenios colectivos. Además, el convenio colectivo celebrado entre *Metro de Santiago* y uno de sus sindicatos representa un hito importante en las relaciones laborales, ya que introduce por primera vez una cláusula de transición justa que otorga a los trabajadores poder institucional para influir en la política laboral de la empresa.

En virtud de dicha cláusula, los representantes sindicales de la Federación de Sindicatos de Metro (FESIMETRO) y los representantes patronales participan en un comité bipartito para debatir cualquier cambio tecnológico que suponga un reto para la empresa. Asimismo, tanto la empresa como el sindicato se comprometen a buscar

conjuntamente una política de transición justa para los trabajadores en caso de automatización.

Esta iniciativa fue impulsada en primer lugar por los trabajadores, movilizando su poder organizativo a múltiples niveles, y luego se complementó con el establecimiento de alianzas con las partes interesadas en la formulación de políticas públicas. Una lección clave que se desprende de esta experiencia es la importancia del diálogo social y de la coordinación entre organizaciones sindicales para ampliar la capacidad de incidencia de los trabajadores en materias estratégicas, como la transición justa frente al cambio tecnológico.

## Introducción

La transformación tecnológica de la economía es una cuestión de creciente importancia que preocupa a los trabajadores de Chile, y las grandes empresas han ido implementando progresivamente medidas con este fin. Algunos ejemplos son la automatización de las cajas registradoras en el comercio minorista, de los procesos industriales en sectores como la minería, de los servicios financieros y de los trenes.

Las políticas de transición justa se centran en la necesidad de abordar, entre otros, los efectos de los procesos de automatización en la vida de los trabajadores. Desde la perspectiva de las relaciones laborales, algunas de las preguntas de investigación relacionadas con el reto que plantea la transición justa son las siguientes: ¿En qué medida es la negociación colectiva una herramienta adecuada para incluir la transición justa? ¿Contribuyen las cláusulas de transición justa en los convenios colectivos a la mitigación empresarial (es decir, a la reducción de las emisiones relacionadas con la actividad empresarial) y a la adaptación al cambio climático? ¿Cuáles son las limitaciones, oportunidades y retos subyacentes en términos de fundamentos, procesos y resultados?

La transición justa es una cuestión crítica en el ámbito de las relaciones laborales y está dando lugar a nuevas agendas de investigación sobre el mundo del trabajo. Recientemente, la OIT ha destacado el papel de la negociación colectiva en la consecución de una transición justa, con un estudio en profundidad de seis casos prácticos de países de diversas regiones que abordan temas clave en las cláusulas de transición justa, a saber, la mejora de las competencias y la reconversión profesional de los trabajadores; los procesos de consulta, incluidos los relativos a los despidos y la jubilación anticipada; y la transición de los trabajadores a empleos más ecológicos (Schmidt y Braga 2025). El informe incluye información

sobre el caso chileno relativo al convenio colectivo celebrado entre *la Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. y el Sindicato de Trabajadores de la Empresa Metro S.A.* en 2022, que se analizará con más detalle en esta ficha informativa.

El estudio del caso chileno muestra que el mencionado convenio colectivo incorpora las primeras cláusulas de transición justa en la historia de la negociación colectiva en la empresa estatal Metro, por las que las partes reconocen el papel del cambio climático en la transformación tecnológica. Las partes también reconocieron los impactos en los métodos de producción, la estructura organizativa y los métodos de gestión y, en consecuencia, en el marco de las relaciones laborales. Además, el convenio crea un «Comité Bipartito de Consulta y Acuerdos de Transición Justa» al que se consultará sobre diferentes asuntos, como la introducción de nuevas tecnologías y/o procesos de producción. El estudio de caso resume el contenido del convenio, cómo se desarrolló y cuáles fueron las principales oportunidades y retos en términos de fundamentos, procesos y resultados.

Como punto de referencia metodológico, se utiliza el enfoque de la teoría de los recursos de poder (Schmalz et al. 2018) para analizar cómo los trabajadores negociaron las cláusulas de transición justa en su convenio colectivo. Este estudio de caso se basa en una investigación documental, en entrevistas con dos representantes sindicales y dos representantes patronales, y en un análisis cualitativo de las cláusulas de transición justa del convenio colectivo.

El documento se organiza de la siguiente manera: una sección en que se ofrece una visión general de la negociación colectiva en Chile, incluyendo cifras clave y marcos institucionales. Luego, una segunda sección que

presenta el estudio de caso, describiendo las cláusulas de transición justa incluidas en el convenio colectivo. A continuación, se utiliza el enfoque de la teoría de los recursos de poder para analizar las fuentes de poder de los trabajadores que contribuyeron al logro de las cláusulas de transición justa. Esta ficha concluye enunciando un debate sobre los retos y oportunidades futuros asociados a estos acuerdos. Por último, la última sección ofrece un resumen.

## La negociación colectiva en Chile

La negociación colectiva en Chile se produce casi exclusivamente a nivel empresarial y «por debajo»<sup>2</sup>, entre empleadores individuales y los sindicatos correspondientes (Durán 2023). Aunque desde de 2017, no existen obstáculos legales para la negociación con múltiples empleadores<sup>3</sup>, esta se produce en muy raras ocasiones y de forma excepcional. El convenio colectivo prevalecerá sobre la legislación solo si es más favorable para el trabajador (OIT 2023).

Hay 8 706 sindicatos en el sector privado y la mitad de ellos tiene menos de 50 afiliados (Durán y Kremerman 2024). A pesar del gran número de sindicatos, esto no se refleja en una amplia cobertura de la negociación colectiva. Por el contrario, solo el 21 por ciento de los trabajadores están cubiertos por convenios colectivos, según ILO (2026). Debido a cuestiones metodológicas, la cobertura «real» podría ser menor que esa, solo el 13 por ciento en un «escenario optimista» (Durán 2022).<sup>4</sup> En este contexto, el sistema chileno de relaciones laborales se enfrenta a dos cuestiones críticas: la mayoría de los trabajadores no están cubiertos por convenios colectivos y los trabajadores que sí lo están pertenecen a miles de sindicatos fragmentados.

La razón de este sistema de negociación colectiva totalmente descentralizado tiene sus raíces en las reformas que se produjeron alrededor de 1979 (D.L 2.756; D.L 2.758), durante el régimen militar, que restringieron la negociación multiempresarial y sectorial.<sup>5</sup> En su lugar, en julio de 1979, se introdujo el modelo de empleador único, que utiliza diferentes entidades jurídicas y permite la existencia de múltiples sindicatos competidores a nivel de empresa (Narbona 2015).

Las empresas estatales siguen el mismo marco de negociación colectiva que las empresas privadas. Por lo tanto, todas las referencias al sector privado incluyen a las empresas estatales.

El artículo 306 del Código del Trabajo tiende a limitar el alcance de la negociación colectiva. Según la ley: «Las cuestiones que restrinjan o limiten la autoridad del empleador para organizar, dirigir y gestionar la empresa, así como aquellas que no estén relacionadas con ella, no serán objeto de negociación colectiva». Además, en el contexto chileno, solo los miembros de sindicatos que están inscritos individualmente en el convenio están sujetos a sus términos y condiciones. Los empleadores y los sindicatos pueden acordar extender los beneficios a los empleados no sindicalizados.

## ► El caso de estudio

### Cláusulas de transición justa en el caso de los trabajadores del metro

A finales de la década de 1960, se inició la construcción de las vías del metro en Santiago de Chile (Metro 2015). El proyecto fue dirigido por la *Dirección General de Obras Públicas* y, en 1972, se creó la denominada *Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A.* como empresa estatal y comenzó a funcionar en 1975. Desde agosto de 2023, cuenta con siete líneas que abarcan 140 km de longitud, lo que la convierte en la red ferroviaria más extensa de América del Sur. Hoy en día, «el metro de Santiago es el enlace nodal con los autobuses, el sistema de taxis colectivos y el sistema de transporte general de la ciudad» (Dobrusin 2021, 37).

En 2022, el 96,7 por ciento de los trabajadores del metro estaban cubiertos por convenios colectivos (Metro 2022). Asimismo, en agosto de 2023, había tres sindicatos: i) una organización unificada, resultado de la fusión entre dos sindicatos (*Sindicato 1* y *Sindicato 7*), llamada *Sindicato Metro Santiago*, que afirmaba tener alrededor de 2 400 afiliados<sup>6</sup>; ii) el *Sindicato de Técnicos y Profesionales* (sindicato de

<sup>2</sup> En Chile, la empresa se define como la persona jurídica en un contrato, individual o colectivo. Por lo tanto, la idea del empleador prevalece sobre la idea de la empresa. Esto significa que puede haber varias personas jurídicas que coexistan dentro de la misma empresa, cada una de las cuales actúa como un empleador independiente. En este caso, es posible que los trabajadores que se organizan no tengan la opción de la negociación colectiva «a nivel de empresa», sino más bien la negociación colectiva «a nivel de persona jurídica».

<sup>3</sup> Según el artículo 408 del Código del Trabajo de Chile, de acuerdo con la Ley 20.940/2016 que modernizó las relaciones laborales, la presentación de la

negociación colectiva puede darse por parte de federaciones y confederaciones, pero estas dependen de que el empleador las acepte.

<sup>4</sup> De hecho, esta cifra es aceptada, utilizada en el debate público e incluso en los informes laborales oficiales de la Dirección de Trabajo (véase Díaz 2023).

<sup>5</sup> Aunque no son frecuentes, existen.

<sup>6</sup> Entrevistado por el autor el 27 de julio de 2023.

trabajadores administrativos) o simplemente *Sindicato 2 de Metro*, que representa a unos 1 500 afiliados<sup>7</sup>; y iii) el *Sindicato Interempresa de Trabajadores Metro*, conocido como *Sindicato 5*, que representa a unos 160 afiliados<sup>8</sup> (guardias y trabajadores subcontratados).

El *Sindicato Metro Santiago* concluyó un acuerdo colectivo histórico en 2022 (Convenio Colectivo 2022-2025 entre el *Sindicato Metro Santiago* y la *Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A.*), que incluía cláusulas de transición justa (artículos 67 y 68). Según las entrevistas realizadas, las cláusulas de transición justa fueron propuestas inicialmente por el sindicato. Uno de los representantes patronales entrevistados para este estudio explicó que el borrador de las cláusulas era inicialmente más extenso, pero que luego se eliminaron algunas partes para cumplir con la legislación chilena.<sup>9</sup>

La cláusula de transición justa del convenio colectivo declaraba<sup>10</sup>:

- «La Empresa y el Sindicato reconocen que los procesos de transformación digital y tecnológica han alcanzado un ritmo vertiginoso como consecuencia, entre otras cosas, del proceso de cambio climático que afecta al mundo. Estos fenómenos afectan no solo a los métodos de producción, sino también a la estructura organizativa y la gestión de la empresa y, en consecuencia, a los diferentes marcos que rigen las relaciones laborales». (Convenio Colectivo, Título Octavo "Transición Justa, para todas y todos").
- «Las partes acuerdan que la transformación tecnológica y digital debe abordarse mediante una metodología anticipatoria y participativa, ya que es la forma óptima de generar confianza en estos procesos; que los diseñadores de tecnología y los empleadores tienen el deber ético de evitar impactos negativos en los trabajadores; y que la forma más eficaz de abordar con éxito este proceso transformador es mediante el diálogo, la negociación, el consenso y la celebración de acuerdos, bajo los principios de una transición justa» (Convenio Colectivo, Artículo 67).
- «Las partes comprometidas con los desafíos y oportunidades que se plantean acuerdan la conformación de un "Comité Bipartito de Consulta y Acuerdos de Transición Justa" integrado por representantes de la Empresa y representantes

sindicales de la Federación de Sindicatos de Metro en igual proporción de participantes» (Convenio Colectivo, Artículo 68, párrafo 1).

- La misión de este Comité Bipartito «será acordar, estudiar, investigar, alcanzar consenso, negociar e incorporar la participación de los trabajadores en los diferentes proyectos de cambio tecnológico y/o transformación digital que se lleven a cabo dentro de la Empresa. Asimismo, generar medidas y mecanismos de compensación, formación, reconversión, capacitación y conciliación de la vida laboral y personal» (Convenio Colectivo, Artículo 68, párrafo 3).
- Las funciones principales del Comité incluirán, entre otras (Convenio Colectivo, Artículo 68, párrafos 7 y 8):
  - «Ser un órgano de democratización e inclusión de los trabajadores en los planes de diseño e implementación de transformación digital y tecnológica en la Empresa, tendiente a anular o, al menos, disminuir el impacto negativo en los trabajadores y trabajadoras.».
  - «Canalizar la participación de los trabajadores y trabajadoras para que puedan expresar sus inquietudes y problemas ante la implementación tecnológica o modificaciones operacionales, o de la problemática cuando esta se haya implementado ».

## Análisis de la cláusula de transición justa utilizando el enfoque de los recursos de poder

Para comprender las fuentes de poder de los trabajadores y cómo los trabajadores de Metro lograron la cláusula de transición justa en su convenio colectivo, el enfoque de los recursos de poder (por ejemplo, Strategic Unionism 2013; Schmalz et al. 2018) proporciona un marco integral. Existen cuatro tipos de recursos de poder: organizativos, estructurales, societales e institucionales. El poder organizativo se refiere a la capacidad de los trabajadores para organizarse y defender y promover sus intereses de clase. Los recursos de poder estructurales están relacionados con la posición estratégica de los trabajadores dentro del sistema económico. Como resultado del establecimiento de alianzas con otros movimientos sociales para lograr un objetivo común, se puede derivar el poder societal. Por último, el poder institucional se refiere a la capacidad de los trabajadores

<sup>7</sup> Informado en la base de datos SIRELA (julio de 2023).

<sup>8</sup> Informado en la base de datos SIRELA (julio de 2023).

<sup>9</sup> Entrevistado por el autor el 31 de agosto de 2023.

<sup>10</sup> Copiado íntegramente de su fuente, fragmentos seleccionados.

para configurar un entorno institucional a su favor, por ejemplo, una cláusula del convenio colectivo.

Durante las entrevistas realizadas, los representantes sindicales atribuyeron un gran papel en las cláusulas de transición justa a FESIMETRO, la federación de sindicatos del metro (creada en 2007)<sup>11</sup>. Afirmaron que ha sido a través de esta federación que los trabajadores han obtenido recursos de poder organizativo. Tal y como se ha establecido en la cláusula de transición justa, el Comité Bipartito estará compuesto únicamente por representantes de FESIMETRO por parte de los trabajadores, en representación de todos los trabajadores de los sindicatos de nivel inferior. Por lo tanto, según las entrevistas realizadas para este estudio de caso, las cláusulas de transición justa se aplican a todos los trabajadores de la empresa.

Por lo tanto, FESIMETRO desempeñó un papel clave a la hora de dotar de poder organizativo a los trabajadores del metro, especialmente en lo que respecta a la investigación y la colaboración con otros sindicatos del sector del transporte público en Chile y en el extranjero, con el fin de ampliar sus conocimientos en el ámbito de la transición justa. En este contexto, las cláusulas de transición justa se derivaron de la agenda de trabajo acordada por FESIMETRO con dos importantes organizaciones internacionales de trabajadores: la *Coordinadora Latinoamericana de Metroviarios* y la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (ITF)<sup>12</sup>.

En este sentido, los dirigentes sindicales se refieren al caso de la Asociación Latinoamericana de Metros y Subterráneos (ALAMYS). Constituye una expresión del poder asociativo de los empleadores, donde se intercambian experiencias y se abordan conjuntamente los retos futuros. Según un representante sindical del *Sindicato Metro Santiago*, los intercambios internacionales ofrecen muchas ventajas<sup>13</sup>:

*«ALAMYS<sup>14</sup> es un grupo de trabajo de empresas de metro de América Latina (además de España y Portugal). A través de este espacio, Metro obtiene ideas para el «Modelo Barcelona», un sistema de gestión que se caracteriza por la multifuncionalidad de los trabajadores, la automatización y la*

*subcontratación. La idea de que las empresas pueden reducir el empleo incorporando tecnología se originó en España. Nosotros, FESIMETRO, también tenemos una organización paraguas de facto (la Coordinadora Latinoamericana de Metroviarios<sup>15</sup>). Si las empresas tienen un grupo de trabajo para intercambiar experiencias, nosotros debemos hacer lo mismo».*

Entre los países latinoamericanos, incluidos aquellos en los que los sindicatos tienen un alcance limitado de recursos de poder organizativo e institucional, la *Coordinadora de Metroviarios de Latinoamérica* facilita el intercambio de poder organizativo, incluidos conocimientos y estrategias. Los representantes sindicales observaron que en otros países la situación era más precaria y, al compartir experiencias a través de la coordinadora, los dirigentes sindicales comprenden los beneficios y los costos de determinadas propuestas presentadas por la empresa y pueden preparar una respuesta más informada basada en las experiencias de otros casos en la región.<sup>16</sup> A través del intercambio de experiencias dentro de la *Coordinadora*, los dirigentes sindicales toman conciencia de las consecuencias de determinadas propuestas presentadas por la empresa y pueden preparar una respuesta basada en lo que ha ocurrido en otros casos en toda la región.

Además de sus vínculos con la *Coordinadora*, FESIMETRO también colabora con la ITF:

*«Somos miembros de la ITF y uno de nuestros asesores está coescribiendo un documento sobre el cambio climático, la introducción de nuevas tecnologías y los sistemas de gestión con otro miembro de la ITF. Todo ello con el objetivo de convertir al sindicato en un actor clave en una transición justa. Aunque en ese momento no estábamos familiarizados con el concepto (transición justa), inmediatamente sentimos la necesidad de implementarlo. Durante la pandemia, en 2021, se llevó a cabo el estudio y comprendimos el concepto. Tan pronto como tuvimos el estudio en nuestras manos, dijimos: «Esto es lo que necesitamos».<sup>17</sup>*

Con el apoyo de la ITF, FESIMETRO y otras organizaciones de trabajadores del transporte público pusieron en marcha

<sup>11</sup> FESIMETRO está afiliada a la *Central Unitaria de Trabajadores (CUT)*, la central sindical más representativa a nivel nacional en Chile.

<sup>12</sup> Una federación sindical mundial.

<sup>13</sup> Entrevistado por el autor el 27 de julio de 2023.

<sup>14</sup> La Asociación Latinoamericana de Metros y Subtes (ALAMYS). Una expresión del poder asociativo por parte de los empleadores, donde intercambian experiencias y afrontan juntos los retos del futuro. (véase <https://www.alamys.org/es/alamys/quienes-somos/> )

<sup>15</sup> Según los representantes sindicales entrevistados, la *Coordinadora* se creó hace unos 14 años, comenzando por Brasil, Chile y Argentina, y hoy en

día articula todas las organizaciones de trabajadores del metro de América Latina. El último país en incorporarse fue Perú. También hay sindicatos de España, Francia y Portugal (aunque en menor medida de estos dos últimos países).

<sup>16</sup> Entrevistas con dirigentes sindicales. Entrevistados por el autor el 27 de julio de 2023.

<sup>17</sup> Entrevistas con dirigentes sindicales. Entrevistados por el autor el 27 de julio de 2023.

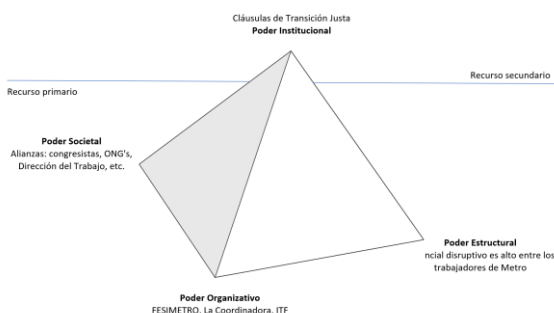
en 2021 la denominada *Mesa Intersindical del Transporte Público* con el objetivo de «incluir una transición justa para los trabajadores del transporte público en la agenda de los gobiernos locales, regionales y nacionales» (Dobrusin 2021, p. 37).

Durante las entrevistas con los líderes sindicales, se mencionó que FESIMETRO fomenta una estrategia política para lograr sus objetivos de transición justa, estableciendo relaciones con otros actores fuera del perímetro de la empresa e impulsando el cambio político para mejorar las condiciones de trabajo de un grupo más amplio de trabajadores.

La búsqueda de una estrategia política por parte de los líderes sindicales del metro representa un ejemplo clásico de recursos de poder societal mediante la creación de coaliciones con partes interesadas clave que también dan forma a la política laboral (miembros del Congreso, ONG, Dirección del Trabajo, etc.). Los miembros del sindicato entrevistados para este estudio de caso mencionaron que FESIMETRO se beneficia de una sólida red de contactos en el mundo laboral, las instituciones y la sociedad civil. Esta dinámica de creación de redes tuvo un impacto positivo en la inclusión de las cláusulas de transición justa en el convenio colectivo del caso analizado.

Con el fin de institucionalizar la transición justa en un convenio colectivo (recurso de poder institucional), FESIMETRO recibió el apoyo de la ITF, que les ayudó a redactar las cláusulas originales que sirvieron de base para las negociaciones. Las cláusulas originales eran similares a las establecidas en los países industrializados; sin embargo, como señaló uno de los representantes de los empleadores, las cláusulas finales difirieron de las iniciales debido a la necesidad de cumplir con la legislación local.

**Figura 1**



**Recursos de poder de los trabajadores en el caso de Metro S.A.**  
Fuente: Elaboración del autor a partir de las entrevistas.

*Nota: Recurso de poder **organizativo**: se refiere a la capacidad de los trabajadores (o empleadores) para organizarse con el fin de representar sus intereses. El recurso de poder **estructural** se deriva de la posición estratégica de*

*los trabajadores en la sociedad. Está asociado al poder de perturbación de los trabajadores del metro y a sus efectos sociales y económicos (por ejemplo, cuando los trenes se detienen). Para los empleadores, el recurso de poder estructural se basa en su capacidad para contratar, despedir, subcontratar, automatizar, etc. Se denomina «recurso de poder societal» cuando los trabajadores o los empleadores son capaces de establecer alianzas con otros actores para lograr un objetivo común. Recurso de poder **institucional**: se refiere a la creación de normas, leyes o cualquier otra forma de institución que beneficie a los trabajadores o a los empleadores.*

Los recursos de poder de los empleadores también pueden identificarse mediante la investigación documental y las entrevistas. Aunque fue el sindicato el que propuso cláusulas de transición justa en el contexto de la negociación colectiva, la empresa se dio cuenta rápidamente de que esta cuestión era crucial al considerar su relación con los trabajadores o el medio ambiente. Es importante señalar que no consideran las cláusulas de transición justa como una pérdida o una derrota, sino más bien como una oportunidad (véase la siguiente subsección).

En el caso de la empresa, el poder estructural viene determinado por su capacidad para contratar o despedir empleados, subcontratar, automatizar, etc. De hecho, es ese poder el que genera la reacción de los sindicatos, tal y como afirman los líderes sindicales entrevistados. Además, el poder organizativo se refleja en ALAMYS, la asociación de empresarios a nivel internacional, donde las empresas de Metro adoptan ciertos principios y comparten prácticas.

Metro puede formar alianzas con los municipios (donde se encuentra la red) y el gobierno (en este caso, Metro depende de la Secretaría de Economía). Para comunicarse con la comunidad, esta empresa utiliza redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram. Como resultado, Metro genera un sentido de confianza entre los usuarios, quienes, a su vez, prefieren y apoyan las acciones de Metro (como la automatización). Por lo tanto, se trata de una forma de poder societal.

## Retos y oportunidades para el futuro

Los representantes de los empleadores consideran que las cláusulas de transición justa son un claro ejemplo de diálogo social que refuerza la confianza entre el empleador y el sindicato. Estas cláusulas son de gran importancia, ya que se incluyen en un convenio colectivo y no en un decreto unilateral de la empresa. Según la perspectiva de los representantes de los empleadores, esto es una señal de diálogo y respeto social.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Entrevistado por el autor el 23 de agosto de 2023.

Sin embargo, el cambio demográfico supone un reto para ellos. Metro tiene una alta tasa de permanencia, por lo que, cuando vuelva la automatización, es posible que algunos trabajadores no estén dispuestos a aceptar el cambio simplemente porque creen que son demasiado mayores para adaptarse:

«Cuando pienso en el pasado, todas las notas de la red de Metro se hacían en papel, en un libro. Teníamos el Libro de Nuevas Publicaciones para toda la red de Metro después de que las hojas de papel se enviaran a una oficina centralizada. La llegada de las computadoras personales fue una noticia impactante para los empleados. Había miedo a cometer un error y arruinarlo todo. El proceso se explicó lentamente, paso a paso, mostrando los efectos positivos para los empleados, se implementaron programas de capacitación, pero algunos empleados decidieron no participar. Sentían que eran demasiado mayores para adaptarse a los cambios, por lo que optaron por un plan de salida. Por esta razón, dije: 'No hay soluciones únicas para todos'» (Representante de los empleadores, entrevista personal<sup>19</sup>).

La motivación principal de las organizaciones de trabajadores para negociar cláusulas de transición justa era, y sigue siendo, defender los puestos de trabajo. En esencia, las cláusulas son una oportunidad para darles voz e influencia en el proceso de toma de decisiones cuando se introducen nuevas tecnologías. Un representante sindical afirmó que, con las cláusulas, cualquier decisión tomada por la empresa en esa materia debería ser aprobada por el sindicato.

Si bien el objetivo principal es proteger los puestos de trabajo de la automatización, los líderes sindicales ven un impacto indirecto en la mitigación de los negocios en las cláusulas de transición justa. Afirman que la política de la empresa es democratizar el sistema de transporte en Santiago, lo que significa tener más líneas de metro. En el año 2023, el metro logró una operación en base a un 100 por ciento de energía renovable proveniente del sol y el viento<sup>20</sup> siendo pionero a nivel global y referente para la industria internacional (Arce 2021). Se están construyendo nuevas líneas de metro y por lo recogido en las entrevistas, la automatización es la norma. En este contexto, los líderes sindicales entrevistados creen que el Comité Bipartito de Consulta y Acuerdos de Transición Justa desempeñará un papel fundamental a la hora de ofrecer garantías a los

trabajadores sobre las consecuencias de esta transformación.

## Referencias bibliográficas

- Arce, A. 2021. *Revisión bibliográfica Transición Justa en Santiago de Chile. Un estudio de la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte*.
- Díaz, C. 2023. *Determinantes del éxito de la negociación colectiva en Chile. Un análisis desde las perspectivas de los y las dirigentes sindicales*. Cuaderno de Investigación 64. Dirección del Trabajo.
- Dobrusin, B. 2021. *Una transición justa para los trabajadores del transporte urbano. Problemas y experiencias de los sindicatos en ciudades del Sur Global. Un estudio de la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte*.
- Durán, G. 2022. *Marginación y fragmentación de la negociación colectiva en Chile. Impactos en los recursos de poder de los trabajadores y la distribución de ingresos*. Tesis doctoral. Universidad de Duisburg-Essen.
- Durán, G. 2023. «Marginalised and Fragmented Collective Bargaining – Impacts on Workers' Power, the Chilean Case». *Socialism and Democracy* 37 (3): 12–34.
- Durán, G., y M. Kremerman. 2024. *Sindicatos y negociación colectiva. Panorama estadístico nacional y evidencia comparada al 2024*. Documento de trabajo. Fundación SOL.
- ILO. 2026. ILOSTAT Data explorer, Collective bargaining coverage rate (%) [[https://rshiny.ilo.org/dataexplorer90/?lang=en&segment=indicator&id=ILR\\_CBCT\\_NOC\\_RT\\_A1](https://rshiny.ilo.org/dataexplorer90/?lang=en&segment=indicator&id=ILR_CBCT_NOC_RT_A1)].
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2023. *Una revisión de la fijación de salarios mediante la negociación colectiva*.
- Metro. 2015. *Reporte de Sostenibilidad 2015*.
- Metro. 2022. *Memoria integrada 2022*.
- Narbona, K. 2015. *Antecedentes del Modelo de Relaciones Laborales Chileno*. Proyecto Plataformas Territoriales UE-Fundación SOL.
- Schmalz, S., C. Ludwig y E. Webster. 2018. «El enfoque de los recursos de poder: avances y retos». *Global Labour Journal* 9 (2): 113–134.

<sup>19</sup> Entrevistado por el autor el 31 de agosto de 2023.

<sup>20</sup> Página Web de Metro: <https://www.metro.cl/metro-sostenible/metroambiente>

## ► Nota de la OIT

**Clausulas de transición justa y recurso de poder institucional:** El caso del convenio colectivo del Metro de Santiago.

Schmidt, V., y C. Braga. 2025. [\*El papel de la negociación colectiva en la promoción de transiciones justas.\*](#)

Documento de trabajo de la OIT núm. 145. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

SIRELA. 2023. *Sistema Informático de Relaciones Laborales*. Dirección del Trabajo.

Strategic Unionism. 2013. «Jenaer Machtressourcenansatz 2.0». En *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*, 345–375. Campus.

### APÉNDICE: ENTREVISTAS

27 de julio de 2023. Enrique Acevedo, representante sindical (presidente), *Sindicato Metro*. Sede del sindicato, Santiago de Chile.

27 de julio de 2023. Elías Gutiérrez, representante sindical (director), *Sindicato Metro* y *FESIMETRO*. Sede del sindicato, Santiago de Chile.

23 de agosto de 2023. Representante patronal (subdirector del Departamento de Recursos Humanos), *Metro*. Oficinas corporativas, Santiago de Chile.

31 de agosto de 2023. Representante patronal (jefe del Departamento de Recursos Humanos), *Metro*. Santiago de Chile.

[https://rshiny.ilo.org/dataexplorer90/?lang=en&segment=indicator&id=ILR\\_CBCT\\_NOC\\_RT\\_A](https://rshiny.ilo.org/dataexplorer90/?lang=en&segment=indicator&id=ILR_CBCT_NOC_RT_A)



Bajo licencia [CC BY 4.0](#) © Organización Internacional de Trabajo 2026

OIT. *Cláusulas de transición justa y recursos de poder institucional: El caso del convenio colectivo del Metro de Santiago*, Ficha informativa, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2026. © OIT. <https://doi.org/10.54394/00035156>

### Contacto

**Organización Internacional del Trabajo**  
Route des Morillons 4  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza

T: +41 22 799 7239  
E: [IRDIALOGOSocial@ilo.org](mailto:IRDIALOGOSocial@ilo.org)