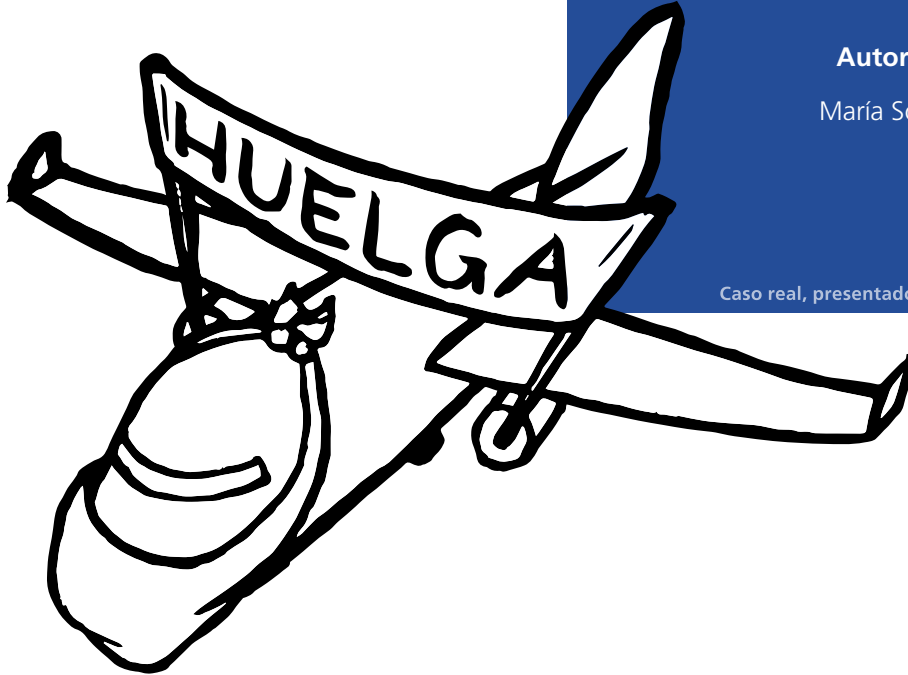


Dilema 98

Autoras responsables:

María Soledad Etchebarne
Romina Aranda

Caso real, presentado con fines académicos.



Huelga en Línea Aérea

Impactos en los usuarios.

LATAM Airlines Group es un importante grupo de transporte aéreo, con fuerte presencia en Latinoamérica. Debido a su interés en posicionarse dentro de las mejores aerolíneas del mundo, se preocupa especialmente de lograr la preferencia de sus clientes, mejorar la conectividad en la región y consolidar una cultura de trabajo interno. Los trabajadores constituyen recursos claves de la organización, por lo tanto, la gestión se orienta a promover fuertemente los principios éticos establecidos. Otorga gran importancia al establecimiento de procesos de negociación eficientes con sus colaboradores internos, especialmente con aquellos grupos sindicalizados. Sin embargo, el año 2018 la empresa se vio enfrentada a una huelga de trabajadores por parte del Sindicato de tripulantes de cabina de LAN Express (STCLE), quienes exigían mejorar sus condiciones laborales debido al agotamiento físico, emocional y psicológico de los tripulantes. Luego de 17 días de paralización, fueron los propios trabajadores quienes tomaron la decisión de deponer la movilización. La compañía no aceptó el término de la huelga, solicitando a la Dirección del Trabajo, un pronunciamiento, el cual favoreció a LATAM. Se reportan consecuencias de tipo económicas, pero, sobre todo, un impacto negativo para sus clientes.

LATAM Airlines Group S.A es una sociedad anónima abierta, que se origina el año 2012, mediante la fusión de dos grandes compañías: LAN, empresa chilena de transporte aéreo, y TAM, empresa brasileña "dedicada al transporte de pasajeros y carga con destinos domésticos e internacionales" (Almuna, 2015, p. 4). Desde entonces,

este grupo de transporte aéreo de pasajeros, se ha constituido como el más grande de América Latina (LATAM, 2015) y uno de los mayores a nivel mundial en lo que respecta a red de conexiones. Lo anterior se ve reflejado en su oferta de servicios que contempla más de 140 destinos en 25 países, de los cuales 6 de ellos,

conforman su mercado doméstico en Latinoamérica. Posee filiales en Chile, Brasil, Perú, Argentina, Colombia y Ecuador (LATAM, 2018a).

Actualmente, la empresa cuenta con más de cuarenta mil empleados y una flota de 322 aviones que opera aproximadamente 1200 vuelos diarios, transportando anualmente, cerca de 67 millones de pasajeros. Su flota es una de las más modernas en el mundo, contando con modelos tales como Boeing 787, Airbus A350, A321 y A320neo, entre otros (LATAM, 2018a). Existen dos hangares con centros de mantenimiento propio, ubicados en Sao Paulo y Santiago de Chile, donde se realizan reparaciones y mejoras en aeronaves propias y de otras compañías (Bize, 2015).

Respecto a su estructura organizacional, el año 2017 la compañía anunció modificaciones en la organización de su alta administración, basándose en una tendencia mundial de la industria aérea, orientada a elaborar una estructura más simple y eficiente, capaz de responder a las necesidades y desafíos del entorno competitivo de los mercados. Considerando lo anterior, la nueva estructura hizo énfasis en cuatro grandes áreas: Clientes; Operaciones y Flota; Comercial y Finanzas. Cada una de estas áreas es liderada por ejecutivos con una destacada trayectoria en la empresa, quienes deben reportar directamente al CEO de la compañía y también a las áreas de Legal, Planificación, Tecnología, Seguridad, Asuntos Corporativos y Recursos Humanos¹ (LATAM, 2017)

En términos declarativos, para el grupo es muy importante llegar a ubicarse dentro de las tres mejores aerolíneas del mundo. Por esta razón, orienta su gestión más allá del desempeño económico, a través del logro de la preferencia de sus clientes, la mejora de conectividad en la región y la consolidación de una cultura de trabajo interno. Estos lineamientos se encuentran sustentados en una visión de las dinámicas relacionales y de negocio que busca la sostenibilidad en el tiempo y la generación de un valor agregado tanto para los clientes internos como externos y la sociedad en general (LATAM, 2018c). Al respecto, cabe destacar su Estrategia Corporativa de Sostenibilidad, alineada a los pilares estratégicos del negocio (liderazgo en red; marca líder y experiencia del

cliente; competitividad en costos; fuerza operacional; y gestión de riesgos), materializando esta visión a través de la consideración de tres dimensiones: Gobernanza de la Sostenibilidad, Cambio Climático y Ciudadanía Corporativa².

Estas dimensiones, tienen en común la consideración de principios éticos y de transparencia, que orientan las prácticas de la empresa. Por esta razón, y según indica y declara la organización “todos los empleados del Grupo reciben capacitación continua en cuanto a prácticas de ética, cumplimiento, anticorrupción y antimonopolio” (LATAM, 2017, p. 142). Debido a la importancia del Código de Conducta de la organización en esta labor, el año 2017 se generó una versión mejorada del programa de aprendizaje en línea de dicho documento, que contempló ejemplos prácticos con el objeto de facilitar la relación entre conceptos clave y rutinas cotidianas de trabajo. Además, durante el mismo año, se realizó una capacitación que certificó como “embajadores del cumplimiento” a muchos funcionarios, dándoles la responsabilidad de difundir en sus respectivas unidades, los conceptos y comportamientos esperados (Memoria Anual, 2017). Los trabajadores son vitales para el óptimo funcionamiento de la empresa. Ésta emplea a un número importante de pilotos, auxiliares de vuelo y técnicos de mantenimiento, además de personal operativo y administrativo altamente capacitado. La especialización de estos cargos genera que, cada cierto tiempo, la industria aeronáutica se vea enfrentada a una “escasez de personal calificado; específicamente, pilotos y técnicos de mantenimiento” (LATAM, 2017, p. 125), y a una alta rotación, generando dificultades de tipo económica y administrativa.

A lo anterior, se suma la posibilidad de que ocurran huelgas o paros, que, de acuerdo con la perspectiva del grupo, podrían generar impactos adversos a nivel operacional, financiero y de imagen corporativa. Por esta razón, para la empresa es muy importante el logro de acuerdos colectivos satisfactorios con los trabajadores sindicalizados³. La imposibilidad de lograr acuerdos durante las negociaciones con los sindicatos, podría traducirse en un aumento de los recursos financieros y administrativos. Este riesgo es mayor en períodos de renegociación, generalmente cada 2-4 años según la

1 Anexo 1: Misión, Visión y Valores de la empresa.

2 Anexo 2: Organigrama LATAM Airlines Group S.A.

3 Para el año 2017, aproximadamente el 75% de sus trabajadores -incluyendo tanto a la tripulación de cabina, pilotos, auxiliares de vuelo y técnicos de mantenimiento, como al personal administrativo- se encontraba sindicalizado y contaba con contratos y convenios colectivos que expiran cada cierto período de tiempo.

jurisdicción y el sindicato (LATAM, 2017).

Respecto a las operaciones de LAN en Chile, a mediados de 2017, se inició el período de negociación anticipada entre la empresa y el Sindicato de tripulantes de cabina de LAN Express (STCLE)⁴ que, para esa fecha, contaba con la afiliación de 940 trabajadores, correspondiente al 90% de los tripulantes (Cybertour, 2018). De acuerdo al relato de Silka Seitz, presidenta de dicho sindicato, en primera instancia la empresa no sólo desestimó las demandas, sino que también buscó precarizar la carrera funcionaria, ofreciendo el pago de hasta un tercio de la remuneración actual por hora de vuelo. Esta oferta fue rechazada desde un inicio por la directiva y los asociados (Estrategia, 2018).

Meses más tarde, en diciembre de 2017 se presentó en asamblea, una nueva oferta de la empresa, que buscaba lograr una negociación anticipada. Sin embargo, ésta fue rechazada por un 99% de los tripulantes, quienes manifestaron su disconformidad. Con estos antecedentes, la negociación reglada se inició en febrero de 2018, momento en que el sindicato presentó una propuesta de contrato colectivo que la empresa rechazó en cada uno de sus puntos⁵⁶. Además, durante este período no renovó el contrato de 70 tripulantes sindicalizados y consignados en la nómina de la negociación (Estrategia, 2018).

Con posterioridad, el día 23 de marzo de ese año, LATAM presentó su última oferta -consistente en mantener el contrato actual reajustado al IPC-, la cual fue rechazada por más del 95% de los votantes. Lo anterior dio inicio al proceso de mediación obligatoria en la Inspección del Trabajo, llegando a algunos acuerdos en tópicos menores, desde el punto de vista de los trabajadores. La empresa se negó a extender el proceso y de este modo continuar con la negociación de los puntos más importantes del petitorio, lo cual fue interpretado por los trabajadores, como la manifestación del poco interés de la compañía por llegar a un acuerdo (Estrategia, 2018).

Específicamente, el Sindicato planteaba como uno de las demandas más relevantes, modificar la secuencia de días trabajados, debido al agotamiento físico, emocional y psicológico de los tripulantes. Esta información fue

respaldada por la Universidad de Santiago de Chile (USACH), mediante los resultados de un estudio de fatiga⁷, que el mismo sindicato le solicitó a fines del año 2017. El informe estableció, entre otras cosas, que los niveles de fatiga de los tripulantes superaba al de los operadores de Transantiago y que un 39% de los asociados presentaba un alto nivel de Burnout⁸. Asimismo, un 68% de la muestra mostró problemas de salud producto de las condiciones laborales, y un 79% presentó somnolencia diurna (Estrategia, 2018).

Los resultados del estudio permitieron establecer que el cansancio ocasionado por las condiciones propias del trabajo sólo comienza a recuperarse durante el tercer día de descanso, siendo insuficientes las 48 horas estipuladas en algunas secuencias. En base a lo anterior, la solicitud del sindicato consistió precisamente en reducir la secuencia máxima de días trabajados a 5, con un descanso mínimo de 4, a cambio de ceder en otros beneficios obtenidos previamente y manteniendo la productividad. Sin embargo, ante la negativa de la empresa, los trabajadores hicieron una contrapropuesta: renunciar al aumento salarial a cambio de la concesión en tres puntos: no precarizar la carrera funcionaria, establecer una jornada máxima de 6 x 4, asegurando el descanso de 4 días, y extender el contrato por un plazo de dos años (Estrategia, 2018).

Respecto a lo anterior, la empresa accedió a negociar respecto a la carrera funcionaria, pero no respecto a la secuencia de días trabajados (Estrategia, 2018). Lo anterior, motivó la decisión del sindicato de iniciar una huelga. Esta se concretó el día 10 de abril de 2018, a las 00:00 horas, afectando el funcionamiento normal de los vuelos nacionales ofrecidos por la empresa. El sindicato manifestó empatía con los clientes, lamentando los impactos negativos generados por la paralización. Asimismo, señaló a la empresa como principal responsable de esta decisión, "al no aceptar la extensión de la mediación" (Cybertour, 2018).

El conflicto se extendió por 17 días, período en el que se debió cancelar y reprogramar vuelos. Finalmente, fueron los propios trabajadores quienes tomaron la decisión de deponer la movilización. El sindicato

4 El Sindicato Tripulantes de Cabina Lan Express (STCLE, 2018) opera en la empresa desde el año 1962. Sitio web oficial: <http://stcla.cl/2018/>

5 Anexo 3: Principios de Sostenibilidad LATAM Airlines Group

6 Anexo 4: Extracto de documento "Principales demandas del Sindicato de Tripulantes de Cabina Lan Express"

7 El estudio consideró una muestra de 250 trabajadores.

8 También conocido como 'desgaste profesional'.

Tripulantes de Cabina LAN Express (STCLE) resolvió suscribir a la última oferta de la empresa, aún cuando lamentó la imposibilidad de un acuerdo orientado a “cuidar la salud de los trabajadores y la seguridad de sus pasajeros” (Cooperativa, 2018a). La compañía, sin embargo, no aceptó el término de la huelga y solicitó un pronunciamiento a la Dirección del Trabajo, respecto a la legalidad de esta decisión (Cooperativa, 2018b). El servicio respondió que la comunicación, por parte del sindicato, no era suficiente para poner término a la huelga (Cooperativa, 2018c). A partir de lo anterior, LATAM se refirió en una declaración pública, a la imposibilidad legal de la empresa para “aceptar el término de la huelga hasta que los trabajadores en proceso de negociación decidan voluntaria e individualmente reincorporarse a sus funciones o la Directiva del Sindicato presente una alternativa ajustada a derecho para resolver el conflicto” (Cooperativa, 2018c).

Ante esto, la presidenta del sindicato, fue enfática al manifestar lo siguiente: “Yo creo que, del tiempo que llevo, nunca había visto que fuera potestad o facultad de la Dirección del Trabajo y una empresa decidir cuándo una huelga se termina, eso siempre ha sido facultad del sindicato y sus trabajadores, así que (estoy) sorprendida con esta decisión que sólo favorece a los empresarios y no a los trabajadores” (Cooperativa, 2018d). Debido a lo anterior y también cuestionando la validez de la notificación del servicio -puesto que habría sido firmada por un funcionario y no por el director-, el sindicato decidió presentar una demanda en contra de LATAM, buscando el pronunciamiento del tribunal respecto a esta situación (Cooperativa, 2018d). Pese a lo anterior, al parecer el problema fue que el modo en el que presentó el término de la huelga, no se ajustaba a los parámetros de la última actualización de la legislación laboral, vigente desde abril de 2017. En este marco, las opciones del sindicato eran dos: prorrogar el piso de la negociación o comenzar con “descuelgues” individuales. Lo que se hizo, sin embargo, fue un descuelgue colectivo y eso es lo que no estaba permitido (Cooperativa, 2018d).

Respecto a las consecuencias de este caso, el presidente de LATAM, Ignacio Cueto, informó que se habría afectado con las paralizaciones, a unos 400 mil pasajeros. Asimismo, haciendo un balance de la situación, estimó que las pérdidas fluctuaron entre 1 y 1.5 millones de dólares diarios (Cooperativa, 2018b). En términos cuantitativos, esta cifra no significó una gran pérdida respecto del volumen de negocios de la

compañía. De hecho, se registró sólo una leve baja en las acciones producto de la movilización, y, además, el consenso de mercado estimó que la aerolínea podría cerrar el período 2018 con utilidades cercanas a los US\$ 350 millones y US\$ 400 millones. Esto se comprende si se considera que, en comparación a Brasil y al contexto internacional, Chile representa un menor tráfico en términos de mercado.

De acuerdo a lo anterior, el mayor impacto generado por la huelga sería de carácter cualitativo más que cuantitativo. Al respecto, Tomás Sanhueza, analista de Credicorp Capital, señala que “a nivel de señal es negativo, porque el hecho que el tiempo de resolución sea muy extenso genera un precedente sobre este tipo de conflictos”. Sin embargo, al mismo tiempo sostiene que en términos de valor el impacto es menor (Barrientos, 2018).

A partir de la lectura del caso,

¿Es consistente el proceso de negociación realizado por la empresa, con la pirámide de responsabilidad social de Carroll?

¿Es consistente la decisión tomada por la empresa con sus principios declarativos?

Además de los costos económicos,

¿Qué otro costo implicó la huelga para la empresa?

¿Qué elementos cree usted que no consideró la empresa durante el conflicto?

Anexos

Anexo 1: Misión, Visión y Valores de la empresa

Misión:

Nuestra misión es conectar a las personas con seguridad, además de un excelente y agradable servicio, buscando convertirnos en la aerolínea preferida de los pasajeros, en donde vuelen 2/3 de la región, convirtiéndola en una de las 3 aerolíneas más grandes en el mundo.

Valores:

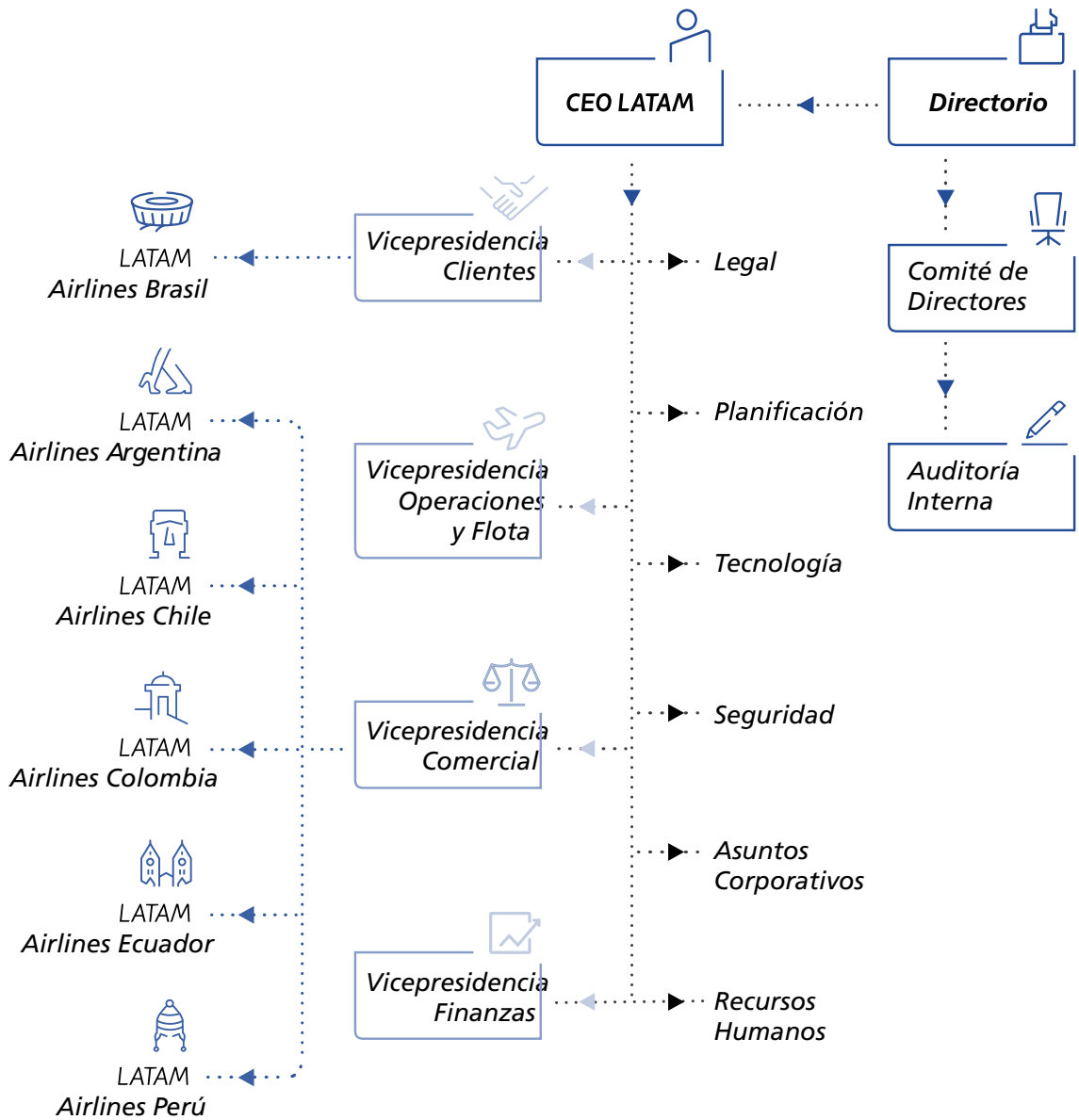
Los valores de nuestra empresa ponen la seguridad por encima de todo, preocupándose por sus clientes, buscando la excelencia en el servicio y la continua mejora de nuestras labores, trabajando como un solo equipo.

Para alcanzar nuestra misión, hemos desarrollado un plan estratégico, basado en cinco factores de éxito muy importantes:

1. Liderazgo de red: reforzaremos nuestro conjunto de rutas en Sudamérica para ofrecer a nuestros pasajeros las mejores opciones, creando la mejor conectividad dentro de la región. Aprovecharemos nuestra posición como el único grupo de aerolíneas en el mundo con una presencia local en siete mercados nacionales y una operación internacional e intra-regional, fortalecida por la mejor infraestructura en algunos de nuestros principales hubs, permitiéndonos aumentar la conectividad dentro de la región durante los próximos tres años.
2. Marca líder y experiencia del cliente: nosotros siempre vamos a tratar de conseguir la preferencia de los clientes, influenciada por la diferenciación en su experiencia como pasajeros, aprovechando las tecnologías móviles digitales. Estamos trabajando en una singular y unificada marca, cultura, producto y propuesta de valor para el pasajero.
3. Competitividad en costos: vamos a redefinir nuestra estructura de costos para mejorar nuestra competitividad y simplificar nuestra organización, con el fin de aumentar la flexibilidad y la rapidez en la toma de decisiones. El objetivo es reducir los costos totales en aproximadamente un 5% del total de costos operacionales al 2018. Estos ahorros se sumarán a las sinergias derivadas de la combinación de negocios entre LAN y TAM, así como a las eficiencias que esperamos obtener de nuestra flota con nuevas tecnologías.

Fuente: LATAM, 2018.

Anexo 2: Organigrama LATAM Airlines Group S.A.



Fuente: LATAM, 2018b.

Anexo 3: Principios de Sostenibilidad LATAM Airlines Group

Sobre Sostenibilidad:

Para el Grupo LATAM Airlines, alcanzar la aspiración de estar entre las tres mejores aerolíneas del mundo significa avanzar más allá del desempeño económico, incluye lograr la preferencia de los clientes, mejorar la conectividad de la región y consolidar una cultura de trabajo interno. Nuestra visión se basa en dinámicas de relación y negocio que se sostienen en el tiempo y buscan generar valor no sólo para accionistas, inversionistas, empleados, clientes, proveedores sino también para toda la sociedad, y en las cuales el compromiso con el futuro se construye cada día en el presente.

Para materializar esta visión, nos orientamos por la Estrategia Corporativa de Sostenibilidad, que está alineada a los pilares estratégicos del negocio – liderazgo en red, marca líder y experiencia del cliente, competitividad en costos, fuerza operacional, y gestión de riesgos – y se compone de tres dimensiones:

- a) **Gobernanza de Sostenibilidad:** la Compañía adopta un posicionamiento claro y transparente acerca de sus compromisos y objetivos; las estructuras internas de toma de decisión, ejecución y monitoreo de resultados dan soporte a la ejecución de la estrategia.
- b) **Cambio Climático:** equilibrar una visión de mitigación de riesgos y búsqueda de nuevas oportunidades en la gestión de impactos ambientales reales y potenciales del negocio, con énfasis en la reducción de la huella de carbono, uso de fuentes alternativas de energía y acciones de ecoeficiencia.
- c) **Ciudadanía Corporativa:** hacer del negocio y de las relaciones que mantiene LATAM en su cadena de valor un catalizador socioeconómico y de equilibrio ambiental en la región a través de acciones de desarrollo laboral, inversión social privada, estímulo a buenas prácticas y fomento al turismo.

Fuente: LATAM, 2018c.

Anexo 4: Extracto de documento “Principales demandas del Sindicato de Tripulantes de Cabina Lan Express”

Estimados trabajadores y trabajadoras de los diferentes sindicatos de LATAM:

Queremos agradecer profundamente el apoyo que nos han brindado sus sindicatos en este duro proceso de negociación colectiva, donde como todos saben la empresa rompió las negociaciones con la desvinculación de casi 70 asociados en medio del proceso de negociación reglada.

Esperamos que también comprendan que al ser esta la primera negociación de la empresa con el nuevo código del trabajo, el desarrollo y resultados de nuestra negociación también sentarán un precedente para las futuras generaciones al interior de la empresa e incluso a nivel país en lo que refiere a negociaciones colectivas de grandes empresas.

Para que comprendan mejor el panorama de nuestra negociación, queremos explicar mejor cuáles son nuestras principales demandas, entendiendo que éstas representan una meta ideal y no una postura intransigente, ya que conocemos la naturaleza flexible que requiere el llegar a un acuerdo en una negociación. De todas formas, los primeros dos puntos son de suma importancia para nosotros, ya que marcan las condiciones generales de nuestra labor y por lo tanto impactan fuertemente en nuestra calidad de vida.

1. **Reducción de la secuencia de días trabajados:** El código del trabajo indica condiciones especiales para los tripulantes de cabina, que permite que trabajemos en jornadas diarias de hasta 12 horas que pueden extenderse hasta 14 en caso de contingencias, y a la vez permite que trabajemos hasta 10 días seguidos contra 4 días de descanso.

Si bien esto siempre ha estado en la ley, históricamente se ha volado en una secuencia máxima promedio de 7x4,

lo que es muy similar a las compañías de la competencia. Sin embargo, desde hace más de un año la compañía ha aumentado nuestra secuencia a un promedio de 8,4 x 4, donde se encuentran personas que les tocan secuencias de 9 y de 10 x 4.

Esto se suma al desorden en los horarios de nuestro trabajo que no nos permite establecer horas de sueño regulares, por lo que es bastante común que un día tengamos un horario libre para dormir de 4 a 10 de la mañana y que dos días después la hora de descanso sea de 12 a 20 horas, imposibilitando un descanso regular y reponedor.

A finales del año 2017 la USACH realizó un estudio de fatiga en más de 250 tripulantes, donde se midió tanto las condiciones psicosociales del puesto de trabajo como el estado psiconeurofisiológico de los tripulantes después de tres o más días trabajados. Los resultados fueron catastróficos, tanto en los daños a la salud individual como los riesgos a las operaciones.

Por ello es que el sindicato está pidiendo una reducción de la jornada del 8 x 4 actual a un 5 x 4, ofreciendo eliminar algunas de las restricciones que actualmente tiene nuestro contrato colectivo y que permitirían una productividad similar a la que tenemos actualmente.

2. Carrera funcionaria: los tripulantes tenemos una carrera funcionaria que hemos logrado escriturar y mejorar durante las últimas dos negociaciones colectivas. Durante esta negociación la empresa ha insistido en generar una carrera funcionaria paralela para las nuevas contrataciones, con condiciones de salario muy inferiores a nuestra carrera actual.

El sindicato y sus asociados nos hemos opuesto tajantemente a esta opción, ya que significa precarizar las condiciones de nuestra labor y además genera una amenaza a nuestros puestos de trabajo, ya que seríamos fácilmente reemplazables por trabajadores más baratos.

Además, comprendemos que nuestro sindicato representa a todos los tripulantes, no sólo a los que lo componen actualmente, sino que también debemos velar por las condiciones de los que vendrán a futuro, y que si aceptamos esta propuesta de la empresa lo más probable es que estos nuevos trabajadores no quieran unirse a nuestro sindicato.

De todas maneras, en nuestra propuesta se considera la competitividad de mercado que requiere la empresa frente al desafío de la competencia "low cost" y propone cambios que no generan grandes alzas a los costos actuales.

Además, hay varias demandas menores: Mantener la movilización a las mujeres durante el embarazo, seguro de accidente fuera de la base, facilidades para hacer uso de los pasajes, LAD asegurados para algunos eventos, 13avo sueldo por antigüedad, bono por vuelos en días feriados, cupos para permiso sin goce de sueldo, roles especiales para estudiantes y padres con hijos recién nacidos, tiempo mínimo de confirmación de vacaciones, beneficios especiales por antigüedad y más tiempo para alimentación (actualmente es 15 minutos por jornada).

Fuente: Sindimantto, 2018.

Referencias

Almuna, H. (2015). Valoración de empresa LATAM Airlines Group S.A. por flujo de caja descontado. Valoración de empresas para optar al grado de Magíster en Finanzas. Facultad de Economía y negocios de la Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/134416/Valoraci%C3%B3n%20de%20empresa%20Latam%20Airlines%20Group%20S.A.%20por%20flujo%20de%20caja%20descontado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bize, D. (2015). Rediseño del proceso de análisis y definición de la oferta táctica de revenue management en LATAM Airlines Group. S. A. Proyecto de Tesis para optar al grado de Magíster en Ingeniería de Negocios con Tecnología de Información. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133275/Rediseno-del-proceso-de-analisis-y-definicion-de-la-oferta-tactica-de-revenue.pdf;sequence=1>

Cooperativa (26 de abril de 2018a). Trabajadores de Latam resolvieron deponer la huelga. Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/negociaciones-colectivas/trabajadores-de-latam->

resolvieron-deponer-la-huelga/2018-04-26/073803.html

Cooperativa (26 de abril de 2018b). Latam no dio por terminada la huelga y cifró en 400 mil pasajeros los afectados. Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/negociaciones-colectivas/latam-no-dio-por-terminada-la-huelga-y-cifro-en-400-mil-pasajeros-los/2018-04-26/122813.html>

Cooperativa (26 de abril de 2018c). Latam está imposibilitada para aceptar fin de la huelga tras dictamen de la Dirección del Trabajo.

Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/negociaciones-colectivas/latam-esta-imposibilitada-para-aceptar-fin-de-la-huelga-tras-dictamen-de/2018-04-27/190035.html>

Cooperativa (28 de abril de 2018d). Sindicato demandó a LATAM tras rechazo a fin de huelga.

Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/negociaciones-colectivas/sindicato-demando-a-latam-tras-rechazo-a-fin-de-huelga/2018-04-28/152453.html>

Cybertour (9 de abril de 2018). Turismo Chileno en el mundo. Sindicato Tripulantes de Cabina Lan Express anuncia huelga indefinida.

Obtenido de <https://cybertour.cl/wp/2018/04/09/sindicato-tripulantes-de-cabina-lan-express-anuncia-huelga-indefinida/>

Barrientos, M. (2018). Huelga de Latam no tendría grandes consecuencias en su acción.

Obtenido de <http://www.elmercurio.com/inversiones/noticias/analisis/2018/04/26/analistas-impacto-de-la-huelga-en-latam-airlines-seria-menor.aspx>

Estrategia (9 de abril de 2018). El diario de negocios independiente de Chile. Las razones del Sindicato Tripulantes de Lan Express para acogerse a Huelga.

Obtenido de <http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrar/1049547/razones-sindicato-tripulantes-lan-express-acogerse-huelga>

LATAM Airlines S.A. (2015). Memoria Anual Grupo LATAM Airlines.

Obtenido de <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251289&p=irol-reportsannual>

LATAM Airlines S.A. (2017). Comunicado. LATAM Airlines Group anuncia nueva estructura organizacional.

Obtenido de <https://www.latercera.com/noticia/latam-airlines-group-anuncia-nueva-estructura-organizacional/>

LATAM Airlines S.A. (2018a). Sitio Web de la Compañía. Sobre LATAM: Nuestra Compañía.

Recuperado de <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251289&p=irol-homeprofile2>

LATAM Airlines S.A. (2018b). Sitio Web de la Compañía. Sobre LATAM: Estrategia.

Recuperado de <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251289&p=irol-strategy>

LATAM Airlines S.A. (2018c). Sitio Web de la Compañía. Sobre Sostenibilidad.

Obtenido de https://www.latam.com/es_cl/conocenos/sostenibilidad/sobre-sostenibilidad/

Sindimantto (2018). Sindicato de Trabajadores de Aviación de la Empresa LAN Chile.

Obtenido de <http://www.sindimantto.cl/noticias-sindimantto/item/40686-comunicado-sindicato-tripulantes-de-cabina-de-lan-express>

STCLE (2018). Comunicado Sindicato Tripulantes de Cabina de Lan Express. Principales demandas del Sindicato de Tripulantes de Cabina de Lan Express.

Obtenido de <http://www.sindimantto.cl/noticias-sindimantto/item/40686-comunicado-sindicato-tripulantes-de-cabina-de-lan-express>