

asies

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS SOCIALES

Análisis, investigación e incidencia

Guatemala

DESAFÍOS DE LA COLABORACIÓN ENTRE EMPLEADORES Y TRABAJADORES



Konrad
Adenauer
Stiftung

Revista ASIES
Extraordinaria - 2015

asies

ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS SOCIALES
Análisis, investigación e incidencia

Guatemala

DESAFÍOS DE LA COLABORACIÓN ENTRE EMPLEADORES Y TRABAJADORES

Carmen Ortíz E.



Konrad
Adenauer
Stiftung

Revista ASIES
Extraordinaria - 2015

Ortiz E., Carmen

Desafíos de la colaboración entre empleadores y trabajadores. - - - Guatemala: ASIES, 2015.

112 p.; 21 cm. (Revista ASIES Extraordinaria, 2015)

ISBN: 978-99939-61-44-4

Proyecto "Diálogo social para el trabajo decente", ASIES, Unión Europea.

1. DIÁLOGO SOCIAL.- 2. RELACIONES LABORALES.- 3. SINDICATOS.- 4. COOPERATIVAS.- 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.- 6. NEGOCIACIÓN COLECTIVA.- 7. LEGISLACIÓN DEL TRABAJO.- 8. TRABAJADORES.- 9. EMPLEADORES. 10.- CONFLICTOS LABORALES.- 11. SOLIDARISMO.- 12 TRABAJO DECENTE.- 13. GUATEMALA.- I. Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES).



EDITOR

Asociación de Investigación y Estudios Sociales

Apdo. Postal 1005-A

PBX: 2201-6300

Fax: 2360-2259

www.asies.org.gt

asies@asies.org.gt

Ciudad de Guatemala

Guatemala, C.A.

DIRECCIÓN

Irma Raquel Zelaya

Arnoldo Kuestermann

Carlos Escobar Armas

© 2015 ASIES

La publicación se realizó con la colaboración de la Fundación Konrad Adenauer de la República Federal de Alemania (KAS). El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de ASIES. En ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea. Se permite la reproducción total o parcial de este documento, siempre que se cite la fuente.

ÍNDICE

Introducción	5
---------------------	----------

Capítulo 1

La organización social del trabajo	7
Taylorismo y fordismo	8
Las relaciones laborales	9
Las ventajas de la colaboración empleados-trabajadores	15
Los Acuerdos de Paz y el enfoque dialógico para abordar conflictos	19
¿Por qué la negociación?	21
La negociación colectiva	22
Condiciones que favorecen la negociación colectiva	25
La negociación colectiva en el ámbito público	27
La negociación colectiva en el ámbito privado	30

Capítulo 2

Experiencias de diálogo y negociación colectiva	31
Contexto en el cual surge el sindicalismo	31
Sindicalismo en Guatemala	35
Experiencias de negociación en el ámbito sindical	38
Sector privado agropecuario	48
Ámbito público	
Ámbito privado	
Contexto en el cual surge el movimiento cooperativista	57
Contexto en el cual surge el solidarismo	64

Contexto en el cual surge la responsabilidad social empresarial	72
La experiencia del Consejo Económico y Social (CES), como espacio para el diálogo social	88
Experiencias regionales	90
El caso de la Fundación para el Trabajo	93

Capítulo 3

Enfoques para abordar desacuerdos, incompatibilidades o conflictos	97
---	----

Conclusiones	101
---------------------	-----

Personas entrevistadas	107
-------------------------------	-----

Bibliografía	109
---------------------	-----

Desafíos de la colaboración entre empleadores y trabajadores



Carmen L. Ortiz*

Introducción

El presente estudio es una contribución más al componente de investigación del proyecto **“Diálogo social para el trabajo decente”** que la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) ejecuta con el apoyo de la Unión Europea en Guatemala, y el cual tiene por objeto proveer insumos técnicos a trabajadores, empleadores y funcionarios, que nutran los espacios de análisis y reflexión conjunta en la búsqueda de soluciones en materia laboral.

El presente estudio titulado **Desafíos de la colaboración entre empleadores y trabajadores**, publicado gracias al apoyo de la Fundación Konrad Adenauer Stiftung, explora e identifica experiencias positivas de diálogo y negociación, sus enfoques, fortalezas, debilidades, obstáculos y retos en un mundo caracterizado por las demandas crecientes del capitalismo y el

* Politóloga egresada de la Universidad Rafael Landívar. Se ha especializado en métodos alternativos de resolución de conflictos. Posee estudios de maestría en este tema, así como en Ciencia política con especialización en desarrollo económico y social.

** La investigación fue elaborada en el marco del proyecto "Diálogo social para el trabajo decente", ejecutado por ASIES con el apoyo de la Unión Europea.
Equipo ejecutor del proyecto: Luis Linares, Julio Prado, Carlos Vega, Evelyn Gómez.

esfuerzo por conciliar crecimiento económico y desarrollo con justicia social.

Las relaciones empleadores/trabajadores, están marcadas por la tensión y el conflicto, así como se ven sometidas a los vaivenes del contexto económico y político internacional, cuyas dinámicas y exigencias impactan el mercado laboral. La búsqueda de rentabilidad, bienestar para todos y cuidado del medio ambiente, constituye una tríada difícil de resolver, de forma equilibrada y consensuada, entre los agentes que participan de los procesos productivos. No obstante, las experiencias positivas son numerosas y variadas. Aportan orientaciones sobre aquellos aspectos que facilitaron desenlaces satisfactorios, así como advierten sobre las deficiencias y temas pendientes de explorar.

Para la elaboración del presente documento, se realizó una amplia revisión bibliográfica y además se entrevistó a sindicalistas, empresarios y funcionarios, quienes narraron casos concretos y compartieron sus opiniones sobre los distintos modelos o enfoques comprensivos de las relaciones entre empleadores y trabajadores: sindicalismo, cooperativismo, solidarismo y responsabilidad social empresarial. Los mismos no son limitativos sino al contrario, la evolución del mercado y las relaciones laborales plantea la necesidad de explorar otros modelos de colaboración, que no solo se adapten a la nueva realidad, sino coloquen en un lugar central al “ser humano”.

Se espera que el contenido aquí planteado contribuya para alcanzar este propósito.

Capítulo 1

La organización social del trabajo

Antes de la era de la industrialización, en las sociedades tradicionales no agrícolas, las personas se especializaban en un oficio, haciéndose cargo de todo el proceso de producción de un determinado bien. Casi todo era manufacturado o cultivado por los miembros del hogar, convirtiéndose en autosuficientes, o bien producido en el marco de lo que en Europa occidental y en la América colonial fue la organización de los gremios de artesanos. Posteriormente, la producción masiva –que separó trabajo de hogar-, característica de la revolución industrial, cambió radicalmente este sistema de producción, expandió la división del trabajo y con ello la interdependencia económica.

Las personas debían especializarse en determinadas labores y vender su fuerza de trabajo, con lo cual surgieron miles de oficios distintos. Karl Marx fue uno de los primeros pensadores en advertir que la división del trabajo alienaría a los seres humanos y los sumergiría en tareas mecánicas y monótonas. Con el término alienación Marx refería a los sentimientos de insatisfacción y aversión hacia el trabajo y el modo de producción capitalista industrial. Durkheim en cambio, manifestó una visión más positiva, ello sin dejar de reconocer los aspectos negativos al considerar que la división del trabajo fortalecía la solidaridad y la conciencia colectiva, dado que en las comunidades los individuos se volvían dependientes unos de otros en términos de producción y consumo⁽¹⁾.

Taylorismo y fordismo

El taylorismo fue un sistema o método de producción diseñado por Frederick Winslow Taylor para organizar y maximizar el rendimiento industrial. Se basa en la especialización, el control del tiempo destinado a la realización de cada tarea y en la división de responsabilidades. El trabajador se encarga de una sola parte del proceso de producción, en ocasiones mínima, con lo cual pierde el control del conocimiento del proceso, quedando este en manos de la dirección (Guiddens,2006:692).

En el fordismo, sistema propuesto por Henry Ford después de la Segunda Guerra Mundial, también se produce en masa y en serie, a través del uso de cadenas de montaje, en las cuales el trabajador no se desplaza sino las piezas llegan hasta él por medio de una máquina. Ford tuvo una primera fábrica de vehículos dotada de máquinas especializadas para trabajar de forma más rápida y eficiente. Los salarios estaban estrechamente ligados al crecimiento de la productividad, dado que Ford consideró que una oferta masiva requería una demanda igual. Aumentó los salarios de sus trabajadores de manera que estos se hicieran de los ingresos suficientes para consumir los bienes producidos. De igual manera, contrató trabajadores sociales con el fin de educar a los trabajadores en los hábitos adecuados del consumo.

El éxito del fordismo descansaba en buena medida en la estabilidad de las relaciones laborales y en un alto grado de afiliación sindical. Es por ello que la empresa alcanzaba compromisos de largo plazo con sus trabajadores, en los cuales se regulaba lo relativo a condiciones de trabajo, salarios y otros beneficios (Guiddens,2006:692-93).

Lo que vale resaltar en este punto es que ambos son calificados como sistemas de baja confianza y por ende, son más propensos a generar conflictividad. Esto es así porque los trabajadores pierden el control, son sometidos a intensivos procesos de supervisión y altos niveles de exigencia, dando la sensación de que se es mayormente sujeto de obligaciones que de derechos. Un sistema de alta confianza, por el contrario, concede mayor margen de autonomía y participación al trabajador en el ámbito de la empresa. Las obligaciones quedan en pie de igualdad con los derechos, lo que aumenta la satisfacción mutua y las relaciones cooperativas (Guiddens, 2006:693).

Los estilos de abordaje promovidos especialmente por las empresas para gestionar las relaciones laborales guardan relación, tanto con la visión de estos métodos de producción -los cuales a su vez se fundamentan en las distintas teorías de las relaciones laborales-, como con el modelo de desarrollo económico dominante. Sobre este punto se volverá más adelante.

Las relaciones laborales

Lograr la colaboración entre empleadores y trabajadores no ha sido una tarea fácil. Siempre existieron y existirán conflictos y, en consecuencia, diversas formas de enfrentarlos. Al principio, las confrontaciones obrero-patronales seguían esquemas violentos de conducta: revueltas, amenazas, huelgas o reducciones del ritmo de trabajo, manifestaciones en las calles y enfrentamientos con personal de las empresas, piquetes anti huelgas y autoridades. El uso de la huelga como instrumento de negociación y mecanismo de poder fue un proceso largo para los trabajadores que carecían de influencia y control en su lugar de trabajo y, por consiguiente, eran afectados por las decisiones adoptadas por los propietarios o directivos de las empresas.

Experimentar situaciones de disgusto, tensión, desencuentro, es algo común en las organizaciones. El conflicto es consustancial a la naturaleza humana y, lógicamente, el ámbito laboral, no ha sido la excepción, dado que, como ya se mencionó anteriormente, **en el lugar de trabajo conviven dos tipos de intereses claramente definidos, aunque no necesariamente antagónicos o irreductibles**: los de los empleadores cuyo objeto es lograr mayor rentabilidad y competitividad; y, los de los trabajadores que persiguen salarios y condiciones dignas que aseguren su bienestar.

Ahora bien, aun cuando el ámbito laboral no es la excepción tampoco debe ser la regla. *“La mayor equivocación es suponer que una clase social necesariamente sea enemiga de la otra, como si la naturaleza hubiese hecho a los ricos y a los proletarios para luchar entre sí con una guerra siempre incesante. Esto es tan contrario a la verdad y a la razón que más bien es verdad el hecho de que, así como en el cuerpo humano los diversos miembros se ajustan entre sí dando como resultado cierta moderada disposición que podríamos llamar simetría, del mismo modo la naturaleza ha cuidado de que en la sociedad dichas dos clases hayan de armonizarse concordes entre sí, correspondiéndose oportunamente para lograr el equilibrio. Una clase tiene absoluta necesidad de la otra: ni el capital puede existir sin el trabajo, ni el trabajo sin el capital. La concordia engendra la hermosura y el orden de las cosas; por lo contrario, de una lucha perpetua necesariamente ha de surgir la confusión y la barbarie. Ahora bien: para acabar con la lucha, cortando hasta sus raíces mismas, el cristianismo tiene una fuerza exuberante y maravillosa”* (León XIII, 1891:5-6).

Más recientemente, los estudios internacionales sobre la paz¹, que exploran y desarrollan métodos alternativos de resolución de conflictos enfatizan la necesidad de prevenir situaciones en las cuales, tanto las relaciones entre los actores, como el logro de las metas organizaciones se vean dañadas.

El conflicto se produce así cuando emergen intereses que pueden, de forma real o percibida, considerarse opuestos entre las partes, como por ejemplo, el plazo para realizar determinada tarea, la forma de llevarla a cabo, el reconocimiento o remuneración por el esfuerzo realizado. En estos casos, empleadores y trabajadores perseguirán el máximo beneficio y utilidades, de ahí que el reto sea tratar de asegurar un adecuado nivel de acuerdo, a través de la identificación de zonas comunes de interés que satisfagan las necesidades y aspiraciones de ambos, de manera de no afectar las relaciones y preservar la convivencia colaborativa y armónica.

Un elemento fundamental en toda relación humana y que subyace en situaciones de conflicto es el poder, entendido este como el potencial humano para hacer algo, conseguir intereses y objetivos específicos, superando las resistencias que pudiera presentar la contraparte, de manera que el resultado sea favorable a los intereses propios. Otras definiciones indican que el poder es capacidad de influencia, es decir, se entiende en términos de relación. Las fuentes, uso y estrategias varían de actor en actor. No obstante, el poder no es la única vía para conseguir lo que se desea, también existe la palabra, utilizada para persuadir e influir en las actitudes y comportamientos de los demás (Redorta, 2005: 29-33).

¹ Los estudios sobre la paz y el conflicto están en desarrollo en las relaciones internacionales, a partir de la Primera Guerra Mundial, no obstante adquieren mayor auge a partir de los años 60, cuando emergen perspectivas nuevas y críticas como las planteadas por Johan Galtung, John Paul Lederac, John Elster o David Dunn, por citar algunos.

Existen conflictos que tienen por objetivo, conseguir poder o aumentar el que ya se tiene y así contar con mayor margen de maniobra para utilizarlo. Esta lucha de fuerzas puede presentar asimetrías importantes, provocando que una de las partes se encuentre en posición de desventaja respecto a la otra, y consecuentemente, sus capacidades de diálogo y negociación se ven mermadas.

En el ámbito internacional, es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el organismo especializado del cual han emanado una serie de principios y normas –bajo la forma de convenios y recomendaciones-, orientadas a proteger los derechos de los trabajadores, a las cuales se hará referencia más adelante. De los 189 convenios adoptados, Guatemala ha ratificado 73⁽²⁾.

A nivel nacional, las relaciones entre trabajadores y empleadores están marcadas históricamente por el conflicto y la desproporción de poder lo que requiere la intervención del Estado mediante una legislación de carácter garantista o tutelar.

Las relaciones laborales y los modelos de colaboración han sido dinámicos y continúan en proceso de transformación, debido a la globalización de la actividad económica y la evolución de las tecnologías de la información, que presionan el mercado de trabajo, dando lugar a nuevas formas de relaciones que no siempre se ajustan a los estándares esperados: son más flexibles de modo que aumentan la vulnerabilidad de un buen número de trabajadores que quedan excluidos de la protección asociada con una relación de trabajo².

² Estos cambios promovidos por la globalidad y que han afectado los modos de producción, de industrialización, las telecomunicaciones, el comercio, los mercados financieros, también afectan el mercado laboral, toda vez que lo que se pretende es aumentar la competitividad, la rentabilidad y productividad de las empresas.

“No debe pensarse equivocadamente que el proceso de superación de la dependencia del trabajo respecto a la materia sea capaz por sí misma de superar la alienación en y del trabajo. Esto sucede no sólo en las numerosas zonas existentes donde abunda el desempleo, el trabajo informal, el trabajo infantil, el trabajo mal remunerado, o la explotación en el trabajo; también se presenta con las nuevas formas, mucho más sutiles, de explotación en los nuevos trabajos: el super-trabajo; el trabajo-carrera que a veces roba espacio a dimensiones igualmente humanas y necesarias para la persona; la excesiva flexibilidad del trabajo que hace precaria y a veces imposible la vida familiar; la segmentación del trabajo, que corre el riesgo de tener graves consecuencias para la percepción unitaria de la propia existencia y para la estabilidad de las relaciones familiares. Si el hombre está alienado cuando invierte la relación entre medios y fines, también en el nuevo contexto de trabajo inmaterial, ligero, cualitativo más que cuantitativo, pueden darse elementos de alienación, « según que aumente su participación [del hombre] en una auténtica comunidad solidaria, o bien su aislamiento en un complejo de relaciones de exacerbada competencia y de recíproca exclusión” (Doctrina Social de la Iglesia: párrafo 280).

En 2004, el Director General de la Oficina Internacional del Trabajo se refirió a este desafío de la siguiente manera:

“El Estado tiene que desempeñar un papel fundamental, creando un marco constitucional propicio para que, al responder a la evolución de las exigencias de la economía global, se concilie la necesidad de flexibilidad que tienen las empresas con la necesidad de seguridad que tienen los trabajadores [...] Una estrategia dinámica para gestionar el cambio del mercado de trabajo resulta fundamental para las políticas nacionales destinadas a dar respuesta a los desafíos sociales de la globalización”. (OIT, 2004:18 y 19)⁽³⁾.

Un nuevo debate sobre el rol y la dimensión del Estado ha emergido, así como sobre la creciente flexibilización/ desregulación de la economía y del trabajo, consideradas comúnmente las mejores prácticas para afrontar la competencia en un contexto de constante innovación tecnológica e intensivos procesos de fusión de empresas y deslocalización de la producción.

El desempleo es un problema que afecta muchos países alrededor del mundo, en virtud de lo cual aumenta el número de personas que trabajan en el sector informal y las modalidades de contratación temporal que promueven la precarización del trabajo. La movilidad laboral se intensifica, así como la disminución del número de sindicatos, debilitándose así el poder negociador de los trabajadores.

Las ventajas de la colaboración empleador-trabajador

Una de las primeras experiencias de cooperación entre trabajadores y empleadores (Sozialpartnerschaft) es la que se aplicó en Alemania en 1947, que emerge en el marco de los esfuerzos de reconstrucción emprendidos por sindicalistas y empleadores. Esa cooperación – fundamentada en el reconocimiento de la autonomía colectiva – es uno de los elementos básicos de la Economía Social de Mercado (ESM), inspirada por los principios sobre la colaboración entre patronos y trabajadores desarrollada por la Doctrina Social de la Iglesia Católica a partir de la encíclica Rerum Novarum de León XIII (1891), que es una de las fuentes de la ESM.

Desde entonces, esta forma de relacionamiento, redujo la frecuencia de los conflictos laborales en dicho país, y se difundió a otros sectores de la sociedad, **a partir de la convicción de que los principios de paz tienen como propósito motivar a las principales fuerzas sociales del país a resolver los conflictos de intereses, por la vía del diálogo y el consenso.**

Ello, sin embargo, no siempre sucede y ante situaciones de tensión o malestar, pueden presentarse los siguientes comportamientos⁽⁴⁾:

Evitación: las personas prefieren dejar pasar, callar y “aguantar” el malestar que causa el desacuerdo. La acumulación de diferencias y emociones negativas, conllevan a desenlaces inciertos, algunos de los cuales se caracterizan por la agresividad y la violencia.

Competir u obligar: las posiciones de las partes se convierten en un “ganar o perder”. Lo único que importa es alcanzar

el objetivo, sin conceder valor a la relación interpersonal o intergrupal. Se privilegian las demostraciones e imposición de poder. Este estilo generalmente propicia el deterioro del ambiente de trabajo.

Adaptación, complacencia: este estilo privilegia y enfatiza las áreas de acuerdo y minimiza el valor de enfrentar las diferencias. Los temas más sensibles, es decir aquellos que pueden ocasionar daños a los sentimientos y relaciones, no se discuten. Contrario al estilo anterior, se privilegia la relación sobre la solución del problema, con lo que el conflicto se vuelve soportable y llevadero pero no se atiende la molestia de fondo.

Concesión o pacto: las partes buscan un punto intermedio. Centran su atención en superar las diferencias, otorgando cierto grado de satisfacción a cada uno, pero sin cuidar otras necesidades humanas, tales como comprensión, reconocimiento y la generación de confianza.

Colaboración y cooperación: este estilo de abordaje busca un ganar- ganar. Importa el acuerdo pero también importan las relaciones entre las personas. Cada uno atiende el conflicto con actitud constructiva y disposición a trabajar de buena fe. Se analizan los consensos y divergencias, así como en qué medida hay disposición para modificar las posiciones durante el proceso, de manera de arribar a una solución óptima. Este estilo garantiza resultados más sostenibles al considerar tanto los aspectos racionales como subjetivos del conflicto.

El Diccionario de la Real Academia Española define la colaboración como la realización conjunta de un trabajo o tarea. Lograrla depende de otros factores como la confianza mutua y el compromiso, los que alcanzados en forma conjunta dan por

resultado un ambiente laboral sano donde se valora el desarrollo individual de las personas, y en el cual los éxitos son producto del esfuerzo compartido entre trabajadores y empleadores.

Las discordias o los conflictos se tornan disfuncionales, cuando sus resultados obstaculizan el logro de las metas de la empresa y trabajadores, promoviéndose un ambiente de frustración, agresividad, fricción e insatisfacción permanentes.

La comunicación abierta y oportuna puede ayudar a que se diluyan las desavenencias, pero si se dejan de atender, postergándolas indefinidamente en el tiempo, es más difícil resolverlas, dado que por lo general se endurecen las posiciones, aumentan las exigencias y demandas, e incluso el número de actores. En cambio, si ante el surgimiento de tensiones, estas se enfrentan tempranamente, puede controlarse el desenlace y conducirlo hacia estadios más efectivos. La acción temprana asegura un mayor control y participación de las partes afectadas.

De las entrevistas realizadas en el marco del presente trabajo de investigación, pueden identificarse al menos tres elementos clave para promover la colaboración:

- Contar con expectativas claras respecto a lo que se espera del otro y los objetivos a alcanzar.
- Crear y mantener espacios de comunicación asertiva que promuevan la empatía.
- Definir acuerdos o pactos retadores pero racionales y alcanzables
- Contar con un adecuado registro de compromisos cumplidos por ambas partes.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la adopción de decisiones dialogadas y participativas, caracterizadas por el intercambio de información, la franqueza y el trabajo en equipo propician:

- El trato igualitario y justo de los trabajadores
- Contrarrestan la asimetría implícita entre trabajadores y empleadores
- Motivan relaciones de empleo estable
- Producen mejoras en la calidad del desempeño
- Aumentan la productividad
- Mejoran en el clima organizacional y las relaciones humanas. Los diálogos tienden a rebasar los aspectos salariales y se concentran en otros ámbitos que contribuyen a humanizar el lugar de trabajo.
- Favorecen la generación de confianza, elemento fundamental para resolver diferencias.
- Contribuyen a reducir la desigualdad salarial, incluidas las diferencias de remuneración entre hombres y mujeres, sin impactos negativos en la eficiencia⁽⁵⁾.

La organización y autonomía, tanto de los trabajadores como de los empleadores resulta ser muy beneficiosa dado que ambos, pueden defender mejor sus intereses a través de procesos de negociación que redunden en ganancias mutuas. En la medida que las partes de la relación laboral tengan capacidad de alcanzar acuerdos para fijar las condiciones de trabajo, se hace menos necesaria la intervención del Estado. *“No hay razón alguna para recurrir a la providencia del Estado; porque, siendo el hombre anterior al Estado, recibió aquél de la naturaleza el derecho de proveer a sí mismo, aun antes de que se constituyese la sociedad”* (León XIII, 1891:3).

Es por ello necesario fortalecer los procesos de negociación colectiva que, el Convenio 87 de la OIT, sobre libertad sindical y protección del derecho de sindicación, así como el Convenio 98 sobre el derecho de sindicación y negociación colectiva, colocan en un lugar central el diálogo social para lograr el bienestar común.

A través del diálogo, las partes contratantes tienen la oportunidad de conocer sus necesidades, las posibilidades y los temas que desean tratar en función de sus prioridades. El diálogo debe ser flexible, adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno donde tienen lugar y, ser capaz de lograr concesiones mutuas.

Los Acuerdos de Paz y el enfoque dialógico para abordar conflictos

Durante el conflicto de 36 años, el movimiento sindical guatemalteco fue bastante activo y desempeñó un rol clave para la apertura del diálogo entre el gobierno de Guatemala, el gobierno y la guerrilla integrada en la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca, que finalizó con la firma del “Acuerdo de paz firme y duradera”, en 1996.

El conjunto de los acuerdos de paz representa una hoja de ruta para lograr la creación de una sociedad más incluyente y justa. El “Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria” indica que para profundizar una democracia real, funcional y participativa, el proceso de desarrollo económico y social debe ser democrático y abarcar la concertación y el diálogo entre los agentes del desarrollo socioeconómico. Ello supone un importante esfuerzo para promover una cultura de concertación y capacitación de las organizaciones empresariales, laborales y otras para que aumente la capacitación propositiva

y negociadora, y puedan asumir efectivamente los derechos y obligaciones inherentes a la participación democrática.

El acuerdo también reconoce el trabajo, como un elemento fundamental para el desarrollo integral de la persona, el bienestar familiar y el desarrollo. Las relaciones laborales se constituyen así en un elemento esencial de la participación social: *“Para lograr un eficaz desempeño en la promoción del empleo y de la concertación laboral debe promoverse la reorientación de las relaciones laborales en las empresas impulsando la cooperación y la concertación entre trabajadores y empleadores, que procuren el desarrollo de la empresa para beneficio común, inclusive la posible participación de los trabajadores en las ganancias de la empresas empleadoras de los mismos”* ⁽⁶⁾.

La Constitución Política de la República, en el art. 106 relativo a la irrenunciabilidad de los derechos laborales indica que *“Los derechos laborales consignados en esta sección sin irrenunciables para los trabajadores, susceptibles de ser superados a través de la contratación individual o colectiva, y en la forma que fija la ley. Para este fin el Estado fomentará y protegerá la negociación colectiva.”* Este enunciado está implícito en el art. 211 del Código de Trabajo que refiere a garantizar el ejercicio de la libertad sindical.

Con base en lo anterior, propone promover la cultura de negociación y en particular, la capacitación de los interlocutores para dirimir disputas y concertar acciones en beneficio de las partes involucradas.

¿Por qué la negociación?

La negociación constituye una de las vías más frecuentes para resolver desencuentros. En ella participan directamente las partes interesadas sin ayuda o intervención de terceros. Se caracteriza por su carácter voluntario y predominantemente informal para buscar un acuerdo mutuamente aceptable.

Ahora bien, si por alguna razón los interesados no pueden trabajar juntos, es necesario acudir a los servicios de un tercero imparcial o mediador seleccionado de común acuerdo. En todo caso, la estrategia a utilizar será definida a través del diálogo.

Características de la negociación:

- Es un proceso voluntario.
- Busca arribar a un acuerdo, idealmente aceptable por ambas partes.
- Aborda diferencias y convergencias.
- Los protagonistas son interdependientes y mantienen cierta relación de poder, desean o necesitan continuar con el vínculo de intercambio. Evitan la ruptura.
- Es un intercambio dar-obtener

Las negociaciones pueden ser competitivas (ganar-perder) o cooperativas (ganar-ganar). En las primeras, lo que uno gana el otro lo pierde y viceversa. La ganancia de una de las partes representa la reducción de las aspiraciones del otro. Este tipo de negociación se presenta cuando se dan las siguientes condiciones:

- No es necesario mantener una relación continuada en el tiempo

- ✓ Una de las partes depende de los recursos del otro
- ✓ Una de las partes la practica y en consecuencia o como reacción, la practica la otra también

En las negociaciones cooperativas, por el contrario, se persigue una mejor distribución de beneficios, con lo cual hay una mayor disposición hacia la empatía y la comprensión de las necesidades, situación e intereses del otro, de manera de encontrar un punto de equilibrio. En este tipo de negociación se dan las siguientes condiciones:

- ✓ Es necesario conservar la relación en el tiempo
- ✓ El resultado de negociar presenta mayores beneficios que no hacerlo
- ✓ Existe interdependencia entre las partes (Redorta, 2005:83-85)

La negociación colectiva

El concepto de **trabajo decente** impulsado por la OIT resalta la importancia de que las personas posean un trabajo productivo que les genere ingreso para vivir dignamente. Ello pasa por contar con protección social, así como con perspectivas de progreso y desarrollo en un ambiente que propicie el diálogo, la organización y la igualdad de oportunidades.

La negociación colectiva es el principal instrumento para alcanzar acuerdos entre empleadores y trabajadores y, según la Recomendación núm. 91, párrafo 2 es:

[...] “todo acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo, celebrado entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y, por otra, una o varias organizaciones representativas de trabajadores o, en ausencia de tales organizaciones, representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional” (OIT, 1985, pág. 856)⁽⁷⁾.

Para que este se concrete y sea efectivo deben darse las siguientes condiciones:

- La existencia de organizaciones de representantes de empleadores y de trabajadores sólidas e independientes, con la capacidad técnica y el acceso a información pertinente
- Una voluntad política y el compromiso de todas las partes para participar de buena fe
- Un respeto por los derechos fundamentales de la libertad sindical y la negociación colectiva (plasmados en los Convenios núms. 87 y 98 de la OIT).
- Un apoyo institucional apropiado
- Los representantes de los interlocutores sociales deberían reconocerse los unos a los otros en un pie de igualdad.

El Código de Trabajo define el pacto colectivo de condiciones de trabajo (Artículo 49):

“Es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objeto de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y las demás materias relativas a este.

El pacto colectivo de condiciones de trabajo tiene carácter de ley profesional y a sus normas deben adaptarse todos los contratos individuales o colectivos existentes o que luego se realicen en las empresas, industrias o regiones que afecte.”

La negociación colectiva persigue dos objetivos:

- Por una parte, sirve para determinar las remuneraciones y las condiciones de trabajo de aquellos trabajadores a los cuales se aplica un acuerdo que se ha alcanzado mediante negociaciones entre dos partes que han actuado libre, voluntaria e independientemente.
- Por otra parte, hace posible que empleadores y trabajadores definan, mediante acuerdo, las normas que regirán sus relaciones recíprocas. Estos dos aspectos del proceso de negociación se hallan íntimamente vinculados.

Por su parte, el Comité de Libertad Sindical (CLS) estima que la negociación colectiva, para ser eficaz, debe ser voluntaria y no propiciarse por medio de la aplicación de medidas de coacción. Este carácter libre y voluntario pasa porque las organizaciones de trabajadores tengan la potestad de escoger a

sus representantes en el proceso de negociación, sin injerencias de ningún tipo.

En términos de representatividad, las organizaciones sindicales que participan en la negociación colectiva, lo hacen solamente a nombre de sus afiliados o al conjunto de trabajadores de la unidad o sector de producción de que se trate. En este último caso, cuando un sindicato cuenta con la representación de la mayoría de trabajadores o con el porcentaje establecido por la legislación nacional, tiene el derecho de constituirse en agente negociador exclusivo en nombre de todos los trabajadores de la unidad de negociación.

Además de lo anterior, el CLS señala la obligación de las partes de negociar de “buena fe”, cuyos principios básicos pueden resumirse así:

- Hacer todo lo posible por arribar a un acuerdo y mantener la confianza entre las partes.
- Evitar los atrasos injustificados en el proceso de negociación.
- Los acuerdos deben cumplirse obligatoriamente por las partes (Gerigon et al. 2000: 27-34).

Condiciones que favorecen la negociación colectiva

A decir de los profesionales entrevistados para el presente estudio, para que la negociación colectiva pueda constituirse en una realidad funcional se requieren ciertas condiciones de orden jurídico y estructural:

- En primer lugar, es necesario contar con sólidos cimientos democráticos y un **marco jurídico e**

instituciones que aseguren la independencia y participación efectiva de los actores sociales. La ratificación del Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87) y del Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98), así como las normas nacionales, son el punto de partida.

- Además de esa legislación de índole laboral, debe contarse con otras atinentes a **garantizar el libre mercado**, la productividad, inversión, competitividad, empleo, la estabilidad macroeconómica y las finanzas fundamentadas en los **principios de justicia social, igualdad y equidad**.
- En tercer lugar, es preciso atender a condiciones estructurales tales como contar con **organizaciones de trabajadores y de empleadores fuertes, capacitadas, responsables, comprometidas con el diálogo, informadas y vanguardistas**; capaces de analizar los cambios político-económicos globales que influyen en las relaciones laborales; inclusivas y legítimas.

Negociar requiere grandes esfuerzos *“Tiene que haber igualmente unos interlocutores sociales capaces y que tengan la fuerza y flexibilidad necesarias para amoldarse a las circunstancias de nuestro tiempo y aprovechar las nuevas oportunidades”*. Corresponde al Estado, propiciar un ambiente favorable (OIT, 1999:45).

Sobre este punto el empresario Carlos Porras³ considera que el Estado de Guatemala no ha generado las condiciones

³ Presidente Coca-Cola Guatemala (1985-1998), Vicepresidente Telgua (1998-2002), Exportador de café para Starbucks Estados Unidos (1998-Actualidad).

necesarias para promover el empleo y el diálogo social. Cita como ejemplo el Decreto 29-89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, que fomenta privilegios sin resultados visibles sobre el aumento de la inversión y el empleo, y que más bien atenta contra la libre empresa y la competitividad en igualdad de condiciones. Esta competitividad y libertad de empresa también se ven limitadas por la corrupción, la inseguridad, la existencia de monopolios, de legislación tributaria inadecuada, la carencia de leyes que regulen el uso de los recursos naturales y la protección del ambiente, la falta de control sobre el comercio ilícito, entre otros aspectos. Estas condiciones estructurales unas y coyunturales otras, deben corregirse para motivar los emprendimientos, la inversión, el empleo y las distintas formas de colaboración entre trabajadores y empleadores.

En opinión de Porras todo lo anterior incide para que en Guatemala no se genere el ambiente propicio para aceptar la existencia de sindicatos sino al contrario, los empleadores optan por marcar distancia de sus empleados, evitan relacionarse con ellos para evadir compromisos y conservar así la hegemonía de poder, o buscan formas alternativas de relacionamiento que eviten, en la medida de lo posible, la existencia de la organización sindical.

La negociación colectiva en el ámbito público

Esta es la que tiene lugar entre una o varias dependencias públicas, o una o varias organizaciones que las representen y, una o varias organizaciones representativas de funcionarios, con el objeto de alcanzar acuerdos relativos a sus derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

No es posible pensar en un Estado eficiente y eficaz para servir a sus ciudadanos y cumplir sus obligaciones constitucionales, sin una democracia real, en la cual se vele por la justicia y la dignidad de los servidores públicos. La modernización del sector público solo es posible con el compromiso y la participación de estos. El trabajo digno promete un Estado eficaz. En este sentido el Estado debe enfocar esfuerzos para:

- **Crear identidad**, para lo cual es indispensable contar con una visión de futuro y un liderazgo comprometido, que de sentido a los esfuerzos y trabajo cotidiano de sus funcionarios. Esta visión define las relaciones tanto internas, como externas con los ciudadanos a quienes provee servicios.
- **Generar y conservar lazos de confianza**. Por un lado, los trabajadores necesitan confiar en que su trabajo será reconocido, apreciado, dignificado y, por el otro, los funcionarios deben estar seguros de que cuentan con una administración pública que les permitirá ejecutar su plan de gobierno.
- **Promover aprendizajes mutuos entre el sector público y el sector privado**, sobre los beneficios de la colaboración entre trabajadores y empleadores, donde los acuerdos son el fruto de un diálogo social responsable, que más allá de abordar asuntos salariales, procura la profesionalización a través de sistemas de carrera, promueve la excelencia, la capacitación continua y la evaluación de resultados, además de motivar ambientes amigables y sanos de trabajo.

Cuando estos esfuerzos están ausentes o se debilitan, el Estado entra en crisis. ASIES lo señala así en el documento de Agenda Nacional 2015⁽⁸⁾:

“La falta de criterios que orienten la negociación colectiva en las entidades estatales ha provocado que, en general, los pactos colectivos negociados incurran en una carrera ascendente y, aparentemente interminable, de beneficios que se convierten en costos salariales y financieros cada vez más elevados para las finanzas del Estado. Esto genera una corriente de opinión pública desfavorable hacia el ejercicio del derecho de sindicación y de negociación colectiva por parte de los trabajadores del sector público.

Es necesario rescatar el valor de la negociación colectiva como un derecho fundamental de los trabajadores y su prestigio como un procedimiento idóneo para que empleadores y trabajadores mejoren las condiciones de trabajo, sin perder de vista la diferencia esencial que existe entre la negociación en el ámbito privado, donde se comparten las utilidades o ganancias del empleador, con el ámbito público, donde funcionarios y empleados están al servicio del bien común”.

De ahí la necesidad de recrear la cultura administrativa del botón político que tanto daño hace a las sociedades y desprestigia el fin fundamental de la negociación y la colaboración en el ámbito laboral.

La negociación colectiva en el ámbito privado

La diferencia entre la negociación colectiva en el ámbito público y privado radica en las fuentes que utilizan ambos para atender las demandas de sus trabajadores y sus propósitos. Los gobiernos utilizan dinero que proviene de los impuestos que pagan los ciudadanos para cumplir con sus obligaciones constitucionales y para contribuir al bien común. El Estado está condicionado por la disponibilidad de recursos públicos suficientes para asumir los compromisos derivados de un proceso de negociación, razón por la cual debe establecer un justo equilibrio entre la satisfacción de las demandas laborales y la sanidad de las finanzas públicas.

Por su parte, las empresas privadas, orientadas a satisfacer intereses particulares de lucro y la rentabilidad, retribuirán a sus empleados con las ganancias o el excedente producido por la fuerza de trabajo. Se asume que, a mayor rendimiento, mayores posibilidades habrían de mejorar la compensación del trabajador.

Rigoberto Dueñas: El sector público se diferencia del privado en que los funcionarios que actúan en representación del Estado, no se sienten comprometidos con las finanzas públicas, razón por la cual tanto estos como los representantes sindicales tienden a impulsar y aprobar propuestas de beneficio personal, sin considerar la capacidad financiera de las instituciones ni del Estado. En parte esto explica la proliferación de sindicatos en una misma institución, con lo cual muchas luchas se tornan en intersindicales y no patrono-obraero.

Capítulo 2

Experiencias de diálogo y negociación colectiva

Tal como se mencionó en el capítulo anterior las relaciones empleador-trabajadores han estado influenciadas por distintos elementos:

- Los modelos económicos dominantes de desarrollo, los cuales conllevan ideas o concepciones de las relaciones obrero-patronales que pueden ser positivas (cuando prima la conciencia de interdependencia y el deseo de cooperación), o negativas (cuando prevalece el sentido de competencia). A la vez, estas ideas inciden en las actitudes y comportamientos de las partes.
- El enfoque preponderante para abordar desacuerdos en el ámbito laboral. Dicho enfoque tiene una relación directa con los valores culturales de una comunidad dada.

Contexto en el cual surge el sindicalismo

La palabra sindicalismo proviene del francés *syndicat* y se empleó originalmente para referirse al asociacionismo en general⁴. Después, con la revolución industrial⁵ iniciada en la

⁴ Este asociacionismo gira en torno las profesiones entendidas estas como comunidades económicas, sociales y políticas que pueden ser tanto de trabajadores como de empleadores.

⁵ Rodrigo Borja en la Enciclopedia de la Política define una revolución como una transformación profunda, violenta acelerada e irreversible de organización estatal, que subvierte la estructura social.

segunda mitad del siglo XVIII, designó más específicamente a la organización de los trabajadores, por ramas de actividad, para la defensa de sus derechos ante los empresarios capitalistas. Esta revolución estuvo marcada por la sustitución de la energía humana y animal por la máquina de vapor, primero, y después la electricidad, transformando así los métodos de producción e introduciendo las empresas de línea de fabricación en serie que se expandieron por el mundo rápidamente aunque a velocidades diferentes, desplazando la producción artesanal y agrícola (Borja, 1998: 851). Ello tuvo efectos sobre la división del trabajo, al requerir de ciertos niveles de madurez y especialización técnica.

Un gran flujo de personas migró del campo a la ciudad y se asentó en zonas urbanas donde se concentra la mayoría de los trabajos y las oportunidades de empleo. El tamaño de las grandes ciudades creció notablemente respecto a los asentamientos urbanos de las civilizaciones tradicionales y se aceleró el desarrollo del transporte y las comunicaciones.

Las nuevas formas de producción, basadas en relaciones verticales de autoridad y obediencia, así como la especialización y mecanización del trabajo, entraron en choque con los usos y costumbres de las comunidades, razón por la cual debía experimentarse un proceso de adaptación social y política.

Esta diferenciación entre trabajadores y empleadores que representaba *per se* una relación de conflicto, unida a un proceso de diferenciación de clases propio del capitalismo, nutrió el surgimiento de una corriente ideológica que colocó al trabajador fabril como el centro de un proceso político organizado, dominado y dirigido por él, para luchar contra de la desigualdad, el capitalismo y la burguesía. Bajo la idea de que

la unión hace la fuerza, surge el sindicalismo, un movimiento social cuyos objetivos se centraron en establecer el equilibrio de poder entre trabajadores y empleadores, en velar por el logro las reivindicaciones sociales y económicas de los trabajadores, la obtención de un salario justo y mejores condiciones laborales dentro de las cuales resalta la estabilidad, así como el impulso de procesos de democratización, que fomentaran una sociedad participativa y consensual.

El movimiento desarrolló una serie de principios para regular las relaciones laborales, dentro de las cuales el derecho a huelga se constituyó en un instrumento central para equilibrar las asimetrías de poder. Un empleador puede prescindir de un trabajador que suspende labores en rechazo a ciertas decisiones de la empresa, pero no así si se tratara de la mayoría o la totalidad de ellos. El Diccionario de la Real Academia define huelga como la interrupción colectiva de la actividad laboral por parte de los trabajadores con el fin de reivindicar ciertas condiciones o manifestar una protesta.

El movimiento sindical como actor político, sus normas y propósitos fueron reconocidos internacionalmente, en el marco del respecto y garantías a los derechos humanos que se cristalizó en 1919 con la creación de la OIT, organismo especializado y anterior a Naciones Unidas que fomenta la justicia social y los derechos laborales, en particular los reconocidos como fundamentales: la libertad sindical, el derecho a sindicación, el derecho a negociación colectiva, la abolición del trabajo forzoso, la igualdad en materia de empleo y ocupación, y la abolición efectiva del trabajo infantil. Para la OIT: *“Sin libertad sindical o, dicho con otras palabras, sin organizaciones de trabajadores y de empleadores autónomas, independientes, representativas y dotadas de los derechos y garantías necesarios*

para el fomento y defensa de los derechos de sus afiliados y la promoción del bienestar común, el principio del tripartismo quedaría desvirtuado, cuando no convertido en letra muerta, y se atentaría gravemente contra las posibilidades reales de una mayor justicia social”⁽⁹⁾.

Como se indicó anteriormente, la OIT ha adoptado 189 convenios - con un altísimo número de ratificaciones- que abarcan numerosos temas tales como, trabajo forzoso, trabajo infantil, igualdad de remuneración, discriminación. Para efectos del presente documento, los más relevantes son el Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87); el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98); el Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (num.154), todos ratificados por Guatemala.

Así, los trabajadores han ganado espacio político y actualmente cuentan con otros mecanismos más allá de la huelga para defender sus derechos y abogar por un trato justo, tales como el derecho de participación en procesos de consulta y diálogo para promover sus intereses. Este derecho se hace efectivo en instancias diversas, como el Consejo Económico y Social, y comisiones, como la Comisión Tripartita sobre Asuntos Internacionales de Trabajo, entre otras.

El diálogo social tripartito (empleadores, trabajadores y representantes gubernamentales) o bipartito es una de las principales herramientas para facilitar la participación en los procesos de negociación colectiva, en los cuales se adoptan las decisiones relativas al empleo y al lugar de trabajo e incluyen consultas e intercambios de información.

Sindicalismo en Guatemala

La revisión de la historia laboral en el país da cuenta de las dificultades y resistencias que la lucha por la reivindicación de los derechos *Con la instalación de la Junta Revolucionaria de Gobierno, el 20 de octubre de 1944, se inició en Guatemala una etapa de grandes cambios en lo político, social y económico. Algunos objetan que se le denomine “primavera democrática”, argumentando que tuvo muchas luces pero también grandes sombras. Sin embargo es evidente, después de este breve repaso de la historia del trabajo en Guatemala que, desde el punto de vista de las relaciones laborales, la Revolución de Octubre fue una verdadera primavera* (Linares, 2015: 78).

En particular la Constitución de 1945 introdujo medidas relevantes que fueron desarrolladas posteriormente en el Código de Trabajo. Por ejemplo, reconoció el derecho al trabajo y la obligatoriedad del Estado de brindar protección al capital y al trabajo (Art. 56), así como aseguró las condiciones para una existencia digna (Art. 57) y enunció, en el artículo 58 los principios fundamentales de la organización del trabajo que debían ser reglamentados por las leyes:

- Contratos individuales y colectivos de trabajo, siendo nulas las estipulaciones que implicaran renuncia, disminución o tergiversación de algún derecho reconocido al trabajador.
- La fijación periódica del salario mínimo.
- Un día de descanso remunerado por cada seis de trabajo, y remuneración de los asuetos reconocidos por la ley.

- En los trabajos a destajo, por ajuste o tarea sería obligatorio calcular racionalmente el salario mínimo por jornal de trabajo.
- La obligación de pagar al trabajador en moneda de curso legal y no en vales, fichas, mercancías, ni especie alguna.
- Jornadas máximas para trabajo diurno y nocturno.
- Vacaciones anuales pagadas.
- Igualdad de salario por igual trabajo.
- Derecho de sindicalización para fines exclusivos de defensa económica social de los patronos, empleados privados, magisterio y empleados del Estado.
- Reglamentación del derecho de huelga y paro.
- Protección a la mujer y al menor trabajador.
- Pago de indemnización por despido sin causa justificada, por un mes de sueldo por año de trabajo.
- Reglamentación de los contratos de aprendizaje y de enganche, así como del trabajo a domicilio y del doméstico.
- Medidas de asistencia y previsión social.

La magnitud de los avances causó controversia, posiciones encontradas y cismas políticos en el gobierno de Juan José Arévalo. No obstante, indica Linares, fue en este ambiente que logró aprobarse el Código de Trabajo (Decreto del Congreso Número 330) y, simultáneamente el gobierno inició en 1945 el proceso de creación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), para cumplir con el correspondiente mandato institucional.

Este contexto fue favorable al florecimiento del movimiento sindical en Guatemala, siendo los maestros los primeros en organizarse luego de la renuncia de Jorge Ubico (1 de julio de 1944), conformando la Asociación Nacional de Maestros (ANM), que luego se convirtió en el Sindicato de Trabajadores de la Educación en Guatemala (STEG). A ella siguieron otras, que también abarcaron el ámbito privado tal es el caso de la Asociación General de Empleados de Guatemala (15 de julio de 1944) que agrupaba a trabajadores del comercio, industria y banca (Linares, 2015: 81-85).

A partir de este momento, inicia una nueva etapa en las relaciones entre trabajadores y empleadores, en un clima de tensión permanente, *“Se detecta un sentimiento en el empresariado de que la legislación laboral en Guatemala ha ido demasiado lejos en interferir con las leyes de la oferta y la demanda que rigen el mercado laboral, en detrimento tanto de la empresa como de los propios trabajadores”* (Rosenthal, et al. 2005:23). Todo ello aun cuando los Acuerdos de Paz exigen una actitud más favorable el diálogo, la negociación y la búsqueda de consensos.

Sobre este punto la Doctrina Social de la Iglesia enseña que, *“las relaciones en el mundo del trabajo se han de caracterizar por la colaboración: el odio y la lucha por eliminar al otro, constituyen métodos absolutamente inaceptables, porque en todo sistema social son indispensables al proceso de producción tanto el trabajo como el capital. A la luz de esta concepción, la doctrina social « no considera de ninguna manera que los sindicatos constituyan únicamente el reflejo de la estructura “de clase”, de la sociedad ni que sean el exponente de la lucha de clases que gobierna inevitablemente la vida social ». Los sindicatos son propiamente los promotores de la lucha por la*

justicia social, por los derechos de los hombres del trabajo, en sus profesiones específicas: "Esta 'lucha' debe ser vista como una acción de defensa normal 'en favor' del justo bien; [...] no es una lucha 'contra' los demás" (Doctrina Social de la Iglesia: párrafo 306).

Con la suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de América, se establecieron compromisos concretos en materia laboral. No obstante en 2008 fue presentada una queja contra Guatemala por el gobierno de los Estados Unidos relacionada con el cumplimiento de los derechos laborales contemplados en el Capítulo Laboral del TLC, lo que condujo a que el 23 de abril de 2013 se acordara un Plan de ejecución entre los gobiernos de Estados Unidos y Guatemala⁽¹⁰⁾.

De igual manera, en la 101 reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, realizada en 2012, organizaciones sindicales presentaron una queja relativa al incumplimiento por parte de Guatemala, del Convenio 87. En ese mismo año el Estado de Guatemala asumió una serie de compromisos ante el grupo trabajador para subsanar las violaciones denunciadas, habiéndose elaborado una hoja de ruta.⁶

Experiencias de negociación en el ámbito sindical

Las experiencias de diálogo y negociación en el ámbito sindical presentan variaciones de acuerdo al sector en el que se realicen, público o privado, pero también de acuerdo a las características particulares de cada uno. Así por ejemplo, en el ámbito público, pueden ser bipartitas, lo cual puede facilitar o no arribar a acuerdos.

⁶ Idem Rosenthal, p. 37

En el ámbito privado, en el sector agropecuario las experiencias son escasas, y además, la dinámica de los procesos así como los resultados tienen la particularidad de dañar las relaciones laborales, así como de acentuar los prejuicios y actitudes elusivas hacia los sindicatos y, las defensivas en ambos casos. Prima la idea del oponente o contrincante al que hay que vencer, por sobre la del aliado para alcanzar metas de común interés.

Es preciso indicar en este punto que de los representantes sindicales del sector privado que fueron contactados para realizar la entrevista en el marco de este proceso de investigación, solamente uno respondió favorablemente. En el sector público fueron relativamente pocos. Es probable que esta actitud se haya visto influenciada por la serie de críticas derivadas de la firma del pacto colectivo del Ministerio de Salud y Asistencia Social, ante lo cual la Procuraduría General de la Nación, inició un proceso de diálogo entre funcionarios y sindicalistas, con el propósito de arribar a un acuerdo que valore la situación general de las finanzas públicas del país⁽¹¹⁾.

Los señalamientos a estos pactos, así como a algunas dirigencias sindicales, afectaron fuertemente al movimiento sindical en su conjunto, que mostró debilidades políticas y comunicativas para enfrentar las circunstancias y mitigar los daños a su imagen y credibilidad.

A continuación se narran algunas experiencias de negociación colectiva, consideradas positivas por dirigentes sindicales entrevistados.

Casos en el ámbito público

Experiencia narrada por Adolfo Lacs. Secretario General del Sindicato de Trabajadores del Banco de Guatemala (BANGUAT)

Negociación bipartita

En los años 60 no se podía negociar pactos colectivos, por el temor característico del conflicto armado interno. Transcurrieron varios períodos de diálogos intermitentes y con relativamente pocos logros. Entre 1982 y 1986, prácticamente no hubo diálogo, en 1985 incluso, se registró una huelga que duró seis meses. En 1987 se firmó el primer pacto colectivo, entre trabajadores y autoridades del banco y, desde entonces, el diálogo se restableció de manera permanente.

Las negociaciones no abordan solamente lo relativo a mejoras salariales sino se ha hecho énfasis en la formación de personal, de manera que pueda contarse con técnicos idóneos por áreas de especialidad. Lacs indica que el nivel académico cambió, se redujeron los casos de alcoholismo que afectaban el ámbito laboral, el ausentismo y se creó un sistema escalafonario de ascensos, basado en procesos de evaluación de desempeño, méritos y nivel de escolaridad. Hoy en día se exige el idioma inglés.

Uno de los principios básicos del sindicato es el interés mutuo. Esta visión permite resolver casi todos los

problemas existentes. Actualmente, el 85% de los trabajadores está sindicalizado.

Un aspecto que ha ayudado a mantener las buenas relaciones entre el empleador y el sindicato es que la gran mayoría de las autoridades del BANGUAT han sido afiliadas al sindicato en su momento, por lo que conocen los beneficios que derivan de la negociación colectiva y esto genera una actitud más colaborativa.

Sobre el proceso de negociación indica que antes del mismo, los representantes sindicales se preparan e informan sobre las posibilidades de obtener respuesta favorable a sus demandas. Circulan entre sus afiliados la propuesta que será enviada a la Junta Directiva del banco, para que esta la valide u opine. Una vez acordada la versión final, se somete a asamblea general para su aprobación, y posteriormente se hace llegar al gerente administrativo, quien cuantifica las demandas y la eleva la Junta Monetaria para su conocimiento y autorización. Posteriormente, dicha junta nombra una comisión para que acompañe al gerente administrativo a las rondas de negociación. Lacs indica que es importante plantear demandas racionales e informar a las bases qué se puede y qué no se puede pedir. Es preciso regular las expectativas de las partes.

Coinciden con lo expresado por otros representantes sindicales y empresarios en que la actitud, personalidad y comportamiento de los negociadores son indispensables para conservar la buena comunicación y mantener aceptables niveles de entendimiento.

También influye el contexto que puede ser favorable o no a la negociación. Por otro lado, estos elementos promueven la buena imagen y el prestigio de ambas partes.

Dentro de los logros obtenidos a través del diálogo Lacs cita los siguientes: un sistema de becas con el dinero que aportan sus afiliados, préstamos a un interés del 7% anual, financiamiento para enfermedad y, asistencia legal. Reconoce que el aspecto salarial es lo más sensible. Además de lo anterior colaboran en las labores de vigilancia

Las estrategias de negociación varían de competitivas a colaborativas, de acuerdo a las circunstancias.

Para Lacs un diálogo exitoso es lograr a través de los medios legales un acuerdo entre las partes ya sea por la vía del diálogo o de un tribunal que normalmente recomienda la suscripción del acuerdo.

Es relevante destacar que el BANGUAT es una de las instituciones más sólidas del país. Quienes asumen los puestos directivos son funcionarios de carrera familiarizados y conocedores de los procesos institucionales internos. Las prácticas de negociación se han institucionalizado y con ello los valores, normativas y principios que las sustentan, facilitándose así los procesos de entendimiento y por ende, la continuidad.

Experiencia narrada por Adrián Zapata. Abogado laboralista del Ministerio de Finanzas Públicas

Para Zapata las experiencias de negociación colectiva al seno de esta institución son positivas y constructivas, lo que explica en buena medida el hecho que más del 80% de los empleados estén sindicalizados.

El ministerio tiene dos sindicatos, uno con 28 años de antigüedad aproximadamente, y otro, fundado en 2012 – con nuevos liderazgos-, que es con el que las autoridades del ministerio negocian por tener al mayor número de afiliados. Los pactos colectivos regularmente se revisan cada año, no obstante el último se negoció por dos años.

Para cualquier proceso de negociación, esta dependencia, a través del ministro y viceministros, nombra una comisión de diálogo, integrada por un representante de la Dirección de Recursos Humanos, otro del Departamento Jurídico y uno más de la Gerencia Financiera. El sindicato, por su parte, elige el mismo número de representantes.

Según Zapata, la consistencia y buena actitud de las partes es fundamental para arribar a un buen acuerdo. Los interlocutores deben ser legítimos y contar con una buena base de confianza. Además, deben ser transparentes en sus posiciones, ser empáticos y contar con competencias dialógicas.

Desde su experiencia estos han sido los factores que han permitido arribar a compromisos viables y factibles para ambas partes. Si bien el tema salarial es el más sensible, se han logrado establecer alternativas creativas y consensuadas para no comprometer el presupuesto del ministerio, tales como revisar horarios, ofrecer capacitación y asistencia técnica, abrir una guardería y una cafetería con precios subsidiados de acuerdo al nivel de ingresos de los trabajadores, entre otros. En otras palabras, no todo se limita al ámbito salarial y de bonificaciones aspectos que, aunque importantes, deben considerar necesariamente los recursos económicos disponibles. En este sentido, tanto el empleador como los trabajadores deben contar con información actualizada para abrir espacios de comprensión.

Otro tema sensible, son los ascensos. En este caso se conforma un comité integrado por un representante de la Dirección de Recursos Humanos, la dirección a quien corresponde la plaza y un representante sindical, quienes basados en criterios técnicos, definen esta posibilidad.

Esta forma de operar explica por qué el Ministerio de Finanzas Públicas es prácticamente el único ministerio del Estado que no tiene rotación de personal y escasos conflictos. La institucionalización de los procesos facilita que, independientemente de quién ocupe el despacho ministerial, las relaciones entre autoridades y sindicatos se mantengan, así como el compromiso de cumplir y revisar los pactos colectivos de condiciones de trabajo.

En efecto, los sindicatos del MINFIN, no suelen protagonizar medidas de hecho, de ahí que su presencia mediática sea escasa, aunque es preciso indicar que pocos días después de la entrevista con el Lic. Zapata se registraron dos medidas de hecho relevantes, uno de ellas relacionada con una protesta por carecer de insumos de limpieza⁽¹²⁾ y otra, demandando rendición de cuentas por parte del Ministro Dorval Carías⁽¹³⁾. Ninguna de las dos causó impactos significativos sobre las responsabilidades sustantivas de esta dependencia, que al igual que el BANGUAT, son de las más sólidas.

**Experiencia narrada por Mynor Escobar.
El caso del Instituto Técnico de Capacitación
y Productividad (INTECAP)**

El INTECAP tiene la particularidad de ser una institución con representación tripartita de empresarios, gobierno y sindicatos.

El sindicato se maneja con plenos poderes, mientras que los representantes de la Junta Directiva (integrada por 3 titulares y 3 suplentes) lo hacen *ad referéndum*.

Antes de la firma de los Acuerdos de Paz, la única vía para dirimir los conflictos laborales, era el uso de medidas de hecho, no obstante, posterior a la firma se empezó a hacer uso del derecho. El sindicato se ha fortalecido desde entonces por la colaboración de los actores tripartitos. Desde la Junta Directiva, por ejemplo se ha evitado que la institución se convierta en botín político, así como existe un acuerdo por asegurar la buena administración de recursos que considera el

compromiso de los trabajadores con el uso de servicios e insumos.

El Comité Ejecutivo del Sindicato selecciona entre sus afiliados, los perfiles adecuados para renovar sus cuadros, un requisito fundamental es la capacidad de diálogo. La personalidad y competencias personales, importan. Explica Escobar que no logran renovarse totalmente, dado que en muchas ocasiones las personas no quieren participar.

Considera que en los procesos de negociación se debe tener en cuenta aquello que es alcanzable y lo que no, la racionalidad de las demandas es necesaria para arribar a un feliz término. De igual manera el éxito de un acuerdo no termina con su suscripción sino con el compromiso de llevarlo a la práctica.

Los problemas sobre los cuales se negocia el pacto colectivo (cuya vigencia es de 30 meses), se documentan antes de elevarlos a la Junta Directiva y, cuando estos se presentan, van acompañados de propuestas de solución. Algunas veces, y cuando los casos lo ameritan, se realizan negociaciones extraordinarias, pero en términos generales, el pacto se mantiene y a decir de Escobar, ha sido modificado una sola vez, algo que no puede interpretarse como conformismo, sino es en alguna medida, el resultado de que la integración de la Junta Directiva sea de carácter tripartito, pues es más difícil arribar a acuerdos.

La educación es un elemento fundamental para lograr la colaboración y mantener buenas relaciones entre las partes. En ese sentido es importante inculcar respeto hacia las autoridades, tratando de corregir los prejuicios que regularmente los colocan en posición de “enemigos”. Por otro lado, y tomando en consideración la desconfianza que prima en algunos afiliados, deben generarse esfuerzos para transparentar los procesos de negociación.

Otro elemento importante, lo constituye el hecho de que los miembros del Comité Ejecutivo del sindicato no abusan de su posición “Somos un sindicato que trabaja”, indica. Si abusaran de ella, perderían legitimidad ante sus interlocutores.

Antes de iniciar el diálogo, los representantes del sindicato, se han capacitado en métodos alternativos de resolución de conflictos; se informan y preparan los temas que van a abordar. Si el tema son salarios o prestaciones, revisan estadísticas, presupuestos, etc y sus estrategias van desde formatos competitivos, hasta colaborativos.

Dentro de los logros obtenidos cita el pago por complemento por suspensión (por enfermedad o accidente) del IGSS, un programa de becas y descuentos en algunos supermercados del país.

Sector privado agropecuario

Caso en el ámbito privado

Experiencia narrada por Rigoberto Dueñas. Secretario General de la Federación Sindical de Trabajadores Campesinos y Urbanos

El caso narrado tuvo lugar en Suchitepéquez y San Marcos durante la crisis del café acontecida en 2000-2001.

En ese momento los precios del café cayeron estrepitosamente razón por la cual los empresarios manifestaron su deseo de dejar de operar la finca con lo cual el sindicato también desaparecería y se anticipaban despidos masivos de trabajadores. Para evitar los despidos, los trabajadores negociaron en un principio, realizar media tarea diaria para bajar costos y no quedarse desempleados, pero tanto la crisis como la actitud antisindical de los empresarios, negaron esta posibilidad.

El gerente de la Federación Campesina y Popular, ahora Federación de Trabajadores Campesinos y Urbanos (FETRACUR), concluyó que lo mejor para los trabajadores era explorar soluciones más sostenibles y beneficiosas, que fueran más allá del pago de prestaciones e indemnización. Fue así como, además, se negoció la dotación de tierras, urbanización y capacitación para los trabajadores de manera que pasaran de ser colonos a trabajadores independientes.

Las tierras se dividieron en proporción a los años de trabajo de las personas, de ahí que las extensiones mayores correspondieron a los trabajadores más antiguos.

Esta distribución de tierras, dio por resultado el nacimiento de cinco comunidades: Cantón La Libertad en Chicacao Suchitepéquez, Cantón El Triunfo, Cantón Nueva Esperanza, Aldea Las Ilusiones, Cantón Victoria, cuya actividad productiva en la actualidad gira alrededor de la producción de hule, aunque los campesinos también suelen vender su fuerza laboral en fincas vecinas. Varios de ellos se han organizado en cooperativas.

En algunos casos se negoció directamente con los dueños, aunque ello no quiere decir que en ocasiones se hicieran acompañar de sus abogados, lo cual, a criterio de Dueñas fue mejor. En otros, únicamente se trató con los mandatarios de las familias. Tratar directamente con los dueños, reduce el tiempo de negociación, además que se genera más confianza y certidumbre.

Dueñas cree que existen ciertas condiciones clave que facilitan un proceso de negociación, una de ellas es el contexto, al cual ya se hizo mención anteriormente. Otro es la representatividad de los portavoces por parte de los trabajadores, los cuales deben ser reducidos en número para facilitar los acuerdos. Para el caso en mención se seleccionaron tres, los cuales deben ser capaces de realizar propuestas razonables.

Además, la educación, formación, planificación y capacitación en técnicas de negociación son fundamentales, así como las cualidades personales, actitudes y comportamientos de los interlocutores.

Este caso alertó a muchos otros empresarios quienes decidieron terminar con la figura de los colonos para así evitarse una situación similar, y prefirieron pagar por tarea, día o jornal, evitando que los trabajadores residan en el interior de las fincas.

En el caso anterior, el sindicato logró retribuciones significativas para los trabajadores de las fincas, no obstante el hecho de que se decidiera terminar con la figura de los colonos para evitar situaciones similares, dejó a otros trabajadores en situación de vulnerabilidad, al cambiar las modalidades de contratación por parte de los empresarios que trataron de evitar circunstancias similares, pero que además, la debilidad institucional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB) no corrigió en su momento. Este tipo de experiencias tienen la particularidad de que centran sus esfuerzos en el acuerdo pero en varias ocasiones descuidan las relaciones entre las partes en conflicto, con lo que se promueven las actitudes defensivas y evasivas.

Experiencia compartida por David Morales. Secretario General de la Federación Sindical de Trabajadores de la Alimentación, Agroindustria y similares de Guatemala (FESTRAS)

David Morales considera que el diálogo y las relaciones laborales han evolucionado con el tiempo pero no obstante, el sindicalismo no ha crecido. Esto obedece a muchos factores, pero destaca el rol de actores como las ONG, el movimiento solidarista o el cooperativismo que, en su opinión, desplazan al movimiento sindical.

Luego de la firma de los acuerdos de paz, se avanzó mucho en cuanto a romper los prejuicios existentes entre empleadores y trabajadores, quienes se concebían mutuamente como enemigos. El diálogo ha permitido ensanchar los “cuellos de botella” que dificultaban el acercamiento entre ambos, facilitando el reconocimiento del “otro”: “Hemos hecho grandes descubrimientos a través del diálogo, sustituimos la fuerza por el cerebro”, indica Morales. Las medidas de hecho se dejan ahora para el final.

A pesar de lo anterior existe mala percepción respecto a los sindicatos por parte del empleador, y ello es resultado de una campaña sistemática de desprestigio que repercute en intimidaciones a trabajadores que promueven su formación, con el fin de inhibirlos. No se toman en cuenta las experiencias positivas.

Recuerda un caso suscitado en 2000, en el cual dos maquiladoras de capital coreano, administradas por gerentes guatemaltecos que producían para el mercado de Estados Unidos, que parecían un terreno poco favorable a la organización sindical. Sin embargo, se logró organizar a los trabajadores y negociar dos pactos colectivos, pues tanto los empresarios de Estados Unidos como los coreanos, aceptaron la existencia de violaciones a los derechos laborales (agresiones y bajos salarios). El movimiento sindical apoyó brindando asesoría y fortaleciendo capacidades y habilidades de diálogo y negociación.

Para Morales es importante considerar que un buen ambiente de trabajo favorece la producción y la inversión y por ende, el interés mutuo por lograr estas metas, debe propiciar el acercamiento entre las partes como sucedió en la empresa Coca Cola en los años 80, cuando Carlos Porras la compró “con conflicto incluido”. Un conflicto que cobró la vida de varios empresarios y dirigentes sindicales.

De acuerdo a Morales, Carlos Porras introdujo otro método de negociación, mucho más abierto, sin intermediarios, construyéndose así lazos de comprensión y confianza que finalmente se concretaron con la firma de varios pactos colectivos y una mejora significativa tanto en el ambiente laboral como en los niveles de productividad de la empresa.

El proceso no fue fácil, dado que pasaron de una dinámica caracterizada por altos niveles de confrontación y agresividad que dejaron una secuela de desconfianza y distanciamiento, a otra que privilegió la comunicación empática y asertiva. Arribar a acuerdos fue mucho más fácil con Porras, al punto que en determinado momento los negociadores debieron enfrentarse al escepticismo y las suspicacias de los trabajadores, quienes continuamente reclamaban a sus representantes “haberse vendido” a la empresa. Con el paso del tiempo, esta percepción cambió y aunque años después Carlos Porras vendió la empresa, el diálogo llegó para quedarse y, de contar con una sola planta de producción sindicalizada en los años 80, se pasó a tres.

Actualmente Coca Cola, reconoce tres ámbitos para la resolución de conflictos laborales: el nacional, el regional y las casas matrices, y aceptó que la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines (UITA) sea su representante en temas laborales a nivel mundial.

En cuanto a los la organización sindical, el Comité Ejecutivo contempla procesos de renovación y rotación parcial de sus planillas cada dos años en un 50% nuevos y 50% antiguos, con el objetivo de salvaguardar la capacidad instalada y la transferencia de conocimientos y competencias a las nuevas generaciones de trabajadores.

De acuerdo con David Morales y Adolfo Lacs, las experiencias de negociación colectiva en el ámbito de las empresas privadas son numerosas: Ternium (Láminas Pantera), Kerns, Frito Lay (empresa mexicana que recientemente inició labores en el país con alrededor de 800 trabajadores), Rayovac, Café Incasa, Imperial, entre otras. Con varias de ellas se intentó establecer contacto no obstante, los representantes sindicales no dieron respuesta a la solicitud de entrevista.

Para el sociólogo Gustavo Porras, presidente del Consejo Económico y Social (CES), los sindicatos en el ámbito público son necesarios ante la ausencia de carrera administrativa para asegurar los puestos y las perspectivas laborales de los trabajadores. Existe mucha discrecionalidad para otorgar los cargos públicos. Según un estudio para el BID que él coordinó en Guatemala en 2007, el país ocupaba el primer lugar de América Latina en discrecionalidad para otorgar un puesto público (17%), seguido de Brasil (8.8%) y Bolivia (8.5%). El promedio latinoamericano sin esos países caía a 0.5%.

Así, los trabajadores no tienen incentivos, fortaleciéndose la idea de apuntalar el sindicalismo. Cita el caso de España, donde muchos profesionales de la judicatura justifican su elección en la seguridad y garantías que ofrece el ámbito público respecto al privado.

Porras recuerda que Manuel Colom Argueta cuestionaba los sindicatos, a los que calificaba como organizaciones que presionarían sobre el bien común de la población, causando deterioro, e indica que el problema del sindicalismo en Guatemala es que ya no representa a la clase trabajadora sino solo a los sindicalizados. Se perdió la solidaridad de clase y, en consecuencia, los sindicatos deben recuperar el camino. El STEG es, en su opinión, el único sindicato que representa los intereses

generales de la sociedad guatemalteca, pues su fortaleza radica, en buena medida, en que se apoya en los padres de familia.

Otro problema que ha debilitado al sindicalismo nacional es que muchas organizaciones sobreviven del financiamiento internacional con lo cual, se enfocan en satisfacer los objetivos de los donantes, simulando que trabajan por el fortalecimiento del movimiento y los beneficios de los trabajadores cuando en realidad no es así. Porras estima que el financiamiento internacional tiene como estrategia fragmentar y debilitar el movimiento, pues un movimiento fuerte conduce al nacionalismo, un factor que desde la perspectiva internacional se pretendería evitar.

Ahora bien, desde la posición empresarial, indica que no existe entendimiento en el hecho de que el sindicalismo puede acarrear beneficios a las empresas, en términos de productividad. Los empresarios temen a las leyes laborales, algunas de las cuales más allá de promover el sindicalismo han tenido un efecto contrario.

Algunos empresarios no se habrían dado cuenta de que los campesinos e indígenas representan el capital social necesario para el desarrollo y por ello descuidan las tareas de creación de vínculos relacionales. Esta situación reproduce la percepción de que los empresarios son explotadores.

Sobre el futuro del sindicalismo indica que todo depende del contexto. El reto que debe enfrentar ahora el sistema político es adaptarse y hacer que el capitalismo sea menos salvaje y perjudicial para los trabajadores.

Desde la óptica de Marco Augusto García Noriega, director del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales,

Industriales y Financieras (CACIF), las organizaciones sindicales han quedado rezagadas y en consecuencia es preciso buscar nuevas formas de asociación como el solidarismo o el cooperativismo. Algunos dirigentes sindicales se apropian de los sindicatos y los convierten en un negocio de beneficio personal o grupal, descuidando el bienestar de los trabajadores a quienes dicen representar y defender. Esta desnaturalización de los principios sindicales, y su conversión en instrumentos políticos, los desacredita, tanto ante los empleadores y los mismos trabajadores.

“El sindicato, siendo ante todo un medio para la solidaridad y la justicia, no puede abusar de los instrumentos de lucha; en razón de su vocación, debe vencer las tentaciones del corporativismo, saberse autorregular y ponderar las consecuencias de sus opciones en relación al bien común”. (Doctrina Social de la Iglesia: párrafo 306).

La experiencia en el ámbito laboral ha permitido la exploración de otras formas de relación.

Para Carlos de Icaza, ex Coordinador en Panamá del proyecto: Red de Asesoría Laboral de Centroamérica y la República Dominicana (Real Card), las críticas que se tengan sobre el sindicalismo deben revisarse y determinar mecanismos para subsanarlas con el ánimo de que se cuente con organizaciones fortalecidas y justas. Los más vulnerables deben estar organizados y contar con una representación regulada. Las organizaciones sociales y empresariales son necesarias, siempre y cuando, logren estar exentos de los vicios de corrupción de sus líderes. *“No vislumbro la desaparición del movimiento sindical”.*

Contexto en el cual surge el movimiento cooperativista

En este mismo contexto nace el cooperativismo como una respuesta a los problemas que presentó la revolución industrial: Desempleo, horarios extendidos e inhumanos de trabajo, condiciones precarias, falta de higiene y seguridad, hacinamiento, explotación de niños y mujeres.

Las cooperativas son organizaciones de carácter social empresarial que se plantean revertir esta situación, al colocar a la persona por sobre el capital y presentándose como una alternativa de lucha para que los trabajadores pudieran defenderse y convertirse en sus propios proveedores, al inicio, de productos de consumo y posteriormente, de producción y trabajo, de crédito, de aprovisionamiento de insumos, y para la comercialización de productos agrícolas.

El cooperativismo agrario y de producción es el resultado de un proceso de evolución de las tierras comunales y las artes dedicadas a la pesca desde la edad media, en regiones del sur de Europa. No obstante, la bibliografía a disposición indica que la primera cooperativa surgió en Rochdale, Inglaterra en 1844, conformada por 28 trabajadores despedidos de una fábrica por demandar mejoras en sus condiciones laborales. La necesidad les hizo unir fuerzas y recursos para crear una organización de carácter legal (un almacén cooperativo), que pronto despertó el interés en sectores obreros y sindicales de toda Europa. Se inició así un proceso de desarrollo que incluyó diversas formas de integración, surgiendo así en 1895, la Alianza de Cooperativas Internacionales (ACI).

Los principios fundamentales del cooperativismo son:

- **Adhesión libre y voluntaria.** Las cooperativas son organizaciones abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a captar las responsabilidades de ser socios, sin discriminación por razones sociales, religiosas, raciales y políticas.
- **Control democrático.** Los socios controlan la cooperativa y participan activamente en la fijación de sus políticas y toma de decisiones. Las personas electas para representar a la cooperativa tienen que rendir cuentas directamente a los socios reunidos en asambleas. Las decisiones se toman en asambleas en que cada socio tiene derecho a voz y voto independientemente de cuál haya sido su aportación económica.
- **Participación económica.** Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y administran de forma democrática. Las ganancias anuales de la cooperativa se reparten entre los socios de acuerdo a lo que cada uno haya aportado, pero por ley una parte debe mantenerse como reserva para la continuidad del funcionamiento de la cooperativa.
- **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por los socios. Sólo pueden entrar en acuerdos con otras organizaciones o con gobiernos, si como parte del acuerdo se garantiza que las acciones de la cooperativa permanecerán bajos el control de los socios.
- **Educación, capacitación e información.** Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios, dirigentes, empleados y gerentes, de modo que puedan contribuir al desarrollo de las mismas.

- **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas fortalecen al Movimiento Cooperativo trabajando en estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Interés por la comunidad.** Las cooperativas trabajan en pos del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios (Confecoop, Fedecoag, 2012: 28).

Además de otorgar un voto a cada uno de sus miembros, las cooperativas han demostrado en el tiempo alta capacidad de adaptación y sobrevivencia en tiempos de crisis. En la práctica, comparten la idea de solidaridad con el sindicalismo y por ello se identifican con este movimiento, aunque también se encuentran en asociaciones de empleadores cuyo rol de interlocutores sociales es reconocido por los gobiernos.

Bajo el modelo del cooperativismo, quienes generalmente desarrollan las tareas laborales son los propios socios-dueños, aunque esto cambió con el tiempo dado que cooperativas grandes suelen tener personal asalariado que no necesariamente está vinculado con los asociados.

En Guatemala el movimiento cooperativo inicia en 1903, con la emisión del Decreto No. 630, Ley de Sociedades Cooperativas. No obstante, su desarrollo se acelera a partir del funcionamiento del Departamento de Fomento Cooperativo (Decreto No. 146) de 1945 y la promulgación de la Ley de Cooperativas (Decreto No. 643) de 1949.

El 7 de diciembre de 1978 se publica el decreto No. 82-78, Ley General de las Cooperativas, con la cual se da vida al Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) y a la Inspección General de Cooperativas (INGECOP)⁷.

El artículo 4 del citado Decreto, relativo a los principios del cooperativismo señala:

Las cooperativas para tener la consideración de tales, deberán cumplir los principios siguientes:

- a) Procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante el esfuerzo común;
- b) No perseguir fines de lucro, si no de servicio a sus asociados;
- c) Ser de duración indefinida y de capital variable, formado por aportaciones nominativas de igual valor, transferibles sólo entre los asociados;
- d) Funcionar conforme a los principios de libre adhesión, retiro voluntario, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa e igualdad de derechos y obligaciones de todos sus miembros.
- e) Conceder a cada asociado un solo voto, cualquiera que sea el número de aportaciones que posea. El ejercicio del voto podrá ser delegado, cuando así lo establezcan los Estatutos;
- f) Distribuir los excedentes y las pérdidas, en proporción a la participación de cada asociado en las actividades de la cooperativa;
- g) Establecer un fondo de reserva irrepartible entre los asociados; y,
- h) Fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales.

⁷ Idem p. 59, Confecoop.

Todas las cooperativas, nacionales e internacionales, hacen negocios entre sí y tienen la opción de afiliarse a una unión, federación o a cualquier organización de grado superior.

“El cooperativismo juega un rol vital en esta tarea. Es un movimiento que ha sido y continúa siendo sinónimo de democracia económica. Su fuerte arraigo en Guatemala y su continuo crecimiento durante más de cien años demuestran su valioso aporte al desarrollo social y económico y su capacidad de adaptación al cambiante entorno productivo. Hay en el país más de un millón trescientos mil cooperativistas que representan cerca del 10% de la población. Las 840 cooperativas existentes brindan empleo directo a más de 100.000 ciudadanos. Su contribución a la producción, el ahorro y las exportaciones del país es igualmente significativa” (López y Mora, 2012:9).

El caso de la Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala (FEDECOAG)

Edín Barrientos, ex director por Guatemala del Banco Centroamericano de Integración Económica, ex ministro de agricultura y representante de la Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala (FEDECOAG), cuenta que con la aprobación y apoyo de la Confederación Guatemalteca de Federaciones Cooperativas (CONFECOOP), impulsan una propuesta de desarrollo titulada: *De la crisis a la oportunidad, de la pobreza a la acumulación horizontal de la riqueza, una visión cooperativa (2012-2037)*, la cual, de acuerdo a lo indicado en el mismo documento se constituye en un “aporte al desarrollo de Guatemala que repasa la historia de desarrollo nacional”.

La FEDECOAG lleva más de 40 años de experiencia en los temas de organización de productores, formación y promoción de dirigentes, transferencia de tecnología, crédito, agroindustria y mercadeo a nivel nacional, e internacional, reconstrucción post terremoto, post Mitch, post Stan y post Agatha, manejo de plagas y enfermedades, regularización y titulación de tierras, vivienda, cadena de suministros para la producción agropecuaria, actividades que han forjado un proceso de enseñanza-aprendizaje en materia de desarrollo.

El movimiento cooperativista ha crecido en el país aun cuando ha enfrentado crisis de diversa índole, algunas de ellas derivadas del cambio climático y otras, de los efectos de las crisis financieras y económicas mundiales. En tales momentos las cooperativas emergen como una respuesta a la necesidad de empleo e ingresos, y también como una alternativa para enfrentar otros desafíos relacionados tales como la inseguridad alimentaria y las migraciones.

De acuerdo al documento de propuesta de desarrollo ya mencionado, el movimiento cooperativo guatemalteco muestra un número aproximado de 1.1 millones de asociados a diciembre de 2008⁸, con una organización piramidal, sólida y disciplinada con inclusión de grupos poblacionales de alta incidencia y movilidad política. De igual manera afirma que entre 1993 y 2008 el número

⁸ Sobre este punto vale la pena indicar que la mayoría de asociados a las cooperativas corresponde a las de ahorro y crédito y las más importantes del sector forman parte de la FENACOAC, que no está afiliada a CONGECOOP. El portal de MICOPE (FENACOAC) indica que a junio de 2015, sus 25 cooperativas tienen 1,451,116 asociados.

de cooperativas activas se incrementó en un 11%, de federaciones en 30% de asociados hombres en 312% y de asociadas mujeres en 761%. El principal beneficio de las cooperativas es la generación de empleo.

Pero además, el movimiento cooperativista cuenta con una agenda legislativa que coloca en un lugar central de promoción y vigilancia, varias leyes consideradas clave para su desarrollo y crecimiento.

No hay duda que en la actualidad las empresas cooperativas representan una parte importante de la economía mundial y se han constituido en importante empleadores, realidad que hace emerger procesos de reflexión y debate para determinar si las cooperativas debieran o no contratar asalariados. Sin embargo, si lo hacen les corresponde aplicar a la relación cooperativa/trabajadores no socios, la legislación laboral correspondiente.

Barrientos sobre el particular señala que la diferencia respecto al empleo generado por las cooperativas radica en que las relaciones son más horizontales e igualitarias.

La OIT, por su parte, considera que las cooperativas son un medio para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de mujeres y hombres en todo el mundo, además que ponen a disposición de los usuarios infraestructura y servicios esenciales. Actualmente generan más de 100 millones de puestos de trabajo y contribuyen al avance del Programa Global de Empleo y a la promoción del trabajo decente. Así mismo, la OIT cuenta como instrumento internacional de gobierno la Recomendación sobre la promoción de las cooperativas 2002 (R. 193)⁽¹⁴⁾.

Contexto en el que surge el solidarismo

Las dos guerras mundiales y sobre todo, la gran depresión de 1929 provocaron una violenta reducción de las exportaciones de la región latinoamericana y, en consecuencia, hicieron caer (también de golpe), la capacidad de importar. Los precios internos de los artículos industriales extranjeros, súbitamente escasos, subieron verticalmente. El aislamiento de los países latinoamericanos les obligó a fabricar internamente lo que ya no podían comprar (González, 2009: 8).

La nueva industria se atrincheró de entrada en políticas proteccionistas, en barreras aduaneras que los gobiernos levantaron para proteger sus aspiraciones industriales. Los Estados adoptaron medidas para restringir y controlar las importaciones, fijar tasas especiales de cambio, evitar impuestos, comprar o financiar excedentes de producción, mejorar el transporte y la infraestructura, entre otras. Todas estas medidas se enmarcaron en lo que posteriormente se denominó modelo de industrialización sustitutiva de importaciones que trajo consigo un cambio de estrategia económica y productiva para hacer crecer la economía, que representó el quiebre de las relaciones sociales asociadas a la anterior (Kliksberg, 2000: 11-12).

En Latinoamérica un nuevo modelo de desarrollo⁹ conocido como modelo de sustitución de importaciones¹⁰ se basó en la idea de la “dinámica centro periferia” de la teoría de la dependencia, para la cual la propagación del progreso técnico de las economías desarrolladas (centro) a las menos desarrolladas (periferia) era lenta e irregular por lo que la extensión del progreso técnico requería acciones deliberadas orientadas a proteger y fortalecer la industria interna de manera de producir nacional y regionalmente lo que antes había que importar. Su objetivo era el crecimiento productivo; la eficiencia; el pleno empleo; la distribución de la renta y la riqueza; y particularmente, un mayor equilibrio en la balanza de pagos.

Para lograrlo, se propuso un Estado reformador que se encargaría, por medio de la planeación indicativa, del control de las distorsiones provocadas por el mercado y aseguraría el despegue de las economías. El Estado asumió roles de inversor, propietario y administrador de una proporción importante de los medios de producción, controlaba el mercado de capitales y la gestión de casi todos los sectores de la economía así como las decisiones políticas asociadas a esos ámbitos.

Políticamente, se esperaba que esta expansión productiva consolidara las democracias al promover una red de protección social y lograr que más personas se incorporaran al sistema. Se depositó una gran confianza en las clases medias como gestoras de la conciencia nacional. Indudablemente, los fines y objetivos eran loables y racionalmente aceptables: bienestar, democratización, equidad e igualdad, solidaridad nacional

⁹ La noción modelo de desarrollo puede ser entendida como aquel complejo arreglo global de largo plazo entre una determinada estrategia de crecimiento económico, un esquema de desarrollo social, y un régimen de convivencia política.

¹⁰ Impulsado por la CEPAL.

y regional, desarrollo de la personalidad, aunque a costa de ceder ciertas libertades, especialmente de mercado a un Estado interventor. El crecimiento económico se logró, aunque no así una distribución más equitativa de la riqueza que condujera al bienestar general.

Además, hubo factores políticos externos, como la Revolución cubana y la crisis de la balanza de pagos de los años 70 (como consecuencia del aumento de los precios del petróleo), hizo que toda medida encaminada a lo social fuera concebida como comunista y por ende como una amenaza a los intereses capitalistas y hegemónicos de Estados Unidos (Luján, 2004: 151).

Guatemala dependía del comercio exterior, especialmente del café y el banano, así como de la importación de productos manufacturados provenientes en su mayoría de Estados Unidos. El modelo de sustitución de importaciones promovió la creación de acuerdos centroamericanos de integración, del Mercado Común Centroamericano (MCCA), la firma de tratados bilaterales de comercio entre países de la región, así como del Tratado General de Integración Económica Centroamericano que facilitó el libre comercio de productos industriales y, se creó institucionalidad como la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), que institucionalizó el MCCA, por citar algunas.

De 1954-57 el país creció a un ritmo de 5.7%, pero a partir de 1957-63, este ritmo se redujo al 4,9%⁽¹⁵⁾.

Este bajo crecimiento se acentuó durante el período de duración del conflicto armado interno y la sucesión de gobiernos militares en Guatemala Especialmente, la década de los 80 fue

catalogada como la “década perdida”¹¹. La situación industrial se vio alterada por la reducción en la capacidad de la economía para importar insumos, la fuga de capitales, la consiguiente disminución en las inversiones y la baja de la demanda nacional y centroamericana. Decreció considerablemente la utilización de la capacidad industrial instalada y casi no hubo nueva inversión. A partir de la aplicación de las políticas del Consenso de Washington¹² (1989) y luego de la firma de los Acuerdos de Paz, el sector inició un lento proceso de recuperación.

Es en este contexto neoliberal, en el cual se plantea la necesidad de que las empresas aumenten el rendimiento productivo del trabajador, se reduzcan los costos laborales y se flexibilicen las condiciones de contratación y despido. En otras palabras, se requería el impulso de una nueva visión acorde a las políticas

¹¹ La ausencia de un auténtico pacto social y político redistributivo durante la aplicación del modelo de sustitución de importaciones, erosionó las bases fiscales necesarias para su eficiencia y sostenibilidad. El ente Estatal fue dominado por intereses particulares lo que condujo a actuaciones que entorpecieron el funcionamiento eficiente del mercado y promovieron la especulación y la corrupción. En consecuencia, las políticas públicas no respondieron del todo a las demandas de la mayoría de los ciudadanos, con lo que se produjo una larga inestabilidad política por la pérdida de legitimidad del Estado. La crisis sufrida en la década de 1980 tuvo su máxima expresión en la crisis de la deuda, la aceleración de los procesos inflacionarios, la pérdida de competitividad de la economía y el aumento la desigualdad social. Se debilitaron los bancos centrales, los ministerios de planificación y las instituciones financieras y de fomento, además aun peor fue que en la formulación de la política de desarrollo se perdieron las perspectivas de largo plazo. La gravedad de la crisis llevo al abandono del modelo heterodoxo y al retorno del modelo ortodoxo y la adopción del Consenso de Washington.

¹² Los 10 instrumentos de política a los que denominó “Consenso de Washington” y son las siguientes: Disciplina presupuestaria; Cambios en las prioridades del gasto público (de áreas menos productivas a sanidad, educación e infraestructura); Reforma fiscal encaminada a buscar bases impositivas amplias y tipos marginales moderados; Liberalización financiera, especialmente de los tipos de interés; Búsqueda y mantenimiento de tipos de cambio competitivos; Liberalización comercial; Apertura a la entrada de inversiones extranjeras directas; Privatizaciones; Desregulaciones; Garantía de los derechos de propiedad.

neoliberales, en un momento en el cual el movimiento sindical se encontraba debilitado.

Se buscaron así modelos alternativos, favorables a los citados intereses empresariales y se volvió la vista al solidarismo, una estrategia de concertación inspirada en la idea de cohesión y armonía de intereses que, si bien surgió en Costa Rica en 1947, cobró su mayor auge durante estos años (80).

El solidarismo fue fundado por Alberto Martén Chavarría, en 1949, bajo la premisa de fomentar la producción, democratizar el capital, satisfacer las aspiraciones y necesidades de empresarios y trabajadores. Las asociaciones solidaristas se definieron como entidades de duración indefinida, con personalidad jurídica propia, cuyos fines no son lucrativos y buscan el bien común de sus afiliados. Pueden efectuar operaciones de ahorro, crédito e inversión, así como desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos y recreativos, siempre y cuando no comprometan los fondos necesarios para realizar devoluciones y pagos de cesantías. Los temas relativos a horarios de trabajo, jornada laboral o salarios, no están incluidos y por ende no son sujetos de negociación⁽¹⁶⁾.

Por otro lado y caso contrario a los sindicatos, en los cuales los integrantes del Comité Ejecutivo gozan de inamovilidad laboral, los miembros de la junta directiva de una asociación solidarista pueden ser despedidos en cualquier momento.

Su filosofía se perfila contraria a la lucha de clases. Mas bien considera la necesidad de unir capital y trabajo, al patrono y al trabajador, para incrementar la producción y mejorar las condiciones socioeconómicas de éste. El solidarismo denota una función anti-sindical al contar dentro de su organización con un

fuerte peso patronal en conformación de las juntas directivas de sus asociaciones. Las asociaciones solidaristas pueden surgir a iniciativa del empleador o de los trabajadores mismos.

El movimiento tiene una actuación híbrida, mercantil-lucrativa, en la cual se facilitaría el control del patrono en diversos grados y fomenta el consumo. Las asociaciones solidaristas funcionan como cajas de ahorros y préstamos y son escasas las que brindan verdaderos servicios sociales al asociado. La oferta material a disposición del trabajador tiene propósitos desmovilizantes que violentan la autonomía organizativa de los trabajadores. El solidarismo imitaría al cooperativismo en sus programas de ahorro y crédito y al sindicalismo en el campo de las relaciones obrero-patronales. La coexistencia de ambos en una sola empresa o institución pública obedecería al pragmatismo del trabajador, el cual independientemente de las ideologías procesa y ordena las ofertas de acuerdo a su conveniencia y apropiación utilitarista (Rojas, 1993: 17-31).

El trabajador será solidario con la asociación a la que pertenezca, es decir que actuará movido por intereses individuales y utilitaristas. Así, la solidaridad de clase queda anulada, modificándose en consecuencia las posiciones de los trabajadores frente a asuntos de política pública y de legislación, en los cuales la identidad de clase y la ideología desempeñaron, con el sindicalismo, un rol central en la defensa de los derechos de los trabajadores (Rojas, 1993: 13-15).

Gustavo Pérez. Ex administrador de asociaciones solidaristas

Para Gustavo Pérez, el movimiento solidarista depende mucho del patrono. De hecho, son los principales interesados en promover su organización, dado que es claramente beneficioso a sus intereses. Aun cuando en la junta directiva hay representación de los trabajadores, estos no tienen independencia en sus decisiones. El dirigente solidarista es, idealmente, una persona con habilidades y destrezas para el manejo gerencial de recursos financieros de la asociación y mantiene cercanía y amistad con el empresario, dado que los recursos disponibles provienen 50% del trabajador y 50% de los patronos. Las utilidades son para ambos. En el caso del trabajador, al momento de retirarse de la empresa se lleva el producto de su ahorro y el empleador recibe lo propio.

Pérez indica que los patronos, una vez conformada la asociación pierden el interés en ella y prácticamente la dejan en manos del contador y los administradores. *“Hay falta de compromiso, el patrono brinda ciertos beneficios como actividades culturales, sociales y deportivas para tener entretenidos a los empleados. Todo pasa por su aprobación pero en términos generales no hay diálogo ni negociación”*. Explica que esto es así porque el fin primordial evitar conflictos, así como desactivar cualquier intento de organización sindical.

Este descuido ha dado lugar a que se presenten casos en los cuales los fondos son utilizados arbitrariamente, discrecional e incorrectamente por quienes los administran. Al principio, indica Pérez, todo empieza a funcionar muy bien, pero cuando el capital crece como resultado de la implementación de exitosos y creativos planes de inversión, suele perderse el control sobre la fiscalización de los recursos. Esto explicaría por qué algunos patronos, deciden sustituir las asociaciones solidaristas por otras modalidades de relación laboral.

En cuanto al trabajador, este se siente satisfecho y no evalúa otras opciones de organización, como el sindicalismo. Además existe apatía, falta de empatía con “el otro”, desinformación y miedo a perder lo ganado.

A pesar de lo expuesto, Pérez ve en los fundamentos y objetivos del movimiento solidarista, un medio para que el trabajador y su familia prosperen, y consigan beneficios que de otra forma no conseguirían.

Considera positivo que los dirigentes de la asociación, se reúnan periódicamente con los trabajadores para conocer sus necesidades, problemas e inquietudes, para así evaluar soluciones a las mismas, de forma creativa. Indica que las experiencias exitosas son muchas y se registran en distintos ámbitos, pero en particular refiere a una asociación que decidió brindar cursos a los trabajadores de la empresa en administración de las

finanzas familiares, dado que detectó que muchos de ellos expresaban dificultades para elaborar y manejar su presupuesto, o bien para saldar deudas.

Finalmente indica que no cree posible comparar cooperativismo, movimiento solidarista o sindicalismo, dado que nacen en circunstancias y con objetivos distintos. En el caso del movimiento solidarista estima que ha perdido fuerza y respaldo.

En el país existe la Unión Solidarista Guatemalteca cuyo fin primordial es la profesionalización del movimiento y cuya Junta Directiva se integra por miembros de las asociaciones que la integran.

Contexto en el que surge la responsabilidad social empresarial (RSE)

La responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE), es un estilo de gestión empresarial, que reconoce e incorpora la relación de permanente interdependencia que existe entre la empresa y sus interlocutores, cuyos intereses asume para el mutuo beneficio. Para tal fin, la empresa debe armonizar en su actividad de producir, la dimensión de la rentabilidad económica con los derechos humanos y laborales, con el bienestar social y con la protección ambiental. De este modo, y conjuntamente con la sociedad civil y el Estado, la empresa asume un rol fundamental en el proceso destinado a lograr una sociedad más justa y sustentable.

Idealmente, la empresa que se involucra en el tema de la RSE o actúa bajo esas premisas, daría origen a una cadena virtuosa que conecta y genera una dinámica de acción orientada por estos principios, con un sinnúmero de actores sociales, partiendo por sus trabajadores y llegando a la comunidad, que intervienen en su proceso productivo y comercial (Dirección de Trabajo, Gobierno de Chile, 2005: 7).

A finales del siglo XIX, principios del XX la Doctrina Social de la Iglesia introduce el concepto trabajador, como sujeto de derechos: trabajo, salario y trato justo. Este nuevo concepto promovió una nueva conciencia ética entre los empresarios. Con la gran depresión que tuvo como consecuencia el desempleo masivo y la pobreza, se incrementaron las acciones de RSE tanto en Estados Unidos, como en Europa y Latinoamérica.

Entre los años 50 y 60 cobraron aún más auge dentro del sector privado norteamericano, aunque el énfasis fue la filantropía y no la acción de la empresa. El gobierno impulsó incentivos tributarios que promovieran la realización de obras de caridad. Se gesta así la sensibilidad social de las empresas y los consumidores frente a temas éticos, una sensibilidad que requería de un elevado nivel de educación para lograr mover las preferencias del público hacia aquellos productos que se apegaran a dichos criterios éticos.

Esta tendencia se afianzó aún más con la globalización, que cambia el ambiente de negocios, haciendo que los mercados se vuelvan más dinámicos y competitivos y exigentes.

La RSE es el reconocimiento de que la empresa guarda interdependencia e interacción dinámica con la sociedad, por lo cual debe mostrar una gestión responsable que considere el impacto ocasionado por sus cadenas de valor, en virtud de lo cual persigue:

- Contribuir al progreso económico, social y medio ambiental para lograr el desarrollo sostenible.
- Respetar los derechos humanos
- Estimular la generación de capacidades locales fomentando la cooperación con las comunidades
- Fomentar la formación de capital humano brindando oportunidades de empleo y formación
- Desarrollar prácticas que promuevan la confianza entre trabajadores y empleadores
- Erradicar la discriminación
- Abstenerse de intervenir indebidamente en actividades políticas locales (Jaramillo, 2007:95)

La RSE es una nueva visión de la empresa como proyecto común para cooperar en beneficio mutuo a favor del desarrollo sostenible. Posee una dimensión interna y externa y se enfoca en los siguientes elementos: los recursos humanos y las dimensiones social, ambiental y económica.

En la dimensión interna (focalizada en los colaboradores¹³, los propietarios y los socios o accionistas) se contempla la

¹³ El ámbito laboral no está exento de evoluciones semánticas sobre la forma de designar a una persona. Así por ejemplo, el término obrero comúnmente utilizado en los siglos XVIII, XIX e inicios del XX, es definido por la DRAE como “Trabajador manual retribuido”. Con el paso del tiempo y el tránsito a la industrialización que requirió mano de obra calificada, este fue desplazado por el de “trabajador” definido como: “Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”, es decir, el ser humano transforma la materia prima en un producto elaborado. Luego, se empezó

calidad de vida laboral y se orienta a la generación de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos que incidan en mejorar el bienestar, la lealtad y productividad a través de sistemas de compensación y beneficios, capacitación, formación profesional, salud, seguridad ocupacional, entre otros. De ahí que no se trate únicamente de cumplir con las obligaciones jurídicas, sino debe irse más allá, invirtiendo en el recurso humano, en el medio ambiente y en proteger y conservar las relaciones con todos los interlocutores.

Las relaciones cooperativas están enmarcadas en los principios de comunicación, motivación diálogo y rendimiento.

Sobre el particular es preciso tener presente que, *“En la reflexión acerca de las relaciones entre trabajo y capital, sobre todo ante las imponentes transformaciones de nuestro tiempo, se debe considerar que « el recurso principal » y el « factor decisivo » de que dispone el hombre es el hombre mismo y que « el desarrollo integral de la persona humana en el trabajo no contradice, sino que favorece más bien la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo ». El mundo del trabajo, en efecto, está descubriendo cada vez más que el valor del « capital humano » reside en los conocimientos de los trabajadores, en su disponibilidad a establecer relaciones, en la creatividad, en el carácter emprendedor de sí mismos, en la capacidad de*

a hablar de empleado: “Persona que desempeña un destino o empleo”, aunque este término tuvo interpretaciones peyorativas que lo homologaron a “usado”, dando la idea de que persona no vale en sí misma sino solo en función de lo que produce. Más recientemente, se introdujo el término “colaborador” que intenta introducir la dimensión humana de las personas, más allá de la utilización de sus capacidades. Es así como se incorpora el componente relacional. El concepto pretende transmitir la idea de que se quiere mejorar la comunicación y avanzar juntos (empleadores y trabajadores) hacia metas que conllevarían beneficios mutuos. Aunque también el término promovería la pérdida de identidad característica del concepto “trabajador”. Tal evolución semántica no significa necesariamente un cambio de actitud, de comportamientos o en las relaciones.

afrontar conscientemente lo nuevo, de trabajar juntos y de saber perseguir objetivos comunes. Se trata de cualidades genuinamente personales, que pertenecen al sujeto del trabajo más que a los aspectos objetivos, técnicos u operativos del trabajo mismo. Todo esto conlleva un cambio de perspectiva en las relaciones entre trabajo y capital: se puede afirmar que, a diferencia de cuanto sucedía en la antigua organización del trabajo, donde el sujeto acababa por equipararse al objeto, a la máquina, hoy, en cambio, la dimensión subjetiva del trabajo tiende a ser más decisiva e importante que la objetiva (Doctrina Social de la Iglesia: párrafo 278).

En la dimensión externa, se centra en la cadena productiva: medio ambiente, desarrollo de la comunidad; ética con los clientes e inversionistas, proveedores, contratistas, sociedad y Estado.

La RSE aspira a generar toda una cultura de valores y prácticas en dos vías, la de la empresa que satisface sus metas y propósitos y, además, la de los demás agentes con los cuales se interrelaciona, procurandoles bienestar. En otras palabras, la RSE promueve la rentabilidad corporativa a largo plazo, a través de la conducción socialmente responsable y justa, basada en lazos de lealtad.

En Guatemala, un grupo de empresarios fundó en 2003 el Centro para la Acción de Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala (CentraRSE), que inició con ocho empresas afiliadas. A partir de esa fecha el índice de crecimiento ha aumentado en un promedio anual del 12%, contando en la actualidad con más de 100 empresas afiliadas (CentraRSE, 2005:6).

**La RSE en Guatemala. Entrevista con Ana Meléndez.
Centro para la Acción de la Responsabilidad
Social Empresarial (CentraRSE)**

Para Ana Meléndez, si bien la RSE inició como filantropía, luego mutó para constituirse en cultura institucional, empresarial, al punto que en 2010 se da inicio con las certificaciones ISO 26000:2010 preparada por el ISO/TMB, Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social y que complementa al Pacto Global de Naciones Unidas, así como los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Ver Anexo n°. 1.

Esta norma que orienta sobre los principios que sustentan la RSE, es una guía sobre las distintas formas de asumir un comportamiento socialmente responsable. La adhesión a la misma es voluntaria, aunque ya en el mercado internacional es común que se solicite para el establecimiento de relaciones comerciales, dado que otorga garantías de calidad y confiabilidad.

CentraRSE es una organización fundada con el propósito de cambiar la cultura empresarial, de manera de encaminarla hacia los principios rectores de la RSE, a través de procesos de formación, transferencia de capacidades y sensibilización. Realizan también labores de asesoría, para lo cual elaboran diagnósticos, delinean la hoja de ruta a seguir, acompañan y capacitan. Actualmente, el 40% de su membresía la conforman pequeñas y medianas empresas.

Respecto a las relaciones trabajadores y empleadores, la RSE promueve la generación de condiciones para el diálogo a través de cuatro acciones: consulta, queja/ reclamo y respuesta. Si bien, en algunos empleadores persiste el temor de mostrar apertura hacia a los trabajadores, la RSE intenta generar actitudes proclives, toda vez la prevención de los conflictos es la mejor estrategia para conservar un buen ambiente laboral que propicie la satisfacción del trabajador y su rendimiento, y permita reducir la rotación de personal. Esta apertura al diálogo pasa por respetar los derechos del trabajador, en caso este opte por organizarse en un sindicato, aunque afirma que existe preferencia por las asociaciones solidaristas.

CentraRSE ha elaborado manuales para el diálogo sostenible, tanto para los participantes como para los facilitadores del mismo, en la parte introductoria de cada documento se indica que: ... *“el diálogo multisectorial y activo para la generación de relaciones colaborativas y alianzas estratégicas (es importante), ya que la nueva dinámica social hace un requisito indispensable la capacidad y habilidad de establecer diálogos sostenibles con las partes interesadas... para que exista una empresa que sea socialmente responsable, es necesario un relacionamiento y abordaje social efectivo y estratégico.”*

Más adelante agrega: *“Este diálogo sostenible tiene como fundamento el reconfigurar nuestras ideas preconcebidas respecto a lo que entendemos por diálogo, lo cual inicia por la premisa que dialogar no es*

negociar, y va más allá de una mesa de diálogo como mecanismo institucional”.

El convencimiento empresarial sobre los beneficios de adoptar los principios de la RSE se logra a través de una estrategia basada en elementos racionales y no en el altruismo que, como ya se explicó inicialmente, es propio de la filantropía.

Meléndez, reconoce que así como muchas empresas tienen un compromiso legítimo con la RSE, existen otras a quienes solamente les puede interesar la certificación para construir una buena imagen. No obstante lo anterior, considera que se ha avanzado y se cuenta con decenas de experiencias positivas. Afirmar que hoy en día, muchos trabajadores reconocen las estrategias asistencialistas que intentan promover algunas empresas, de las promovidas por la RSE y manifiestan preferencia por estas últimas.

CentraRSE, publicó recientemente un documento que sintetiza la experiencia de varias empresas en aspectos tales como, educación, salud, cuidado del medio ambiente, reducción del trabajo infantil, contratación de colaboradores, entre otros. De este documento se extrae el siguiente caso (CentraRSE, 2005: 80-83):

**Caso del Ingenio La Unión.
Ingenio y responsabilidad en la contratación
de colaboradores**

Uno de los retos que debía superar este plan era lograr que 2,900 colaboradores de corte de caña (2,900 personal local originario de 1,650 comunidades aledañas y, 1,250 personal no local procedente del altiplano), trabajaran bajo una misma cultura empresarial. La solución fue crear el Departamento de Servicios Agrícolas que sugirió mejoras en rubros que el ingenio ya había trabajado en los últimos años: contratación pagos, prestaciones laborales y servicios médicos.

Asimismo, alimentación (cocina industrial), capacitación, transporte, estandarización de los servicios de los cuatro complejos habitacionales, acondicionamiento en el campo y cultura organizacional. De todos estos rubros, el que mayor desafío presentó fue lograr que el 100% de los cortadores de caña contaran con contratos de trabajo que especificaran los beneficios de trabajar en el ingenio, firmados y avalados por el Ministerio de Trabajo.

De esta forma han logrado un retorno del personal que trabajó en la zafra anterior, mayor o igual al 90%. Otro tema que presentó cierto grado de dificultad fue romper con el esquema de reclutamiento que consistía en que el “caporal reclutador” llenaba en la residencia de cada cortador, la documentación requerida por el ingenio. Para cambiar esto, la empresa creó el cargo

“supervisores de selección y caporales de campo”, para ayudar en la selección de personal.

Hoy los aspirantes deben participar en un proceso de inducción del ingenio que incluye los temas: conocer a la empresa, sistema de gestión de calidad, seguridad industrial, nuestros beneficios, charla de salud ocupacional, evaluación médica y recepción de papelería para dar de alte en el sistema de planilla y firma de contrato.

Este proceso permite no solo cumplir con los requisitos establecidos por la ley en relación a los contratos, sino además ha permitido brindar una adecuada orientación al cortador y facilitar su integración a la empresa y a su puesto de trabajo. En los contratos de trabajo se especifican las prestaciones que los cortadores reciben tales como:

Pagos: conforme a la ley y de forma transparente.

Prestaciones adicionales: como caja de ahorro, bono de permanencia, seguro de vida y funerarios, entre otros.

Servicios médicos y de seguridad: personal médico y de enfermería, clínicas, ambulancia, odontóloga para prevenir y atender la salud de los colaboradores.

Acondicionamiento en el campo: instalación de clínicas móviles, distribución de tanques de agua y suero para hidratación, servicios sanitarios móviles, sombra para descanso, entre otros.

Capacitación: En temas de seguridad industrial, salud ocupacional, importancia del ahorro, políticas del trabajo forzado, trabajo de menores, jornadas y salarios.

La implementación de esta práctica ha permitido disminuir la curva de aprendizaje para desempeñar las labores del campo, contribuyendo así a la sostenibilidad de las comunidades de las cuales provienen los cortadores de caña.

Felipe Bosch, Presidente de la Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA) afirma que en Multi Inversiones, empresa de la cual él es directivo, nunca ha existido un sindicato. Para él, hablar de sindicatos, es asumir que hay confrontación dentro de la empresa y si ésta mantiene un tratamiento justo hacia sus empleados la idea del sindicato pierde sustento. Afirma que las empresas de Multi Inversiones son atractivas para las personas porque ofrecen condiciones tales como: estabilidad laboral, salario justo, seguros de vida y salud, sistema de bonificaciones y oportunidades de crecimiento de la empresa, entre otros.

Al consultarle sobre los métodos o mecanismos de diálogo y negociación empleador/trabajador aplicados por el grupo, comenta que en un inicio las relaciones se dieron a través de asociaciones solidaristas, cuyas juntas directivas se integraron por los miembros seleccionados por ambas partes. Explica que este modelo funcionó bien al principio, pero que luego presentó algunas dificultades, razón por la cual lo han sustituido por un sistema de bonificaciones al estilo escalafón y que funcionan con base a la posición dentro de la empresa, antigüedad y

honorarios, entre otros. Estas bonificaciones tienen además el beneficio de proveer un fondo para el retiro, cuando el colaborador arriba a la edad de jubilación.

Considera que el solidarismo solo se preocupa del bienestar de los trabajadores pero descuida los lazos de solidaridad con la comunidad, es por ello que luego Multi Inversiones exploró el modelo de RSE, con el objeto de mejorar las condiciones de las personas que cohabitan en los alrededores de las empresas. Además, fortalecieron la Fundación Juan Bautista Gutiérrez para apoyar a hijos de empleados y comunidades con becas y otros beneficios.

Las necesidades son determinadas por los gerentes de recursos humanos quienes se mantienen en evaluación constante del ambiente laboral y anticipan soluciones, de ahí que no se hayan registrado intentos de organización por parte de los trabajadores para realizar reclamos. Considera que los trabajadores están satisfechos con sus condiciones laborales.

De manera coincidente se expresa Marco Augusto García Noriega, quien señala que las acciones orientadas a atender las necesidades de los trabajadores en el sector azucarero se basan en diagnósticos permanentes realizados por las unidades de recursos humanos. Son estas unidades quienes observan y procuran el diálogo con los trabajadores con el fin de anticiparse a situaciones que en el futuro pudieran ser fuente de conflicto si no son atendidas. El énfasis es la atención de problemas para evitar que estos se conviertan en conflictos.

Además de lo anterior, la remuneración es dos o tres veces mayor al salario mínimo establecido por ley. Tales condiciones explicarían por qué los trabajadores no tienen intención de

asociarse, *“Esta no es una lucha contra el sindicato, sino una forma de velar por la dignidad humana”*, indica. Considera que una buena relación con la comunidad es vital para el desarrollo de la empresa, y que el elemento salarial, si bien es importante para salvaguardar la dignidad de las personas, no lo es todo. Existen aspectos e incentivos espirituales y psicológicos, que promueven la estima y motivan el ambiente de bienestar dentro de la empresa. Un buen ambiente de trabajo es la base para estabilidad deseada tanto por empleadores como por trabajadores.

Sobre el enfoque de la RSE, Gustavo Porras tiene otra perspectiva e indica que su impulso se realiza bajo una lógica de compensación por daños causados. Las acciones son tímidas y llegan demasiado tarde. La conflictividad en el país es inminente y lo único que el sistema político podrá hacer es control de daños. *“La educación es lo único que puede hacer a un país competitivo”*.

Marco Augusto García Noriega coincide en este punto al indicar que la calidad de las relaciones laborales depende del tema educativo. Trabajadores educados y mejor formados, muestran mejores actitudes hacia el trabajo y buscan otras alternativas para mejorar sus condiciones y desarrollarse.

Pone como ejemplo el caso del sector azucarero, que lleva 30 años impulsando distintos proyectos de educación y formación para los trabajadores en temas variados: nutrición, alfabetización, salud, ahorro, higiene, seguridad, apoyo a valores éticos, colaboración en el trabajo, un hospital oftalmológico, escuelas para los trabajadores permanentes, habiéndose beneficiado a 5,000 familias.

Porras, considera que una de las formas más progresistas y positivas de colaboración entre trabajadores y empleadores es la idea del “interés compartido” y plantea como ejemplo el caso de los cacaoteros de Cahabón, cuya producción estimada en 75% surte actualmente a las mejores chocolaterías de Europa, pues la preferencia de los consumidores, pasó de la afición por lo orgánico a la predilección por el chocolate producido con cacao proveniente de las zonas originarias.

Todo empezó con la visita de un italiano a la zona que ofreció a los productores un negocio ganar-ganar. Él terminaría con la plaga que afectaba sus cosechas, abriría 40 beneficios y les ayudaría a capacitarse para procesarlo mejor, a condición de que ellos cumplieran con el envío de determinada cantidad de cacao a Italia. Esta es una visión que demostró ser exitosa y solidaria.

En la misma línea se expresa Roberto Gutiérrez, empresario quetzalteco quien simpatiza con la idea del “interés compartido”, mediante la cual se participa equitativamente de las ganancias y el producto del esfuerzo de la empresa. La ejemplaridad de los beneficios mutuos es lo que provee un ambiente de paz en las empresas. Si los empleadores son transparentes, abiertos, accesibles y sensibles a las necesidades de la gente, se promueve un ambiente propicio al desarrollo común. Comenta que en sus empresas nunca se ha conformado un sindicato dado que él y su familia mantienen siempre una política de puertas abiertas hacia los “colaboradores”.

Esta forma de ser, es la que le ha permitido evitar conflictos. Recuerda que luego de la crisis económica internacional de 2008, estas atravesaron por momentos muy difíciles, no fue posible incrementar los salarios a los empleados, algo que se realizaba con cierta regularidad y con base a los beneficios

obtenidos por sus empresas. A pesar de ello, los empleados conscientes de la situación, fueron solidarios y pacientes, gracias a la comunicación continua, la política de mantener salarios por arriba de la media y otros beneficios tales como seguro médico, de vida, ayuda en colegiaturas y capacitaciones. Estas acciones no solo aseguran mayor productividad, eficiencia y reducen los índices de rotación de personal, sino crean lazos de lealtad e identificación mutua.

La relación entre trabajo y capital se realiza también mediante la participación de los trabajadores en la propiedad, en su gestión y en sus frutos. Esta es una exigencia frecuentemente olvidada, que es necesario, por tanto, valorar mejor: debe procurarse que « toda persona, basándose en su propio trabajo, tenga pleno título a considerarse, al mismo tiempo, “copropietario” de esa especie de gran taller de trabajo en el que se compromete con todos. Un camino para conseguir esa meta podría ser la de asociar, en cuanto sea posible, el trabajo a la propiedad del capital y dar vida a una rica gama de cuerpos intermedios con finalidades económicas, sociales, culturales: cuerpos que gocen de una autonomía efectiva respecto a los poderes públicos, que persigan sus objetivos específicos manteniendo relaciones de colaboración leal y mutua, con subordinación a las exigencias del bien común, y que ofrezcan forma y naturaleza de comunidades vivas, es decir, que los miembros respectivos sean considerados y tratados como personas y sean estimulados a tomar parte activa en la vida de dichas comunidades ». La nueva organización del trabajo, en la que el saber cuenta más que la sola propiedad de los medios de producción, confirma de forma concreta que el trabajo, por su carácter subjetivo, es título de participación: es indispensable aceptar firmemente esta realidad para valorar la justa posición del trabajo en el proceso productivo y para encontrar modalidades de participación

conformes a la subjetividad del trabajo en la peculiaridad de las diversas situaciones concretas” (Doctrina Social de la Iglesia: párrafo 281).

Al igual que Porras, Gutiérrez cree que la Responsabilidad Social Empresarial, no atiende el fondo del problema, en virtud de lo cual las empresas deben explorar otros modelos de colaboración entre trabajadores y empleadores.

Pone como ejemplo la utilización de excedentes de la empresa: una parte se constituye en ganancia para la reinversión, otra para capacitar al personal y otra, para invertir en programas sociales de beneficio al trabajador. Otra opción es dividir los costos de la empresa en pago de mano de obra, costos financieros, dividendos, y fiscales; se extraen los costos de mano obra y sobre la base de lo que reste se comparte lo socialmente aceptable.

Considera que si la gente obtiene un trato justo y digno, no se sentirá atraída a formar un sindicato, pues no identifican las ventajas. Los sindicatos emergen cuando surge un conflicto y los trabajadores sienten que la única vía para mejorar sus condiciones de trabajo es organizarse y conformar uno: *“Cuando hay cerrazón, se crea un sindicato”*. En su opinión los sindicatos se han politizado y ya no son representativos del trabajador.

Sobre la posibilidad de explorar otros modelos de relación trabajador/empleador, Carlos de Icaza, opina que *“todo evoluciona y los aspectos laborales no son inmutables por lo que están sujetos a la posibilidad de cambios, sin embargo es necesario que estas transformaciones no deterioren la vida del ser humano y contribuyan eficientemente a la consolidación de la paz social”...“las herramientas tecnológicas, incluso, se*

irán incorporando a los procesos de diálogo pudiendo provocar una relación cada vez menos personalizada y presencial lo que si bien, reduce costos y esfuerzos a las partes también puede distanciarlas. Esto implica que los actores sociales se tendrán que adecuar a las nuevas tendencias que surjan de las relaciones laborales”.

“La nueva índole del mercado de trabajo tiene consecuencias importantes para las organizaciones de empleadores, pero su facultad de adaptación al respecto varía mucho según los países. El problema importante que se plantea a las organizaciones de empleadores estriba en ayudar a sus miembros a comprender el nuevo entorno económico y a atender las expectativas crecientes de una gama más amplia de servicios” (OIT, 1999: 46-47).

La experiencia del Consejo Económico y Social (CES), como espacio para el diálogo social

El Decreto No. 2-2012, a través del cual se crea el CES, indica en el primer considerando que es obligación del Estado *“orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional, así como crear las condiciones adecuadas para promover la inversión nacional y extranjera, metas a las cuales debe coadyuvar un diálogo permanente para lograr la exitosa implementación de políticas públicas”.*

Más adelante, el quinto considerando añade que *“Las necesidades impuestas por la realidad descrita anteriormente, motivó la creación de un grupo promotor del Consejo Económico y Social de Guatemala, con integrantes del sector sindical y empresarial en la búsqueda de la institucionalización de un*

espacio permanente de diálogo social para el análisis de las políticas públicas que se relacionan con los aspectos económicos y sociales de trascendencia nacional”.

Así, el CES es un órgano consultivo del Estado, dotado de autonomía, cuyas decisiones no son vinculantes, pero sí expresan la opinión de los sectores productivos nacionales, económicos y sociales sobre temas de políticas públicas.

Para su presidente, Gustavo Porras, el CES es la primera iniciativa de diálogo social directo, sin intermediarios. Desde un inicio se estableció un acuerdo en el sentido que, sin importar las diferencias o desavenencias que pudiesen surgir, los participantes asumían el compromiso de mantenerse en la mesa de negociación y hasta ahora se ha cumplido.

Considera que las actitudes y comportamientos de los actores participantes son fundamentales para la sostenibilidad de la iniciativa y del diálogo. Se necesitan interlocutores fuertes. En el mismo sentido se expresa el dirigente sindical David Morales, para quien esta experiencia ha servido para romper los prejuicios, crear empatía, fortalecer competencias dialógicas y contar con una mejor comprensión de los problemas analizados.

Para Porras, el CES debería constituirse en el espacio de diálogo por excelencia. Ello requiere tanto de apoyo desde el Organismo Ejecutivo, como de la representatividad y voluntad de los actores participantes. El Artículo 9 del decreto antes mencionado señala que la legitimación del consejo proviene directamente del alto grado de representatividad de sus integrantes y de la validez de su designación.

En este sentido, falta unidad tanto en el movimiento sindical como en el Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas,

Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF). Esta situación, resta fortaleza a las acciones y propuestas del CES.

No obstante, recientemente el CES presentó al Congreso de la República, propuestas de reforma a cuatro leyes: Ley Electoral y de Partidos Políticos, Ley de Contrataciones del Estado, Ley de la Carrera Judicial y una propuesta de reforma al Presupuesto de Ingresos y Gastos del Estado.

Experiencias regionales

La globalización exige una reorganización internacional en beneficio de las economías y la competitividad. Es por ello que los gobiernos han creado instituciones regionales subregionales para unir esfuerzos y atender problemas comunes¹⁴.

Carlos de Icaza, considera que experiencias similares al CES, se tienen en Centroamérica y el Caribe. En Nicaragua, se cuenta con la participación del Consejo de Planificación Económica y Social; en El Salvador, del Consejo Económico y Social al igual que en Honduras. En Panamá se conformó la Fundación para el Trabajo luego de varios procesos de concertación nacional en la etapa post invasión, consolidándose como un ente que originalmente se mantuvo por varios años con carácter privado en el cual convergen trabajadores y empleadores. A continuación se detalla con más precisión esta experiencia.

¹⁴ A excepción de los organismos de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA) establecida en los años 50, que fueron sustituidos, el proceso de crecimiento institucional tuvo un carácter no centralizado y acumulativo. El Protocolo de Tegucigalpa de 1991, que entró en vigencia en 1993, colocó gran parte de las entidades existentes bajo el paraguas de un Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y estableció un mecanismo de coordinación entre las diferentes áreas. Sin embargo, dicho Protocolo no aclaró la agenda regional sustantiva, y en el marco del SICA no se contempló ninguna redefinición del sistema institucional en la práctica.

Edgar Chamorro, ex titular de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) señala que *“las prácticas laborales en la región están desactualizadas y los países necesitan modernizar sus estructuras jurídicas para adaptarse a los nuevos retos que plantea el mercado laboral. Las legislaciones laborales diseñadas por la OIT no se adaptan a las demandas que plantea la globalización porque no nacieron para apoyar el mercado laboral sino al trabajador”*. Es por esta razón que en 1998 se pensó en impulsar un programa regional que abarcara a toda Centroamérica, Belice, Panamá y República Dominicana y fuera ejecutado por SIECA. El mismo, se denominó Programa Regional de Modernización del Mercado Laboral y fue apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Este contó con dos grandes componentes:

1. Diálogo Social para la reforma laboral
2. Fortalecimiento de los Ministerios de Trabajo, desarrollando básicamente métodos de resolución alternativa de conflictos laborales, para lo cual se instalaron oficinas en todos los Ministerios de Trabajo de los países antes mencionados y se trabajó en proyectos piloto. Otra acción de fortalecimiento consistió en desarrollar actividades para el desarrollo de competencias laborales. El primero de estos proyectos se ejecutó en Panamá y, Chamorro recuerda que fue con el país que mejor se trabajó en este campo dado que el ministerio ya tenían en marcha varios proyectos con la misma orientación.

Fue en Panamá que conoció a la Fundación del Trabajo (FUNTRAB), una experiencia que califica de inédita por varias

razones, entre ellas por su estructura organizacional y acciones, pero especialmente por constituirse en un espacio de diálogo permanente entre empleadores y trabajadores. En ese momento FUNTRAB no era una instancia de diálogo tripartito, con lo cual uno de los objetivos del programa fue dotarle de capacidades para poder serlo en el futuro y lograr así incidencia en políticas públicas y legislación laboral.

Uno de los primeros pasos fue propiciar las condiciones para que el Ministerio de Trabajo estableciera un acuerdo de cooperación y colaboración con FUNTRAB, para la realización de un estudio sobre diálogo social e iniciar el desarrollo de los foros de diálogo social cuyos resultados orientaran su trabajo.

El programa funcionó muy bien. Algunas de las iniciativas pudieron sobreponerse a la escasez de financiamiento y al cambio de funcionarios, otras no. Es por ello que considera que los recursos económicos son clave para la sostenibilidad y permanencia de las iniciativas de diálogo social.

Chamorro percibe pérdida de rumbo por parte de la cooperación. La OIT, no se escapa de ello, dado que el interés por mantener su hegemonía en materia laboral, le inhibe de apoyar iniciativas como la descrita o promover diálogos orientados a explorar otros modelos de diálogo y negociación entre trabajadores y empleadores, que no colisionen con el pragmatismo económico del capitalismo, como sucede en la actualidad. *“Hoy en día estamos encaminados al rediseño de la empresa privada. El empresario quiere beneficios y el trabajador salir de la pobreza y mejorar sus condiciones de vida. Estos intereses no son necesariamente incompatibles ni conflictivos, al contrario. Ahí radica la importancia de promover el diálogo “permanente” y las mesas de prevención de riesgo”.*

El Caso de la Fundación del Trabajo (FUNTRAB)

FUNTRAB obtuvo su personería jurídica el 3 de noviembre de 1992 en Panamá, con carácter permanente, siendo su precedente un Acuerdo entre el Sindicato de Industriales de Panamá (SIP) y la confederación de Trabajadores de la República de Panamá (CTRP). Más recientemente se incorporó formalmente a su estructura el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, consolidándose como ente tripartito. FUNTRAB se define como una mesa de diálogo y concertación permanente del sector productivo en el cual participan empleadores y trabajadores: *“La Fundación para el trabajo es una asociación social sin fines de lucro, integrada por las principales organizaciones sindicales y empresariales que constituyen las fuerzas productivas de Panamá”*.

El artículo 3 de sus estatutos, relativo a los fines indica: *“Promocionar la generación de empleo, fomentar el desarrollo integral de los Recursos Humanos, principalmente a través de programas educativos y sociales, estrechar las relaciones y el entendimiento en todos sus niveles, entre los sectores productivos del país y contribuir al desarrollo económico y social del país mediante el cumplimiento de estos objetivos”* (FUNTRAB doc:3).

FUNTRAB se financia con aportes provenientes del gremio empresarial y laboral del país además de donaciones, herencias, legados o aportes que se reciban por servicios prestados a personas naturales o jurídicas.

Carlos De Icaza, señala que el mecanismo de elección de los directivos es *sui generis*. Los representantes de los trabajadores designan al representante de los empleadores y a su vez, los representantes de los empleadores seleccionan al de los trabajadores, lo cual ha contribuido a fortalecer el ambiente de confianza y comunicación interna. Además, la estructura organizativa descansa en una Junta de Síndicos integrada de forma paritaria, es decir, por iguales miembros de cada uno de los sectores representados así: 2 copresidentes; 2 vicepresidentes; 2 cosecretarios; 2 tesoreros; 2 vocales con sus respectivos suplentes

Desde su fundación, FUNTRAB ha realizado congresos sobre distintos temas relacionados al ámbito laboral, de los cuales se extrajeron conclusiones y recomendaciones que nutrieron su agenda de trabajo y líneas de acción, así como orientaron el diseño y ejecución de proyectos. En 1994 se concretó la primera agenda y se suscribió el Pacto de Compromisos para el Desarrollo con el gobierno de Panamá, basado en seis ejes: Desarrollo de una bolsa de empleo sin fines de lucro; desarrollo de programas de formación de los recursos humanos; promover la creación de la universidad laboral; implementar un sistema de arbitraje para la solución de diferendos laborales; realizar misiones conjuntas de empleados y empleadores para el fomento de la inversión; impulsar la creación del Banco del trabajador

“Con la Fundación del Trabajo se buscaba fundamentar el desarrollo estratégico de las relaciones productivas del país, y en ellas convergen personas de distintas ideologías que se logran sentar para discutir temas de trascendencia nacional. Es por ello que no solo ha sido utilizado el diálogo social como instrumento para la negociación de reivindicaciones sino que ha contribuido, en etapas críticas, a establecer estrategias de Estado que aseguren la gobernabilidad democrática. Para ello, a pesar de las notables dificultades por las cuales se ha navegado, el diálogo social promovido, ha buscado y alcanzado resultados permitiendo su sostenibilidad en el tiempo. Alejar las diferencias tradicionales entre empleadores y trabajadores, la preparación y asistencia técnica, la actualización continua, así como la voluntad política gubernamental, han sido elementos que permitieron consolidar la efectividad de los acuerdos”, señala De Icaza.

Los ejes antes señalados representan aquellos retos de trabajo, que demandan representatividad de los actores y un contexto favorable que propicie los acercamientos.

Capítulo 3

Enfoques para abordar desacuerdos, incompatibilidades o conflictos

Existen varios enfoques para abordar situaciones de discordia, malestar o tensión:

El enfoque preventivo: se centra en atender, necesidades o deseos emergentes, o bien “problemas” y no “conflictos”, entendiendo por los primeros aquellos hechos que dificultan el logro de algún fin humano, como por ejemplo, educarse, alimentarse, acceder a servicios de salud. El enfoque preventivo se ocupa de evitar que ese problema, situación de necesidad o aspiración se convierta en conflicto, adelantándose a atenderla y darle solución.

Manejo o gestión del conflicto: Actúa cuando el conflicto ya se ha manifestado. Se dedica a conducir las implicancias negativas que este pudiera tener, así como a las acciones orientadas a impedir su escalada, mediante la promoción de cambios en las percepciones, actitudes y comportamientos de las partes.

Parte de la premisa de que los conflictos admiten cierto grado de control o direccionamiento. Para este enfoque el conflicto es una materia sobre la cual los mismos actores, por sí mismos o, con la ayuda de terceros, pueden trabajar. El énfasis puede no ser el interés de encontrar una solución efectiva a las causas que le dieron origen, sino a evitar que el mismo se salga de control, atendiendo sus manifestaciones.

Resolución del conflicto: Presta especial atención a observar los patrones de comportamiento de conflictos cíclicos o recurrentes¹⁵ Aborda las causas próximas y busca construir acuerdos, identificando el interés común. La Resolución de Conflictos (RC) ha estado asociada a la idea de que los conflictos, cualquiera que sea su naturaleza, pueden ser resueltos y que cada conflicto tiene en su seno la potencialidad necesaria para encontrar arreglos y arribar a acuerdos (Lederech, 1994: 10). Se refiere a los procesos que se ponen en marcha para satisfacer las necesidades e intereses de las partes en discordia y a mejorar en algún grado sus relaciones.

Transformación del conflicto: Se enfoca en las causas estructurales (sociales, económicas, culturales y políticas) de los conflictos, buscando transformar las relaciones en distintos niveles, que van desde lo espiritual, y psicológico, hasta lo político (Aguilar, 2002:41). Hablar de transformación de conflictos es reconocer que los mismos no son estáticos. Tienen ciclos de evolución que requerirán la aplicación de un modelo mixto de enfoques. Así por ejemplo, el tratamiento del conflicto X podrá ameritar la aplicación de un enfoque preventivo en algunos momentos, y de resolución o manejo en otros, dependiendo de las circunstancias particulares de su desarrollo. Este es un enfoque de mediano y de largo plazo.

A continuación se presenta una tabla que resume lo expuesto:

¹⁵ Por ejemplo, los conflictos magisteriales que suelen presentarse en ciertos períodos del año, o los conflictos por escasez de alimentos durante la época de sequía.

	Prevención	Gestión	Resolución	Transformación
Objetivo	Evitar que ciertas situaciones problemáticas se transformen en conflictos.	Crear un equipo con altas capacidades para conducir y mitigar el impacto de conflictos ya manifestados.	Crear las condiciones para dar respuestas prontas y adecuadas a conflictos cíclicos.	Generar condiciones para que la interacción entre los grupos en conflicto tenga opciones de diálogo con o sin asistencia de terceros.
Motivación	Entender los factores que presionan el surgimiento de los conflictos.	Dar seguimiento a las dinámicas y monitorear las tendencias de los conflictos.	Dar respuesta a las causas que generaron los conflictos.	Conocer las causas subyacentes que dan lugar al surgimiento de conflictos, estudiar la cultura general para comprender los marcos valorativos y el tipo de interacción desarrollado.
Actores	Conocer y comprender las condiciones de vida de los actores intervinientes, sus principales preocupaciones, afectaciones y necesidades.	Conocer los intereses, necesidades, recursos y tácticas de los actores en conflicto.	Conocer los patrones de comportamiento de los actores involucrados.	Mejorar los procesos de relacionamiento, interacción y comprensión mutua. Promover la convivencia pacífica y en paz entre los actores.

Nota: elaboración propia.

El cuadro anterior da cuenta de cómo las distintas experiencias de colaboración o negociación entre trabajadores y empleadores guardan relación con alguno de los enfoques descritos. Las variaciones responden al énfasis que cada uno de los modelos descritos, dan al abordaje de las relaciones empleador/trabajador.

Conclusiones

1. Las relaciones laborales son vínculos que poseen ciertos niveles de tensión, pero no deben ser necesariamente conflictivas. La idea o preconcepciones que trabajadores y empleadores tenga respecto al otro, influencia sus actitudes y comportamientos, así como impacta en el tipo de interacción y el clima de confianza.
2. Con el paso del tiempo, las relaciones empleadores y trabajadores han evolucionado movidas por el contexto económico preponderante y los valores culturales dominantes, los que a la vez, influyen en los nuevos enfoques teóricos de la administración de recursos humanos y sus conceptos. Esto tiene moderado impacto en las formas de interrelación productiva.
3. Los ambientes laborales en los cuales en el trabajador prima la sensación de ser mayormente sujeto de obligaciones y no de derechos, crean sistemas bajos en confianza y, por ende, más propensos al conflicto. Por el contrario, aquellos ambientes en los cuales el trabajador tiene mayor margen de autonomía y participación, propician la confianza y consecuentemente mejoran el clima laboral incidiéndose en la calidad del desempeño y la productividad.
4. La prevención del conflicto, así como el diálogo y la negociación, han desplazado al uso del poder coercitivo (como la huelga), o la aplicación de las normas jurídicas.

Si bien estas continúan siendo mecanismos de poder, se reservan para situaciones extremas, toda vez que tienen impactos negativos sobre las relaciones humanas y la productividad.

5. La globalización, trae consigo mayores niveles de exigencia, tanto en productividad como en competitividad, que afectan el mercado laboral. Las empresas requieren de nuevas y variadas cualificaciones en términos de recurso humano, así como condiciones laborales flexibles que colocan a los trabajadores en una situación de mayor vulnerabilidad, por lo que es necesario buscar soluciones de equilibrio, que favorezcan la competitividad y la eficiencia al tiempo que evitan el deterioro de la calidad del empleo. En varios países el mundo los índices de desempleo y subocupación han aumentado. Muchos de quienes logran un empleo, lo hacen en situaciones precarias, sin garantías de respeto a sus derechos laborales y los aceptan movidos por la necesidad. Es en aras de esa necesidad que muchos aceptan y se inhiben de reclamar u organizarse, pues no tienen opciones o temen ser despedidos. En otros casos, desconocen sus derechos.
6. La colaboración entre empleadores y trabajadores tiene como propósito fomentar el diálogo y el consenso para la satisfacción de las necesidades e intereses mutuos. Es el reconocimiento de una interdependencia que se erige sobre la base de derechos y obligaciones recíprocas. El diálogo es un mecanismo que facilita la comprensión y el entendimiento mutuo, promueve actitudes y comportamientos empáticos y coadyuva a romper con los prejuicios dominantes.

7. Un diálogo o negociación exitosa requiere voluntad de alcanzar acuerdos y disposición a ceder, así como altas dosis de educación y formación de capacidades y competencias; planificación y comunicación continua. La confianza es algo que se construye con el tiempo y no una dádiva gratuita. Los diálogos directos, sin intermediarios, han demostrado ser particularmente efectivos en los casos estudiados.
8. Aun cuando los Convenios de la OIT y los Acuerdos de Paz, promueven la negociación colectiva persisten las actitudes evasivas. Existe una marcada tendencia por trabajar sobre la base de problemas, atenderlos y, consecuentemente impedir que estos se conviertan en conflictos que conduzcan a un eventual proceso de negociación.
9. Un requisito para el diálogo social es la organización de los actores, la que debe sustentarse en los principios de representatividad, autonomía y legitimidad, tal como lo establecen los Convenios 87 y 98 de la OIT. No obstante lo anterior, la organización de los trabajadores con el fin de proteger y defender sus derechos laborales tiende a debilitarse por diversas razones citadas en las conclusiones siguientes.
10. El prestigio y la credibilidad del movimiento sindical es afectado por las acciones de algunos dirigentes que desnaturalizan sus principios, convirtiendo las asociaciones en negocios para satisfacer intereses propios o grupales, en detrimento de la clase trabajadora, aun cuando es preciso reconocer que no es algo que afecte solamente al movimiento sindical ni a todas

las organizaciones sindicales. Sin embargo, ante esta situación, el movimiento muestra una limitada capacidad de respuesta para reivindicar al sector.

11. Cuando las asociaciones sindicales dependen de financiamiento externo, pierden fuerza y la legitimidad de sus propósitos dado que responden a los intereses del donante. Esto contribuye a la fragmentación y debilitamiento del movimiento sindical y de cualquier otro movimiento que fomente el nacionalismo.
12. Existen otras formas y cultura de relación trabajadores/empleadores, tales como el solidarismo, el cooperativismo y la RSE cuyo objetivo es proveer ciertos beneficios al trabajador, aunque carecen del espíritu reivindicativo y de la identidad de clase propia del sindicalismo. Cada una de estas experiencias posee aspectos positivos, y plantea nuevos retos al desarrollo económico en el sentido de identificar las mejores vías para lograr beneficios mutuos, de manera que la ganancia de uno no represente una pérdida para el otro. Sin embargo, esas formas de relación no pueden desplazar ni suplantar el legítimo derecho de los trabajadores a formar las organizaciones que estimen pertinentes, a partir del reconocimiento del derecho humano fundamental de libertad de asociación.
13. Algunas de estas nuevas formas de relación afirman las actitudes individualistas propias del capitalismo moderno, en detrimento de la solidaridad y el sentido de asociatividad, característico del capital social necesario para lograr el desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo.
14. La elección racional domina los métodos de abordaje de las relaciones laborales. En ellos, se otorgan ciertos beneficios al trabajador que redundan a la vez en beneficios para la empresa, pero que comúnmente excluyen asuntos

relacionados con temas salariales, bonificaciones o jornadas de trabajo que están regulados en las normativas específicas, por lo que no necesariamente los acuerdos deben estar orientados a superar las condiciones establecidas en la legislación, las cuales tienen un marcado carácter tutelar, que se justifica en la medida que prácticamente no existe negociación colectiva en el ámbito privado. Por otro lado, las experiencias de negociación que han focalizado sus esfuerzos en la obtención del resultado pero descuidan las relaciones trabajador/empleador, reafirman las actitudes y estrategias evasivas, y acentúan los prejuicios dominantes.

15. Se hace necesario explorar nuevos modelos de relacionamiento empleador/trabajador fundamentados en un interés compartido que reconozca a la organización como requisito irrenunciable para el diálogo social, la negociación colectiva y el desarrollo mutuo. Una forma puede ser la negociación colectiva en el ámbito de un determinado sector económico, que contempla el Código de Trabajo cuando aborda los pactos colectivos de industria, de actividad económica o de región determinada, que es la modalidad utilizada en muchos países desarrollados. Para ello es necesario realizar algunas modificaciones a las normas del Código de Trabajo, a efecto de facilitar la suscripción de pactos de esa naturaleza. Una experiencia relativamente reciente en Guatemala, que pone de manifiesto la posibilidad de alcanzar arreglos de esa naturaleza, es el Acuerdo Básico para la Modernización de la Caficultura, suscrito en 1994 entre la Asociación Nacional del Café y el Consejo Nacional Unitario de Trabajadores (CNUT) que agrupaba a la Central General de Trabajadores de Guatemala (CGTG) y a la Central de Trabajadores del Campo.

Personas entrevistadas

Barrientos, Edín. Ex ministro de agricultura y representante de la Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala (FEDECOAG)

Bosch, Felipe. Presidente de la Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA)

Chamorro, Edgar. Ex titular de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)

De Icaza, Carlos. Ex coordinador en Panamá del Proyecto de Asesoría Laboral de Centro América y República Dominicana (Real Card)

Dueñas, Rigoberto. Secretario General de la Federación Sindical de Trabajadores Campesinos y Urbanos (FETRACUR)

Escobar, Mynor. Representante del Sindicato del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

García Noriega, Marco Augusto. Director del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF)

Gutiérrez, Roberto. Empresario quetzalteco

Lacs, Adolfo. Secretario General del Sindicato de Trabajadores del Banco de Guatemala (STBG)

Meléndez, Ana. Representante del Centro para la Acción de Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE).

Morales, David. Secretario General de la Federación Sindical de Trabajadores de la Alimentación, Agroindustria y Similares (FESTRAS)

Pérez, Gustavo. Ex administrador de asociaciones solidaristas

Porras, Carlos. Empresario. Presidente Coca Cola Guatemala (1985-1998)

Porras, Gustavo. Presidente del Consejo Económico y Social (CES)

Zapata, Adrián. Abogado laboralista

Bibliografía

Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria. Guatemala (1996).

Aguilar, Isabel (2002). "Integrando distancias, un paso en la construcción de la Paz. N° 5. "Análisis y Transformación de Conflictos". Propaz.

Borja, Rodrigo (1998). *Enciclopedia de la Política*. Fondo de Cultura Económica, México.

CentraRSE (2015). Casos de Éxito en Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala.

_____. (2014). Kit organización. Manuales de Diálogo Sostenible.

Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. <https://doctrinasocialdelaiglesia.wordpress.com/ii-parte-capitulos-5-al-11/capitulo-6/>

Confederación de Cooperativas de Guatemala (Confecoop), Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala (Fedecoag), (2012). Propuesta de Desarrollo. De la crisis a la oportunidad. De la pobreza a la acumulación horizontal de la riqueza. Una visión cooperativa 2012-2037.

Constitución Política de la República de Guatemala (1985). Asamblea Nacional Constituyente.

Correa Jaramillo, Juan Guillermo (2007). Evolución Histórica de los Conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Semestre Económico*, Vol. 10, núm. 20, pp. 87-102 Universidad de Medellín Medellín, Colombia.

Decreto 1441 del Congreso de la República (1961). Código de Trabajo. Gobierno de Guatemala.

Decreto No. 2-2012. Ley Orgánica del Consejo Económico y Social. Guatemala.

Decreto No. 82-78. Ley General de Cooperativas. Guatemala.

Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española (2001). Vigésima segunda edición.

Dirección de trabajo. Gobierno de Chile (2005). Responsabilidad Social Empresarial, alcances y potencialidades en materia laboral. Departamento de estudios. Cuaderno de investigación No. 25.

Flores, Juan José. Costa Rica (1989). El Solidarismo desde adentro. Editorial Aportes para la Educación.

Fundación del Trabajo FUNTRAB, (s.f.). Una mesa de diálogo permanente del sector productivo. Archivo personal.

Gerigon, Otero, y Guido Horacio (2000). OIT, Ginebra. La negociación colectiva. Normas de la Organización Internacional del Trabajo y principios de los órganos de control. Pág 27-34.

Giddens, Anthony (2006). Sociología. Alianza Editorial, España.

González Jacobo, Juan Alberto (2009). La Teoría del Desarrollo y de la Dependencia. Documento de Estudio. Archivo personal

Kliksberg, Bernardo (2000). *Capital social y Cultura. Claves Olvidadas del Desarrollo*. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL), Buenos Aires. Documento de divulgación No. 7.

Lederach, J. P. (1994). El pequeño libro de la transformación de conflictos. Pdf.

_____. (1985). Enredos, pleitos y problemas. Ediciones Clara Semilla. Colombia.

León XIII (1891). Sobre la condición de los obreros. Carta Encíclica del Sumo Pontífice Rerum Novarum.

Linares, Luis. Apuntes para la historia del trabajo en Guatemala (2015). Asociación de Investigación y Estudios Sociales ASIES

López, Bernardo y Mora, Alberto (2012). Visión Panorámica del Sector Cooperativo en Guatemala. Un mecanismo de promoción del desarrollo y la lucha contra la pobreza. La Paz, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) . Primera Edición.

Lorenzo Cadarso (2001). Fundamentos Teóricos del Conflicto Social. Siglo Veintiuno España Editores.

Luján Muñoz, Jorge (2004). Guatemala, Breve Historia Contemporánea. Fondo del Cultura Económica. Tercera edición. México.

Organización Internacional del Trabajo (2009). Conocer los derechos fundamentales en el trabajo.

_____. (1999). Trabajo Decente. Conferencia Internacional del Trabajo. 87ª. Reunión.

Redorta, Josep. El poder y sus conflictos (2005). Editorial Paidós, Barcelona

Tomada y Rigat-Pflaum (1998). Negociación colectiva ante el siglo XXI. Aportes para la acción sindical. Friedrich Ebert Stiftung.

Valverde, Jaime (1993). Coexistencia Solidarismo-Sindicalismo en el Sector Público de Costa Rica. Un caso de pragmatismo laboral. Friedrich Ebert Stiftung y Asociación Servicios Promoción Laboral (ASEPROLA).

Valverde Rojas (1993). Coexistencia Solidarismo-Sindicalismo en el Sector Público de Costa Rica. Fundación Friedrich Ebert (FES) y Asociación Servicios de Promoción Laboral (ASEPROLA).

Vinyamata, Eduard. Coord, (2003). Tratamiento y transformación de conflictos. Editorial Ariel Social, España.

Vinyamata, Danti y Muñoz (2003). Aprender del Conflicto. Editorial Graó, Barcelona

VV. AA. (2005). Empresariado, política y Estado. Ciclo de Conferencias, NIMD.

Notas

- (1) <http://www.redalyc.org/pdf/997/99717892009.pdf>
- (2) http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102667
- (3) OIT: Por una globalización justa: El papel de la OIT. Informe del Director General sobre la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, Conferencia Internacional del Trabajo, 92.^a reunión, Ginebra, 2004, págs. 18 y 19.
- (4) Fast, L., Neufeldt, R., et al. Construcción de Paz: Manual de Capacitación de Cáritas, Ciudad del Vaticano: Caritas Internationalis, 2002.
- (5) <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/download/brochures.pdf>
- (6) <http://old.congreso.gob.gt/Docs/PAZ/ACUERDO%20SOBRE%20ASPECTOS%20SOCIOECONÓMICOS%20Y%20SITUACIÓN%20AGRARIA.pdf>
- (7) http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R091
- (8) <http://www.asies.org.gt/download.php?get=agenda-trab-decente.final-241012-1—1-.pdf%20>
- (9) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—normes/documents/publication/wcms_087999.pdf
- (10) <http://www.asies.org.gt/download.php?get=avances-enloscompromisos-1.pdf>
- (11) <http://lahora.gt/pgn-empezo-revision-de-los-pactos-colectivos-del-estado/>
- (12) <http://www.prensalibre.com/guatemala/comunitario/sindicalistas-de-finanzas-protestan-por-falta-de-insumos>
- (13) <https://canalantigua.tv/sindicato-cierra-ministerio-de-finanzas/>
- (14) <http://www.aciamericanas.coop/IMG/recomendacion193.pdf>
- (15) http://icefi.org/sites/default/files/pags_141-229.pdf
- (16) http://www.aseccss.com/?page_id=37



**Asociación de Investigación
y Estudios Sociales**

**Apartado Postal 1005 A
Ciudad de Guatemala,
Guatemala, C.A.**

**Publicación registrada
en la Dirección General
de correos de Guatemala,
como correspondencia
de segunda clase,
bajo el No. 2660**

**PORTE
PAGADO**

