

FORTALECIMIENTO DEL DIÁLOGO SOCIAL

SOLUCIONES A MEDIDA POR PAÍS
Y POR SECTOR



DUTCH EMPLOYERS COOPERATION PROGRAMME

FORTALECIMIENTO DEL DIÁLOGO SOCIAL

Soluciones a medida por país y por sector

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. DIÁLOGO SOCIAL: ¿QUÉ QUEREMOS DECIR CON ELLO?	4
3. ¿QUÉ SENTIDO TIENE EL DIÁLOGO SOCIAL?	5
4. DIÁLOGO A NIVEL SECTORIAL: ¿QUIÉN ESTÁ INVOLUCRADO?	7
5. EJEMPLOS DE PROBLEMAS SECTORIALES Y ENFOQUE	7
6. INICIAR Y COMENZAR EL DIÁLOGO SOCIAL EL ENFOQUE DECP	11



1. INTRODUCCIÓN

El Programa de Cooperación Patronal Neerlandés (DECP) es una iniciativa de la organización de empleadores neerlandesa VNO-NCW y del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos. DECP se centra en el fortalecimiento de las organizaciones de empleadores en los países emergentes. El objetivo es contribuir al desarrollo económico sostenible en todo el mundo a través de un mejor diálogo social.

Cada país es diferente. Esto también se aplica a cualquier forma de diálogo social. Por lo tanto, DECP no presenta un plan sobre cómo los interlocutores sociales de los países y sectores deben organizar el diálogo social, pero ofrece inspiración para explorar y trabajar con las posibilidades de diálogo. La atención no se centra tanto en el contenido, sino en la organización y el fortalecimiento del proceso de diálogo y de las habilidades de negociación de los participantes en ese proceso.

En los primeros años, el DECP se centró principalmente en el diálogo social a nivel nacional, pero en los últimos años también ha aumentado la necesidad de apoyo dirigido al diálogo a nivel sectorial. Hay varias razones para esto. En primer lugar, el diálogo social a nivel nacional a menudo requiere profundización y concreción a nivel sectorial. En segundo lugar, son precisamente los sectores los que se enfrentan a grandes retos, por ejemplo, cuando se trata de hacer que las cadenas de valor sean más sostenibles y de hacer frente a los riesgos, como el trabajo infantil. Por último, un diálogo sólido a nivel sectorial aumenta la legitimidad del sector y la pertinencia de la organización sectorial. Es por ello que el DECP se centra ahora también en el asesoramiento y la formación destinados a la consulta sectorial entre sindicatos y empleadores.



2. DIÁLOGO SOCIAL: ¿QUÉ QUEREMOS DECIR CON ELLO?

El 'diálogo social' es un concepto amplio. El diálogo social va más allá de cualquier cosa que tenga que ver con el trabajo. Comienza con dos o más partes que miran un problema desde una perspectiva diferente y quieren llegar a una solución juntos. El diálogo es una forma de tratar con intereses opuestos o al menos divergentes. A menudo, el diálogo social se acompaña de altibajos; el truco es seguir hablando entre todos en las situaciones más difíciles.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el diálogo social incluye «todas las formas de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y empleados sobre cuestiones de política económica y social de interés común». Por lo tanto, el diálogo social implica mucho más que una simple negociación y sobre los aumentos salariales y las condiciones de trabajo. Los temas importantes incluyen la productividad, la seguridad, el medio ambiente, la competitividad y el futuro del trabajo.

Consulta bipartita o tripartita

El diálogo social requiere un exceso estructural y constructivo. Esto puede ser una consulta entre dos partes: empleadores y empleados, o entre tres partes: empleadores, empleados y gobierno. Bipartito o tripartito. Algunas cuestiones se resuelven mejor en un diálogo tripartito, otras mejor en un diálogo bipartidista. Si los interlocutores sociales llegan a un acuerdo juntos y lo presentan al gobierno, es difícil que el gobierno lo ignore.

Nacional, sectorial y empresarial

El diálogo social tendrá lugar a nivel nacional, sectorial o empresarial.

- **Nivel nacional:** parte tripartita, parte bipartita. El papel del gobierno es mayor a nivel nacional. El diálogo aborda temas como el empleo, las condiciones de trabajo, la seguridad y la salud.
- **Nivel sectorial:** generalmente bipartito. No todas las cuestiones pueden resolverse a nivel nacional, o hay cuestiones específicas que surgen en sectores específicos. En ese caso, un diálogo social a nivel sectorial es el más adecuado. Las partes involucradas son similares y enfrentan los mismos desafíos; son colegas, pero a menudo también competidores entre sí. Los temas a este nivel incluyen requisitos de exportación y garantías de calidad, pero también temas cada vez más centrados en el desarrollo sostenible y la lucha contra los riesgos (diligencia debida) en las cadenas de valor, como los salarios dignos, las condiciones de trabajo, los derechos humanos, el trabajo infantil y la biodiversidad.
- **Nivel empresarial:** un diálogo bipartito entre el empleador y las relaciones con los empleados o el comité de empresa de una empresa. Los temas incluyen las condiciones de empleo, las condiciones de trabajo, la formación y la educación.

Condiciones para el diálogo social

Hay dos condiciones para un buen diálogo social. La primera es *la libertad sindical/libertad de asociación*. Las organizaciones que representan a las organizaciones de empleadores y de trabajadores deben poder actuar de forma autónoma y sin coacción. Deben tener el espacio para tomar decisiones independientes a nivel de empresa, sector o nacional. Si un país no tiene libertad sindical o libertad de asociación, no hay un verdadero diálogo social posible.

La segunda condición es una *actitud constructiva*. De bienestar, dispuestos a resolver el problema/conflicto. Esto requiere una actitud de respeto mutuo, igualdad y confianza. El conflicto puede ser alto, pero los socios se mantienen en contacto y buscan una solución hasta que salgan juntos de él. Si se impone el diálogo, no conduce a una actitud constructiva.

3. ¿QUÉ SENTIDO TIENE EL DIÁLOGO SOCIAL?

Un diálogo social consiste en que los interlocutores compartan información y entiendan los puntos de vista de los demás. De una relación de comprensión y respeto mutuos, llegan paso a paso a una situación en la que todos ganan (ganar ganar). Por supuesto, los acuerdos tomados están influenciados por el equilibrio de poder existente, pero se han establecido en un proceso de diálogo.

Intereses propios y compartidos

Las partes que optan por el diálogo social a nivel nacional o sectorial lo hacen porque consideran importante y valioso consultarse entre sí. El diálogo es un interés colectivo. Al



mismo tiempo, las partes también tienen un interés propio bien entendido. El hecho de entrar en la conversación, a menudo resulta en una situación ganar ganar en comparación con la situación en la que las partes no se consultan entre sí.

Un diálogo bipartito, a menudo a nivel sectorial, funciona mejor si los empleadores y los empleados tienen la voluntad de resolverlo juntos. Pero presión (sin coerción) desde el exterior puede ayudar. Si se desafía a las partes a entablar un diálogo, puede resultar mejor para ambas partes de lo que esperaban. Para los empleadores, el diálogo da como resultado la paz laboral y la satisfacción de los empleados. Los empleados satisfechos ofrecen un mejor rendimiento. Para los empleados, el diálogo proporciona más seguridad y mejores términos y condiciones de empleo. Y si los sindicatos y las organizaciones de empleadores llegan a un acuerdo juntos, serán fuertes en su cabildeo hacia el gobierno.

Un diálogo tripartito involucra a los empleadores, los empleados y el gobierno. Estas consultas a menudo tienen lugar a nivel nacional. El gobierno también puede ser la parte invitando. Todas las partes involucradas tienen sus propios intereses comunes.

- Es de interés para el gobierno dar información a los actores en el campo de la economía social y escuchar sus voces. Las organizaciones de empleadores y los sindicatos representan a grupos importantes de la sociedad y tienen conocimientos específicos. Tiene sentido involucrarlos en las opciones y decisiones políticas. El diálogo con los interlocutores sociales forma parte del proceso democrático, en el período previo a una decisión del Parlamento. Una decisión final tomada junto con los interlocutores sociales tiene más apoyo en la sociedad.
- Los interlocutores sociales, por su parte, tienen interés en influir en las políticas públicas a través de consultas tripartitas. Saben por la práctica dónde están atascos y dónde más aprietan las leyes y regulaciones. Saben lo que se necesita para convertirse en empresarios o trabajadores con arreglos financieros o legislación. Además, si los interlocutores sociales acuerdan algo juntos, son fuertes en la consulta tripartita. Es difícil para el gobierno ignorar un acuerdo entre los interlocutores sociales.

4. DIÁLOGO A NIVEL SECTORIAL: ¿QUIÉN ESTÁ INVOLUCRADO?

En las consultas sectoriales podrán participar tanto las organizaciones centrales de empleadores como las asociaciones profesionales individuales. Esto depende en parte de los temas que se discutan y de lo que se acuerde.

A veces los acuerdos que se hacen tienen que ser llevados a la consulta con el gobierno nacional, a veces en la consulta con el gobierno regional. También depende de cómo las organizaciones quieran perfilarse. Una organización de empleadores o asociación comercial que se presenta como un socio de discusión para los sindicatos y el gobierno fortalece su posición y relevancia, también en la dirección de los miembros (potenciales).

En muchos países, el diálogo social a nivel sectorial está respaldado por legislación y reglamentos. Muchos países disponen del convenio de aplicación general. Esto significa que, si el acuerdo cuenta con el apoyo de la mayoría de los empleadores y empleados de un sector, los acuerdos para todo el sector entrarán en vigor. De esta manera, se desanima el comportamiento *de gorrón* y se crea un *campo de juego* nivelado para todo el sector.

5. EJEMPLOS DE CUESTIONES Y ENFOQUES SECTORIALES

La práctica muestra que muchas cuestiones desempeñan un papel a nivel sectorial. A continuación, podemos ver, a través de cinco ejemplos, cada tema y cómo se abordan en el diálogo social a nivel sectorial. También damos ejemplos de sectores y países donde este método ya se aplica con éxito. Una y otra vez, el diálogo social ha demostrado que refuerza la confianza entre los interlocutores sociales y el gobierno.

I LUCHA CONTRA LA ESCASEZ DE PERSONAL

Problema: El sector tienen problemas para reclutar y retener empleados bien capacitados y calificados. Las empresas están pujando entre sí para atraer a personas mejor calificadas. Las empresas memorísticas son las ganadoras. Las empresas más pequeñas están en peligro de que se quemen debido al aumento de los costes salariales, lo que hace que el empleo local desaparezca. El problema se pone en la agenda para el diálogo social a nivel sectorial.

Estrategia de sector: Tanto los empleados como los empleadores parecen tener muchas ideas sobre formas de mejorar la afluencia de personal. Por ejemplo, el sector puede hacerse más atractivo promoviendo la formación y el aprendizaje permanente. El sector hará un

inventario de las necesidades de educación y formación de las empresas y cuáles son las opciones de financiación.

Muchos países Europeos y también países emergentes como Brasil, Ghana, Sudáfrica, Kenia y Bangladesh tienen un enfoque sectorial centrado en el *desarrollo de habilidades*. En muchos sectores, el desarrollo de habilidades está anclado en convenios colectivos e instituciones permanentes. Pensemos en los derechos de aprendizaje permanente, la formación sectorial específica, los períodos de prácticas, los programas para desempleados y grupos vulnerables y las oportunidades de financiación necesarias. Muchos sectores también recopilan información cuantitativa y cualitativa sobre el desarrollo del mercado laboral sectorial.

¿Más ejemplos? Véase www.theglobaldeal.com, Informe emblemático 2020, § 2.2.6 *Opiniones de los interlocutores sociales sobre su capacidad para promover el aprendizaje permanente y el desarrollo de capacidades a través del diálogo social*.

II MEJORA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Problema: Los sectores y los operadores se enfrentan cada vez más a las demandas internacionales en las áreas de derechos humanos, condiciones de trabajo y medio ambiente. Si las empresas no cumplen con los requisitos, pierden clientes. Esto requiere inversiones (sectoriales) en procesos de certificación y cumplimiento. Por ejemplo, las empresas deben cumplir de manera demostrable con la obligación de mejorar las condiciones de trabajo, como se acordó en iniciativas de múltiples partes interesadas, como la base de [Fundación Fairwair](#) o la plataforma [amfori bsci](#). El tema se plantea para un diálogo social a nivel sectorial.



Estrategia de sector: En el diálogo entre empleadores y empleados, se discuten los problemas de la certificación. Los costes de los procesos de certificación son altos. Además, hay muchos certificados y marcas de calidad diferentes, por lo que las empresas ya no pueden ver claramente la situación. ¿Existen otras posibilidades para demostrar que las empresas cumplen con los requisitos establecidos? ¿Es posible llegar a un sistema más inequívoco de certificación y marcas de calidad? El sector es el encargado de llevar a cabo una investigación al respecto.

Les proyectos de la OIT Better Work en la industria de la confección en el sudeste asiático tienen como objetivo (entre otras cosas) armonizar los diversos sistemas de certificación y así hacer que la certificación sea más fácil y accesible para las empresas.
www.betterwork.org

III MEDIDAS CONTRA EL CONTRABANDO

Problema: La industria textil en un país sudamericano sufre mucho por el contrabando textil del este de Asia. Como medio de aumentar la presión, los precios y la calidad de los textiles producidos en el país están sometidos a una presión cada vez mayor. Las empresas quieren que el gobierno intervenga.

Estrategia de sector: La industria textil quiere llevar el contrabando textil a la atención del gobierno. Sin embargo, el ministro en cuestión no está abierto a una entrevista. La junta directiva de la industria aborda el problema con el sindicato textil. El sindicato reconoce el problema: si las empresas textiles desaparecen, muchos empleados terminarán en la calle. Las juntas directivas del sindicato y de la industria deciden dirigirse juntas al ministro. El Ministro no puede ignorar esa petición.

Este problema está presente en Bolivia, por ejemplo. La organización de empleadores y los sindicatos regionales están tratando conjuntamente de persuadir al gobierno para que tome medidas para combatir el contrabando.

IV ARMONIZACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Problema: Operar en el sector agro-industrial en un país lleva a cabo negociaciones individuales sobre las condiciones de trabajo. Debido a que cada empresa hace esto por separado, todos gastan tiempo y energía en ello. Hay muchas discusiones sobre muchos temas pequeños, cada empresa llega a una solución diferente y desarrolla su propia política de recursos humanos. Las empresas necesitan un sistema claro al que puedan aferrarse. El tema de la 'armonización de las condiciones de trabajo' se debate durante un diálogo social a nivel sectorial.

Estrategia de sector: Empresarios y empleados coinciden en que la competencia en las condiciones de trabajo entre empresas no es deseable. En las consultas se hacen acuerdos para armonizar las condiciones de trabajo más importantes, en forma de convenio marco o convenio colectivo de trabajo. La negociación colectiva no solo ahorra a las empresas mucho tiempo y esfuerzo, sino que también conduce a una mejora media y moderada de las condiciones salariales y laborales. Una situación en la que todos los partidos ganan (ganar ganar). El marco sectorial también prevé acuerdos sobre la aplicación de los acuerdos y sobre la solución de cualquier problema de interpretación. También puede utilizarse la

mediación. De esta manera, se previenen o limitan los conflictos y las huelgas. El resultado es estabilidad social y tranquilidad.

En el sector agro-industrial de Ghana, se está trabajando en un acuerdo marco sobre las condiciones de empleo, que aún no se ha centrado en los salarios. En el sector de las flores en Uganda hay consultas sectoriales sobre las condiciones de trabajo, donde también se trata de los salarios. El sector del té en Malawi ya ha concluido varios convenios colectivos en los que se han celebrado convenios colectivos sobre las condiciones de trabajo.

V TRANSFORMACIÓN HACIA UN SECTOR SOSTENIBLE

El problema: El sector produce materias primas/ productos que son perjudiciales para el medio ambiente y la biodiversidad. El sector ve la necesidad de cambiar. Sin embargo, la nueva visión de futuro requiere una transformación de las empresas, con importantes consecuencias para las personas que allí trabajan. ¿Cuáles son las posibilidades, qué se necesita para hacer que el sector sea más sostenible y cómo se puede incluir a los empleados en esto?

Estrategia de sector: Representantes de las organizaciones de empresarios y de trabajadores se reúnen para debatir sobre el futuro del sector. Desarrollan una visión conjunta de futuro en la que se identifican los retos para el sector y las posibles soluciones. Para permitir la transformación hacia un sector sostenible, se necesita el apoyo del gobierno. Los interlocutores sociales debatirán esta cuestión con el gobierno (nacional y regional). El diálogo a nivel del sector permite a los interlocutores sociales mirar juntos a largo plazo y desarrollar una visión sostenible para el futuro. Las empresas individuales a menudo no tienen el tiempo ni los recursos para hacer esto.

La transición hacia la sostenibilidad es un tema importante en el diálogo social en muchos países y sectores. Por ejemplo, el futuro del sector se está debatiendo actualmente para el sector de las flores en Uganda, el sector del turismo en Nepal, el sector de los anacardos y el algodón en Benín y el sector del cacao y el café en el Togo.



6. INICIO DEL DIÁLOGO SOCIAL | EL ENFOQUE DECP

DECP proporciona capacitación en el establecimiento y organización del diálogo social, así como capacitación en habilidades de consulta y negociación para llevar a cabo el diálogo. Para ello se han desarrollado diversas actividades e instrumentos.

- **Método DECP para el diálogo social sectorial**

DECP, junto con sus socios internacionales, ha desarrollado un método para establecer y poner en práctica el diálogo social. Este método se complementa y mejora constantemente sobre la base de las mejores prácticas. El primer paso para establecer un diálogo social (sectorial) es generar confianza entre las partes involucradas. Esto comienza con una conversación sobre motivos, problemas y objetivos. El punto es que las partes pueden confiar en que los acuerdos hechos se cumplirán. Por lo tanto, cada etapa del proceso se evalúa y valida con una decisión “Go/No go” (Adelante/Parar).

- **Formación en habilidades de consulta y negociación**

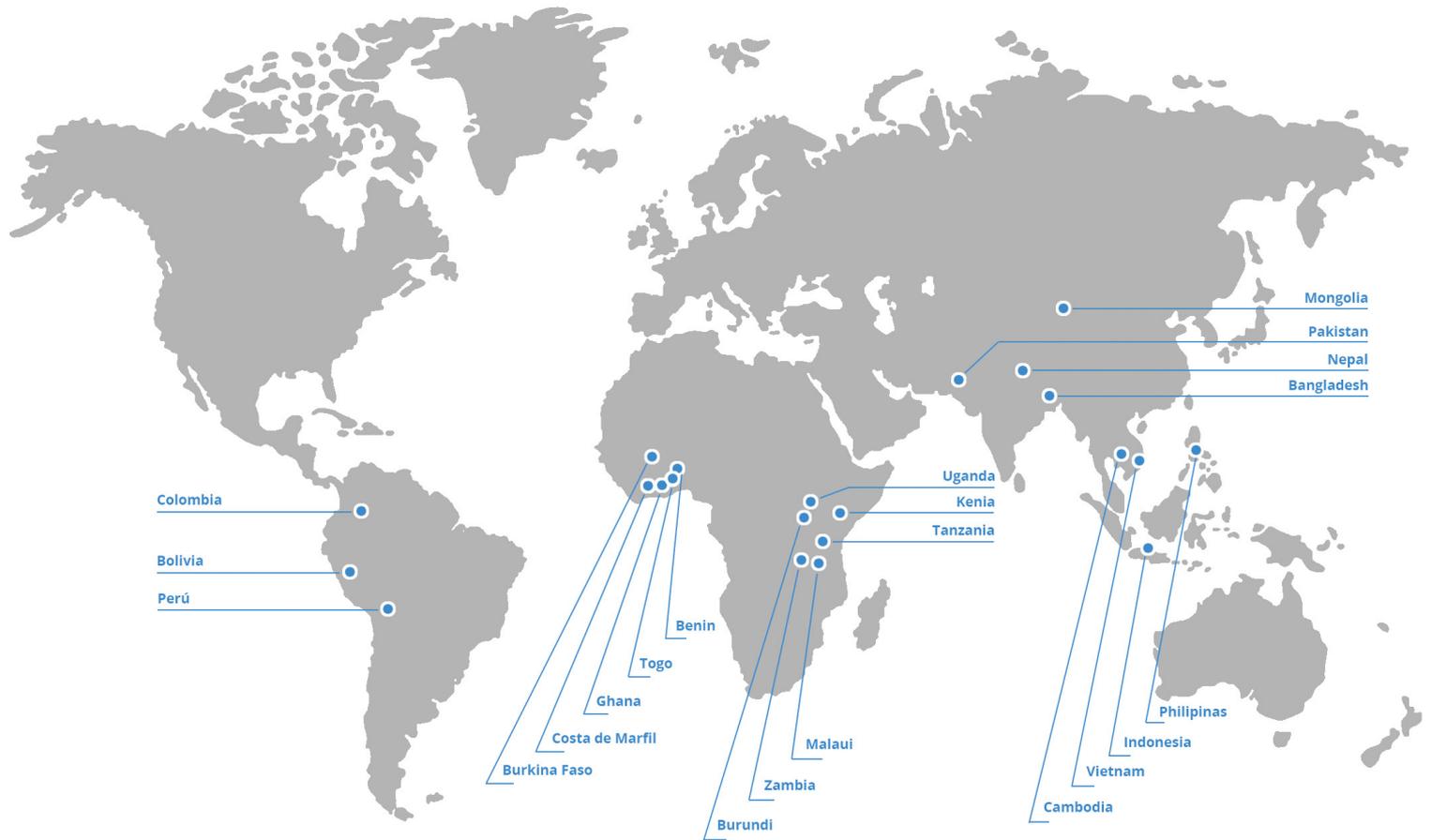
DECP, tiene una amplia experiencia con capacitación en habilidades de consulta y negociación en numerosos países. Los participantes aprenden a negociar con éxito y a trabajar hacia situaciones en las que todos ganan. Además, están capacitados para involucrar a negociadores de empresas y sectores. Los principios del método de negociación utilizado por el DECP parecen funcionar en todos los países y todas las culturas (véase también la publicación del DECP: [El arte de la negociación, basado en relaciones laborales duraderas.](#)) Los cursos de formación contribuyen a la sostenibilidad y eficacia del diálogo social.

- **Cooperación con Mondiaal FNV y CNV Internacional**

DECP está colaborando en varios países con los partidos sindicales holandeses Mondiaal FNV y CNV Internationaal. Los cursos de capacitación se imparten conjuntamente a las organizaciones de empresas y empleadores de un país. DECP apoya a las organizaciones empresariales o de empleadores, las organizaciones de empleados son apoyadas por Mondiaal FNV o CNV International. Este ‘enfoque 2x2’ parece funcionar de manera excelente. Dado que las organizaciones empresariales y los sindicatos se preparan juntos para un diálogo social constructivo, esto irradia una gran confianza. El modelo de Pólder holandés sirve de ejemplo. Gracias a este modelo, los Países Bajos han superado muchos desafíos sociales, a nivel nacional y sectorial. Al promover esta forma de cooperación entre los interlocutores sociales de los países emergentes como DECP y las organizaciones sindicales, también existe entusiasmo entre los interlocutores sociales de los países emergentes. Un buen ejemplo es Indonesia, donde DECP y CNV International han logrado entusiasmar a los sectores del aceite de palma y el textil para dar los primeros pasos hacia el diálogo social. El otro ejemplo es Perú: allí los interlocutores sociales peruanos, con el apoyo de DECP y Mondiaal FNV inspirados en el modelo holandés, han creado La Fundación de Trabajo.

¿Le gustaría saber más sobre el apoyo al diálogo social por parte de DECP, nuestros formadores, actividades, cursos de formación y los países en los que estamos activos? Verifique www.decp.nl o envíe un correo electrónico a: Info@decp.nl

22 ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES COOPERANDO POR UN MEJOR CLIMA DE TRABAJO



DUTCH EMPLOYERS COOPERATION PROGRAMME

El Programa de Cooperación de Empleadores Holandeses (DECP) fue establecido en 2006 en los Países Bajos por el Ministerio holandés de Relaciones Exteriores y la organización de empleadores VNO-NCW. DECP se enfoca en fortalecer las organizaciones de empleadores en países emergentes con el objetivo de contribuir a la mejora del clima de negocios. Un equipo de expertos (holandeses) apoya a las organizaciones de empleadores y empresarios en alrededor de 20 países de Asia, África y América Latina. Lo hacen no proporcionando fondos, sino ofreciendo asesoramiento, talleres, formación y trabajo en redes de contactos. Unase a nosotros en DECP.nl.



Ministry of Foreign Affairs

VNO NCW