

Panel: Alianzas Estratégicas Empresa-Sindicatos

Experiencias nacionales e internacionales

Eduardo Abarzúa C. (Ph.D.)
Facultad de Economía y Negocios
Universidad Alberto Hurtado
Santiago - Chile
eabarzua@uahurtado.cl
<http://www.uahurtado.cl>

Índice

1. Definiciones
2. Condiciones básicas Alianza Estratégica
3. Experiencias nacionales
 - Empresas del Estado
 - Empresas privadas
 - Comparación empresas del Estado y privadas
4. Experiencias internacionales
5. Dos modelos inspiradores de la Alianza Estratégica
6. Conclusiones
 - Referencias

1 Definiciones

ALIANZA ESTRATÉGICA (AE): la Alianza Estratégica es una unión o coalición directa y representativa entre el dueño, los ejecutivos, los dirigentes sindicales, los supervisores y los trabajadores. Es estratégica porque es de importancia decisiva para el logro de los intereses de los aliados y porque funda su compromiso para trabajar por un proyecto de empresa. La participación se realiza de un modo indirecto, a través de representantes (participación representativa).

GESTION PARTICIPATIVA (GP): un modo de gestión que utiliza un conjunto de técnicas y practicas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y los refuerzos financieros con el fin de responsabilizar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y mejorar la adecuación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. La participación se realiza de un modo directo, son los propios trabajadores y profesionales (participación directa).

② Condiciones básicas Alianza Estratégica

- La colaboración y la confianza pueden ser más permanentes que el conflicto en la empresa (los potenciales aliados tienen intereses comunes, distintos y contradictorios).
- La alianza respeta a los actores y da espacio a la solución de diferencias, ofrece beneficios evidentes a la administración y los trabajadores.

③ Experiencias Nacionales

Empresas del Estado (contexto)

- Tendencia internacional a privatizar empresas del Estado.
- Grandes empresas estatales rentables.
- Cuestionamiento a la capacidad de gestión: privatización.
- Empresas con sindicatos organizados y de alta afiliación.

Empresas del Estado: Caracterización AE años noventa

| EMPRESA | DESENCADENA | GESTOR | AMENAZA | OPORTUNIDAD | CONTRATO DE ALIANZA |
|--|--|---|---|---|--|
| CODELCO Alianza Originaria Septiembre 1995 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ "Davalazo" Desfalco con escándalo ✓ Nueva Administración | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propone FTC ✓ Convoca Presidente Ejecutivo | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desprestigio ✓ Privatización ✓ Costos altos y sobredotación | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener empresa estatal ✓ Ganar competitividad | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propiedad estatal ✓ Financiamiento ✓ Modernización |
| Petrox S.A. Diciembre 1995 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buenos resultados ✓ Avance Gestión Participativa ✓ Tensión menor por influencia | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propone Gerente General ✓ Convocan Administración y Sindicatos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Corporativo frena crecimiento de Petrox y desarrollo del complejo petroquímico | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar complejo petroquímico ✓ Avanzar Gestión Participativa ✓ Variable por resultados | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyecto Común de Empresa |
| ENAP Enero 1998 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Filtración de idea de privatización ✓ Conflicto FENATRAPECH-Administración | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presiona FENATRAPECH ✓ Instruye el Presidente de la República | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Privatización ✓ Gran reducción de dotación en Magallanes | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconstruir confianza ✓ Gobernabilidad interna ✓ Rediseño y modernización | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyecto Común de Empresa |
| ENAMI Octubre 1998 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Caída del precio del cobre ✓ Cambio de Vicepresidente Ejecutivo y Gerente de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Invita Presidente de la República ✓ Convoca administración | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Término de giro y venta de plantas productivas ✓ Reducción de dotación | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revitalizar la empresa ✓ Construir confianzas en el gobierno y en la empresa | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyecto Común de Empresa ✓ Capital privado en propiedad |

(Abarzúa y Estévez, 2000)

Otras empresa del Estado: BancoEstado

Empresas privadas: buenas prácticas laborales

| EMPRESA | DESENCADENA | FOCO | DISPOSITIVOS | PROTAGONISTAS |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Gerdau Aza | <ul style="list-style-type: none"> ✓Administración ✓Cultura de participación ✓Buen clima ✓Relaciones laborales cooperativas | <ul style="list-style-type: none"> ✓Sistemas de recursos humanos ✓Prácticas de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> ✓Políticas de capacitación ✓Sistemas de comunicación ✓Jerarquía | <ul style="list-style-type: none"> ✓Ejecutivos ✓Sindicatos ✓Supervisores ✓Trabajadores |
| Ascensores Schlinder | <ul style="list-style-type: none"> ✓Administración ✓Sindicatos | <ul style="list-style-type: none"> ✓Satisfacción del cliente ✓Motivación del personal | <ul style="list-style-type: none"> ✓Convenios colectivos | <ul style="list-style-type: none"> ✓Ejecutivos ✓Sindicatos ✓Trabajadores |
| Disputada De Las Condes (Los Bronces) | <ul style="list-style-type: none"> ✓Administración ✓Costos (1996) | <ul style="list-style-type: none"> ✓Costos ✓Productividad | <ul style="list-style-type: none"> ✓Mejoramiento continuo ✓Participación en resultados (<i>gain shearing</i>: índice de costos) | <ul style="list-style-type: none"> ✓Ejecutivos ✓Sindicatos ✓Supervisores ✓Trabajadores |
| Homecenter Sodimac | <ul style="list-style-type: none"> ✓Administración ✓Sindicatos ✓Amenaza competidor (homedepot) | <ul style="list-style-type: none"> ✓Competitividad ✓Mejoras condiciones de trabajo (salarios) | <ul style="list-style-type: none"> ✓Mesa de diálogo ✓Contrato colectivo (1996) ✓Acuerdo 1998 | <ul style="list-style-type: none"> ✓Ejecutivos ✓Sindicatos ✓Trabajadores |

(Frías, 2001; Villanueva, 2007; Sindicato homecenter, 2008)

Comparación empresas del Estado y privadas

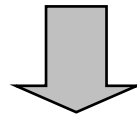
| | Desencadena | Foco | Dispositivos | Protagonistas (tipo de participación privilegiada) |
|----------------------------|--|--|--|--|
| Empresas del Estado | <ul style="list-style-type: none"> • Amenaza externa • Ganar autonomía del mandante | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de negocios • Cambios tecnológicos mayores • Políticas de GRH | <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos empresa sindicato (AE) • Negociación colectiva (protocolos) | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivos y sindicatos (participación representativa) |
| Empresas privadas | <ul style="list-style-type: none"> • Lógicas de matriz internacional • Gestionar lógicas colaborativas de RRLL • Desarrollo de la RSC | <ul style="list-style-type: none"> • Productividad y costos • Políticas de GRH • Prácticas de trabajo • Diseño del trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Negociación colectiva (convenios) • Trabajo en equipo • Grupos de mejoramiento | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivos de línea y trabajadores (participación directa) |

④ Experiencias internacionales

Países desarrollados: contexto

Transformación industrial es un fenómeno que afecta a la sociedad en su conjunto y al pacto laboral (pacto fordista):

1. propiedad de las empresas (concentración de la propiedad y del mercado, transnacionalización y alejamiento de las decisiones)
2. estructura de las empresas (desconcentración, externalización y deslocalización)
3. organización del trabajo (aumento de la polivalencia funcional y la intensificación de la actividad laboral)
4. relaciones laborales (precariedad laboral, los planes sociales, etc.)



Instrumento: DIÁLOGO SOCIAL

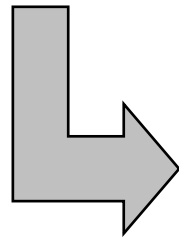
Marcos de procesos de diálogo social

Códigos de conducta; Responsabilidad Social Corporativa (RSC):

- *La Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y la Política Social de la OIT*
- *Directrices de la OCDE*
- *La ONU: Normas sobre responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos y el Pacto Mundial (Global Compact)*

Trabajo decente (OIT):

- ✓ Trabajo productivo y seguro (de calidad)
- ✓ Con respeto por los derechos laborales
- ✓ Con ingresos adecuados
- ✓ Con protección social
- ✓ Con diálogo social, libertad sindical, negociación colectiva y participación



REPERCUTE EN LA
PRODUCTIVIDAD (inversión)

(Villanueva, 2007)

Tendencias países desarrollados: España, Francia

(Merino, 2004; Observatoire sur la RSE, 2006)

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARTICIPADA: instrumentos colectivos de RSE

- Acuerdos Marco Sectoriales: acuerdos supranacionales que tienen carácter de “recomendación” para sus destinatarios (31).

Agricultura (EFFAT/GEOPA-COPA); Aviación civil (ECA;ETF/ACI-Europa; ACAE; ERA; IACA); Azúcar (EFFAT/CEFA); Banca (UNI-Europa/FBE; AEBC; AECA); Comercio (UNI-Europa/Eurocomercio); Construcción (FETCM/FIEC); Correos (UNI-Europa/Posteurop); Electricidad (EMCEF; FSESP/Eurelectric); Ferrocarriles (ETF/CFE); Madera (FETCM/CEI-Bois); Minas (EMCEF/APEP; CECISO); Pesca marítima (ETF/Euroeche-Cogeca); Seguros (UNI-Europa/ACME; BIPAR; CES); Telecomunicaciones (UNI-Europa/ETNO); Textil/confección (FSE-THC/Euratex); Trabajo temporal (UNI-Europa/CIETT-Europa)

- Pactos Globales o Acuerdos Marco Internacionales: se asemejan en su contenido a los códigos de conducta adoptados por las compañías multinacionales para ser aplicados a sus proveedores o contratistas, incluyendo disposiciones sobre condiciones mínimas de trabajo para todas las filiales y centros de trabajo de la empresa transnacional (50).

Lafarge-IFBWW/ICEM (2005); Stabilio-IFBWW (2005); Gebr.Röchling-IMF (2005); BMW-IMF (2005); Electricite de France (EDF Group)-ICEM (2005); Röchling-IMF (2004); Renault-IMF (2004); Lukoil-ICEM (2004); Bosch-IMF (2004); SKF-IMF (2003); Leoni-IMF (2003); DaimlerChrysler-IMF (2002); AngloGold-IMF (2002); Volkswagen-IMF (2002); Fonterra-IUF (2002); Ballast Nedam-IFBWW (2002); Endesa-ICEM (2002); Indesit (anteriormente Merloni)-IMF (2002); Telefónica-UNI (2001); Skanska-IFBWW (2001).

5 Dos modelos inspiradores de la AE

| | Representación empresa | Nivel de intervención | Tipo de participación |
|----------------------|--|--|---|
| Relaciones laborales | Enfoque político <ul style="list-style-type: none"> • Actores colectivos • Trabajo dimensión política | <ul style="list-style-type: none"> • Empresa • Contratos colectivos | <ul style="list-style-type: none"> • Bipartita • Representativa • Vinculante |
| RSC | Enfoque racional <ul style="list-style-type: none"> • Red social • Espacio valórico • Grupos de interés | <ul style="list-style-type: none"> • Empresa vinculadas (proveedores/contratistas) • Métodos abiertos de cooperación (MAC) • Protocolos/códigos • Prácticas de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Unilateral • Directa • No vinculante |

⑥ Conclusiones

- Existen dos vertientes recientes como marco de inspiración de procesos de alianza estratégica: Las relaciones laborales y la RSC.
- Corresponden a dos modelos y concepciones distintas (no opuestas) de la empresa y el derecho del trabajo.
- Es importante determinar el tipo de empresa y su realidad al iniciar procesos de AE.
- El desafío es cómo desarrollar relaciones laborales de confianza y colaboración, sostenibles y consistentes en los diferentes niveles de la empresa y sus actores laborales relacionados.
- Si bien la mayoría de los compromisos generados en las lógicas más recientes son voluntarios deben vincularse a los sistemas de control de gestión de las empresas y efectivamente volverse compromisos exigibles entre los actores.
- Es crucial el diálogo con el actor sindical, especialmente en relación a la RSC. Las empresas pueden promover el involucramiento de las organizaciones de trabajadores en el seguimiento y la evaluación de los acuerdos marco y de los códigos de conducta.

Referencias

- Abarzúa, E. y Estévez, R. (2000) Alianza estratégica y gestión participativa: Experiencias y perspectivas en Chile. Artículo presentado en el XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas, Julio 2000. Santiago, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile.
- Frías, P. (2001) Desafíos de modernización de las relaciones laborales, hacia una nueva cultura y concertación empresarial. Santiago, LOM Ediciones.
- Merino, A. Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Observatoire sur la RSE (2006) Articulation entre démarche RSE et dialogue social. Étude n°10, décembre, 2006. Francia.
- Sindicato homecenter (2008) Historia de nuestro sindicato. Santiago. En http://www.sindicatohomecenter.cl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=18.
- Villanueva, C. (2007) En busca de buenas prácticas laborales: Aprendizajes extraídos de 6 casos de empresas chilenas. Comisión presidencial trabajo y equidad. En <http://www.trabajoyequidad.cl/documentos/paradigmaslaborales.pdf>