

# Posibilidades de un diálogo social

y la importancia de la confianza entre empleadores y trabajadores

Sip Nieuwsma  
Peter Boorsma



Dutch **Employers**  
Cooperation Programme

# Posibilidades de un diálogo social

y la importancia de la confianza entre empleadores y trabajadores

Sip Nieuwsma, consultor especial diálogo social  
Peter Boorsma, consultor especial Latinoamérica

---

# Inspiración para un diálogo social propio

Agentes sociales fuertes y un diálogo social adecuado pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo económico y social de un país, como demuestran ejemplos en diferentes países. Un buen diálogo social conduce a un menor número de huelgas, una mejor protección de los trabajadores, una mayor satisfacción de los empleados, más puestos de trabajo y una mayor productividad laboral. En muchas democracias occidentales, el diálogo social ha contribuido sustancialmente al crecimiento y la prosperidad.

Es fundamental que los empleadores, los sindicatos y el gobierno sean siempre conscientes de su interdependencia a la hora de desarrollar la sociedad. Los empleadores y los sindicatos, sobre todo los del sector privado, pueden explicar a los políticos que es el sector privado el que genera riqueza y que es la tarea de los políticos de crear buenas condiciones. Porque eso sí, el gobierno tiene que estar dispuesto a escuchar a los agentes sociales.



© FOS

---

Este folleto informativo da una idea de lo que se entiende por diálogo social, cuáles son los resultados de un diálogo constructivo entre los empleadores y los empleados y las condiciones bajo las cuales puede florecer ese diálogo. A base de ejemplos de la situación holandesa, vemos cómo un diálogo social puede tomar forma, que instituciones juegan un papel y cuáles son los beneficios.

Cada país puede tener su propio diálogo social y es imposible transferir un modelo de un país a otro. Porque cada país tiene una historia, cultura e instituciones diferentes. Este folleto no pretende dictar a los demás cómo deben organizar su diálogo social. Ni mucho menos. Pero sí quiere inspirar a las organizaciones empresariales e impulsarlas a explorar las posibilidades de un diálogo social en su propio país.

## ¿Qué es el diálogo social?

El diálogo social es un concepto amplio. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el diálogo social consiste en "todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de política económica y social con un interés común." Esto incluye tanto las formas de diálogo social bipartito (empresarios y trabajadores) como las formas tripartitas (empleadores, empleados y gobiernos).

Por tanto, el diálogo social cubre un amplio espectro desde la participación de los trabajadores a nivel de empresa hasta el diálogo social a nivel internacional en la OIT. El diálogo económico social 'amplio' con sus estructuras tripartitas es un fenómeno europeo sobre todo. Sin embargo, muchos países de África, América Latina y Asia tienen su consejo económico social o una institución similar. A nivel mundial, el diálogo social bipartito o sea el diálogo 'estrecho' entre empresarios y trabajadores sobre condiciones laborales a nivel de sectores o de empresas, es la forma más importante. En este diálogo puede tratarse una gama amplia de temas. En estas páginas daremos algunos ejemplos. Un acuerdo entre sindicatos y empleadores a su vez puede conducir a diálogo y acuerdos entre los agentes sociales y el gobierno.

## Beneficios

### **Beneficios para los empleadores**

Los empleadores se benefician del diálogo social porque en los países donde funciona bien hay menos huelgas. El clima de negocios y de inversión es mejor que en otros lugares. Otra ventaja para los empleadores es que gracias a la paz laboral la competitividad y la productividad mejoran. Trabajar juntos con los sindicatos significa que las organizaciones de empleadores tienen una mayor influencia en la política del gobierno y el parlamento. Una vez que los empleadores y los sindicatos llegan a un acuerdo sobre un tema económico social, es muy difícil que los políticos tomen una posición contraria.

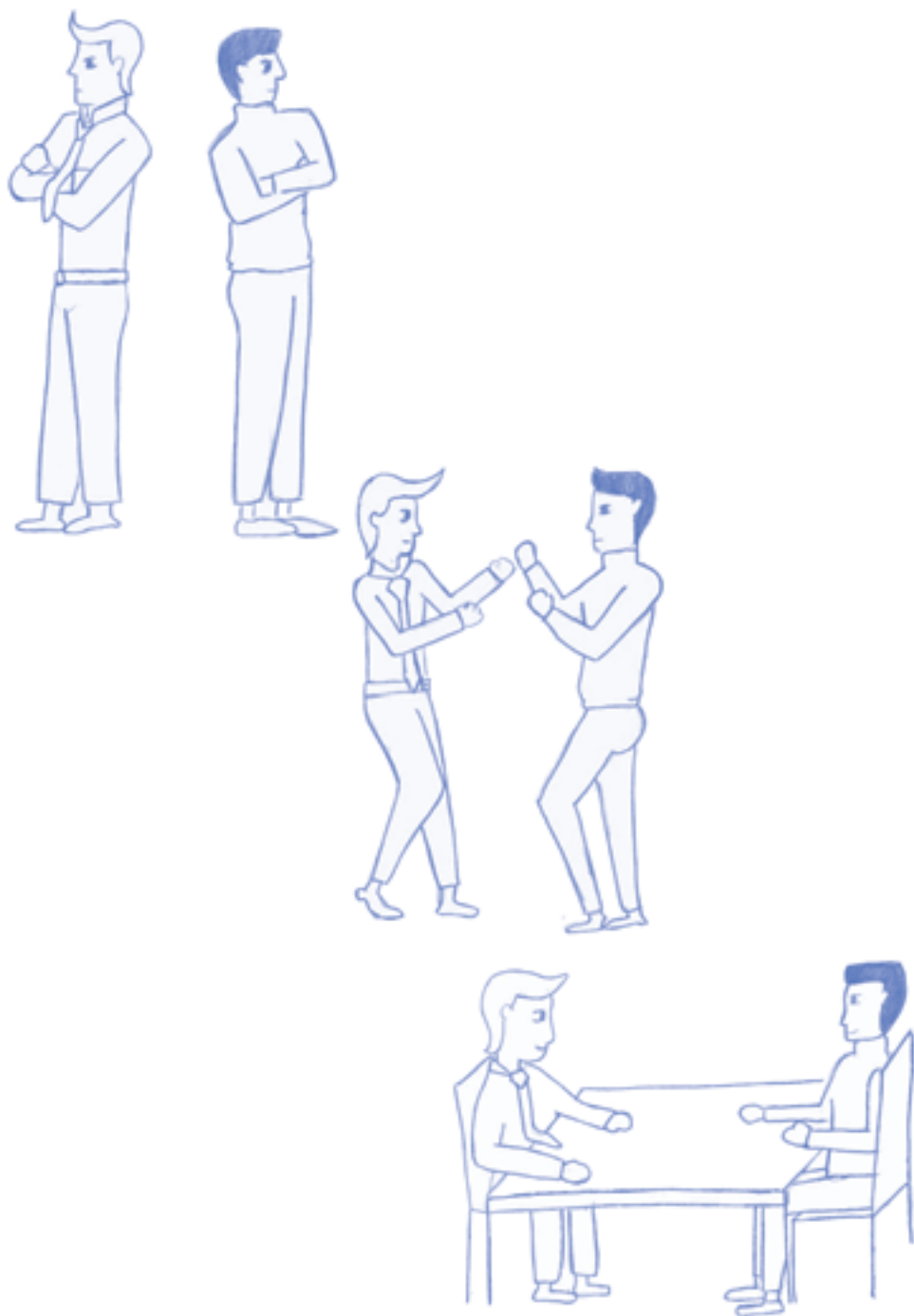
### **Empleadores y trabajadores se benefician del diálogo social**

### **Beneficios para los empleados**

También los sindicatos obtienen una mayor influencia en el gobierno y en el parlamento a través del diálogo social. La consulta periódica con los empleadores generalmente lleva a menos desempleo y a la reducción de la desigualdad de ingresos en la sociedad. Para los trabajadores individuales el diálogo social suele conducir a un paquete más amplio de condiciones laborales y mejores condiciones de trabajo.

### **Beneficios para el gobierno**

En las democracias consolidadas, el gobierno y el parlamento obviamente tienen la última palabra. Sin embargo, el gobierno deja que los empresarios y los sindicatos decidan sobre ciertos aspectos de las relaciones laborales y las condiciones del trabajo. La ventaja para el gobierno es que esto se traduce en un mayor apoyo para una solución definitiva. Y esto a su vez lo hace más probable que realmente se alcancen los resultados deseados.



# La confianza y la responsabilidad compartida

Ahora, en las democracias y en los países donde el gobierno está abierto al diálogo con el sector privado, ¿bajo qué condiciones puede prosperar el diálogo social?

## La libertad de asociación

Los requisitos básicos para un buen diálogo social son los valores universales de la libertad de asociación y negociación colectiva.

## Organizaciones de empresarios y trabajadores fuertes e independientes

Se necesita la libertad de asociación para alcanzar la segunda condición para el diálogo social fructífero: sindicatos y organizaciones empresariales fuertes, que están bien organizadas, son gestionadas por profesionales y disponen de la experiencia y el conocimiento socioeconómico necesarios. Las organizaciones de empleadores y trabajadores deben ser independientes y representativas. Los agentes sociales deben representar a una parte importante de los trabajadores y los empleadores. Asimismo deben tener en cuenta el interés público y respetar los intereses particulares de personas fuera de su círculo, así como las que trabajan en el sector informal.





## Encuentros formales e informales

### **La voluntad y el mandato para colaborar juntos**

Elementos esenciales del diálogo social en sí son la confianza y la responsabilidad compartida. La pregunta clave es: tienen las centrales de empresarios y de los sindicatos la voluntad y el mandato para tratar de resolver las cosas juntos? Si no es así, el enfrentamiento es casi inevitable con un resultado de perder-perder como consecuencia. A partir de ahí el lobby es 'cada uno por su cuenta' lo que brinda la oportunidad al gobierno de escoger de las propuestas divididas a su voluntad. Si este es el caso, se llegan a realizar pocas de las propuestas, ni por parte de los empleadores ni de los sindicatos. La influencia de los agentes sociales sería limitada.

### **Compromiso**

Otra cuestión clave es que las organizaciones de empleadores y de trabajadores tiene que estar dispuestos a comprometerse a largo plazo. El compromiso con los objetivos a largo plazo requiere confianza mutua entre sindicatos y organizaciones empresariales y buenas relaciones de las organizaciones con sus propios afiliados.

No hay acuerdo entre los actores sociales a cualquier precio. Las organizaciones siempre tienen que ganarse la confianza de sus afiliados. No siempre hay consenso. En algunos casos terceros pueden desempeñar un papel mediador, como ha pasado en los Países Bajos. Un análisis compartido común puede ser el comienzo de una solución.



### Sondear en conversaciones informales

El diálogo social nunca está completamente desarrollado. Sigue siendo una cuestión de buscar el equilibrio adecuado. Cada parte - empleador, sindicato, gobierno - puede aportar una parte de la solución. Además, en ciertos momentos conversaciones informales entre los presidentes de los empleadores y de los trabajadores son esenciales. En los Países Bajos, algunos de los principales acuerdos sociales se han alcanzado después de un encuentro informal entre los presidentes en la casa de uno de los dos o en una cena informal.

Durante estos encuentros informales se puede sondear hasta qué punto la otra parte puede moverse, sin separarse de sus bases. Es importante no perjudicar los intereses de la otra parte. Tarde o temprano las partes vuelven a encontrarse en la mesa de negociación, porque hay que renovar el convenio o porque el gobierno se propone tomar medidas que perjudican los intereses de los empleadores o sindicatos.

### El pragmatismo y la racionalidad

Sindicatos razonables y organizaciones de empleadores pragmáticas y cooperativas que no busquen la confrontación con los trabajadores son de suma importancia para el éxito del diálogo social.

Para los empresarios holandeses el criterio para participar o no en el diálogo social es una pregunta sencilla: si así se pueden conseguir mejores resultados que lleven a más competitividad y mayor productividad. El valor añadido del diálogo social se tiene que demostrar de año en año. Cabe señalar que los empleadores y las organizaciones de trabajadores suelen tener un límite de tiempo más largo que los políticos, que viven más con los temas del día y con la mirada puesta en las próximas elecciones.

### Tiene que haber algo para negociar

Siempre tiene que haber un intercambio que sea aceptable para la base; sin intercambio entre las partes no hay acuerdo. En los Países Bajos no es raro que haya tres o cuatro temas a la vez en la mesa de negociación. Así pueden llegar a un acuerdo sobre un conjunto de medidas que permita a cada parte ganar algo.







### Condiciones

Para llegar a un diálogo social se tienen que dar las siguientes condiciones:

- La voluntad de buscar lo que une y no sólo enfatizar lo que separa a las partes. Además se requiere la capacidad de escuchar atentamente lo que otros dicen acerca de sus intereses y preocupaciones.
- La disposición de dejar atrás posiciones adoptadas inicialmente y conseguir un proceso justo, abierto y fiable que lleve a soluciones. La habilidad para lograr un proceso de dar y recibir para llegar a un resultado final, que tenga un apoyo tan amplio que pueda llegar a adquirir responsabilidad pública.
- No negociar por negociar, sino negociar para lograr un resultado para los afiliados. En los países donde no hay diálogo social, los sindicatos intentan lograr sus objetivos mediante la confrontación y huelgas. Esto perjudica tanto a las empresas como a la economía.

## Observaciones

El diálogo social no es un modelo, sino una tradición de negociación, que tiene su base en el consenso sobre los principales objetivos socioeconómicos, que a su vez se basa en la confianza mutua y en un análisis compartido por las partes.

El resultado de las negociaciones entre sindicatos y organizaciones empresariales nunca llega a ser un modelo ideal; pero es el mejor compromiso posible en ese momento. Los tiempos cambian, pero los acuerdos entre los actores sociales pueden perdurar décadas.

Siempre hay temas sobre los cuales empleadores y sindicatos nunca llegan a un acuerdo, tampoco después de exploraciones intensivas. Esto es normal. El hecho de que haya un buen diálogo social, no quiere decir que no existan conflictos de intereses.

Las relaciones laborales siempre estarán bajo presión. Después de todo, casi siempre los gobiernos quieren reformar. El movimiento sindical igual también quiere, pero tal vez los afiliados le dan poco margen para maniobrar. Los empleadores prefieren reformar, pero quieren evitar grandes conflictos con los sindicatos.

## La confianza mutua es esencial

El planteamiento holandés - igual que el de los países escandinavos - se basa en que cada país tiene su propia idiosincrasia; lo llamaríamos el 'color local'. Cada país tiene su propia historia, sus propias instituciones y su propia cultura. Tener un consejo económico y social no significa que haya un diálogo social. En los consejos económicos y sociales de muchos países el gobierno está representado por funcionarios, algo que hace que sea más difícil para los agentes sociales encontrar sus propias soluciones.

En países donde el gobierno o los políticos están muy ligados o bien con los empresarios o bien con los sindicatos, es difícil establecer un diálogo social. También en el caso de que si uno de los agentes sociales siempre apela al gobierno para solucionar conflictos. En estos casos la confianza falla. Y justo la confianza entre empleadores y sindicatos es esencial para el diálogo social.





Sin embargo, en principio se puede crear un diálogo social en cada país que cumpla las condiciones básicas manteniendo su propio color local. En el diálogo se podría abordar los siguientes temas:

- la enseñanza, especialmente la formación profesional
- sanidad pública
- condiciones laborales y seguridad de trabajo
- infraestructura
- la economía informal
- la lucha contra la pobreza
- la reinserción de desempleados en el mercado laboral

En general, el diálogo social en un país se desarrolla en varias etapas. Inicialmente, los debates se centran en las negociaciones sobre salarios y aspectos de la seguridad social o de pensiones. Si esto lleva a resultados, se empieza a discutir otros temas. Al final el diálogo puede alcanzar acuerdos nacionales sobre diversas cuestiones socioeconómicas.

## El diálogo social en los Países Bajos

Los Países Bajos tienen una larga historia de cooperación anclada en la vulnerabilidad del país: 25 por ciento de su territorio se encuentra por debajo del nivel del mar y el 30 por ciento está amenazado por el agua de los ríos que fluyen a través del país. La única manera de sobrevivir era emprendiendo la lucha contra el agua mano a mano. Por ejemplo, construyendo diques para ganar terreno al mar (los pólderes) y encauzar los ríos. Es por eso que la variante holandesa del diálogo social y la búsqueda de consenso se llama el 'modelo pólder'. Este modelo ha sido copiado parcialmente y adoptado a sus necesidades por los países escandinavos.

Un impulso fuerte hacia el modelo pólder se dió durante la Segunda Guerra Mundial, cuando empresarios y sindicalistas seguían viéndose y apoyándose informalmente. Discutieron cómo podrían dar forma al país una vez que acabara la guerra. En 1945, sólo dos días después de la liberación de los nazis, se constituyó la Fundación del Trabajo ('Stichting van de Arbeid'), el órgano de cooperación bilateral de empleadores y trabajadores.

A finales de los años cuarenta, bajo la amenaza del avance del comunismo en Europa, la Fundación del Trabajo empezó a ocuparse de la promoción de la paz y el orden en el ámbito social, tales como los salarios, leyes sociales y la mejora del nivel social y cultural de los trabajadores. Las decisiones de la Fundación del Trabajo serían vinculantes para los participantes y sus afiliados.

Así se acordó que los sindicatos moderaran sus demandas salariales a cambio de más puestos de trabajo. La Fundación del Trabajo es una organización privada cuyo objetivo es intercambiar información entre los agentes sociales y llegar a visiones compartidas entre empleadores y trabajadores. Si los agentes sociales llegan a un acuerdo, para el gobierno es muy difícil rechazar este acuerdo, por el peso que tienen estos actores sociales.

## Hay pocas huelgas y poco desempleo

La necesidad de más orden económico condujo en 1950 a la creación por ley del Consejo Económico y Social (CES). El CES es un órgano asesor del gobierno que está compuesto de representantes de los empleadores y empleados y los llamados 'miembros de la corona independientes'. Los miembros de la corona son personas de buena reputación profesional, en su mayoría catedráticos, que se supone sirven al 'interés público', no representan a las autoridades. A diferencia de organizaciones similares en muchos otros países, el gobierno no forma parte del CES.

Al fin y al cabo, el gobierno debe tomar sus propias decisiones y no puede asesorarse a sí mismo, se argumenta. Sin embargo, funcionarios si suelen asistir a las reuniones del CES en condición de observadores. Los miembros de la corona independientes muchas veces hacen de puente entre los intereses de los empleadores y empleados.

Mediante la Fundación del Trabajo y el CES los empleadores obtienen mucha influencia en la política socioeconómica del gobierno. Muchas veces, a través de consultas los especialistas de organizaciones empresariales y sindicatos están involucrados en la política del gobierno.

Debido al aumento de la riqueza en los años 60 y 70 del siglo pasado, el salario aumentó de tal manera, que los Países Bajos perdieron competitividad, con una ola de quiebras de empresas como resultado. La situación se hizo tan tensa que por poco se rompen las consultas periódicas entre los empleadores, sindicatos y gobierno. A principios de los 80, representantes de los



© CES, Dirk Hol

empleadores y de los sindicatos tomaron una iniciativa para salvar a los Países Bajos de un colapso económico. Y esto llevó en 1982 a la firma del primer 'acuerdo social' en la Fundación del Trabajo. En el llamado 'Acuerdo de Wassenaar' las partes se pusieron de acuerdo para fortalecer al sector privado. Así se acordó moderar los salarios a cambio de la inserción de jóvenes en el mercado laboral para así solucionar el enorme problema del creciente desempleo juvenil de entonces. Debido a que los empleadores y los trabajadores se dieron la mano, el gobierno se declaró dispuesto a tomar una serie de medidas. En la misma época redujo los impuestos y las primas sobre el trabajo, lo que dió un impulso significativo a la economía holandesa.

El éxito del Acuerdo de Wassenaar condujo a un nuevo acuerdo social en 1992, el llamado 'Acuerdo de la Flexibilidad'. El objetivo de este acuerdo era parar el fuerte crecimiento de los contratos temporales (con mucha incertidumbre para los empleados como resultado) de una forma que fuera aceptable para los empleadores.

En 2013 se firmó un acuerdo social acerca de la política socioeconómica hasta el año 2020, que incluye una nueva ley sobre el despido, el apoyo a los desempleados de larga duración y a las personas con discapacidad, la enseñanza y las pensiones. Cada uno de estos acuerdos generales entre empleadores y sindicatos condujo a una legislación por parte del gobierno en las respectivas áreas.

El diálogo social holandés se basa en la confianza mutua, cooperación y pragmatismo. El diálogo social también es soportado por la responsabilidad de cada uno, combinando el interés particular con el afán de resolver los problemas juntos por el bien del país. De esta forma se obtiene un amplio apoyo común para los cambios socioeconómicos que se consideran necesarios.

¿No hay crítica al diálogo social en los Países Bajos? Sí hay. Una crítica sería que sólo un número limitado de especialistas llega a acuerdos sobre los principales temas socioeconómicos. También dicen que la representatividad de los sindicatos es baja: sólo representan a un 20 por cien de los trabajadores más o menos. Por último, el diálogo social es a menudo calificado como algo ‘almibarado’.

A pesar de que estas críticas son válidas, los empleadores holandeses siguen valorando el valor añadido del modelo pólder. Se ha demostrado que el diálogo social es la forma más efectiva para influir en la política del gobierno, el parlamento, funcionarios y sindicatos. De todas formas, está probado que la búsqueda de consenso se ha traducido en una productividad laboral alta, pocas huelgas y un clima de negocios y de inversión favorable.



Foto: STAR

Los Países Bajos se encuentra entre los países que son conocidos internacionalmente por las buenas relaciones entre las empleadores y trabajadores. En 1997 los presidentes de las centrales sindicales y de los empresarios incluso recibieron el prestigioso premio alemán Carl Bertelsmann-Preis. Según el dictamen del jurado, los alemanes quedaron impresionados sobre todo por el modelo pólder, en el que los empleadores y los sindicatos discuten abiertamente todo tipo de temas relativos a la economía y el mercado laboral.

De hecho, gracias a las buenas relaciones entre los actores sociales en los Países Bajos muchos conflictos se resuelven antes de desembocar en una huelga. La productividad de los holandeses es de las más altas del mundo, la mayoría de los trabajadores está feliz en su trabajo, mientras el nivel del paro y la desigualdad es relativamente bajo.

## Apoyo desde los Países Bajos

Algunos países en vía de desarrollo que quieren desarrollar su propio diálogo social pueden solicitar ayuda de organizaciones holandesas especializadas, que están aliadas a las principales organizaciones empresariales y sindicales holandesas. En el caso de los empleadores se trata del programa de cooperación Dutch Employers' Cooperation Programme (DECP). Esta es una iniciativa del Ministerio de Asuntos Exteriores y de las centrales de organizaciones empresariales VNO-NCW y MKB-Nederland. Sindicatos pueden solicitar el apoyo de Mondiaal FNV y CNV Internacional. Agriterterra puede desempeñar un papel en el apoyo al diálogo social en el sector agrícola.

DECP apoya a organizaciones de empleadores en veinte países en Asia, África, Europa del Este y América Latina. En algunos países, como Vietnam, Indonesia y Perú, las organizaciones con las que trabaja DECP están trabajando en el desarrollo de un diálogo social, aprovechando la experiencia de los consultores de DECP.

A los consultores les llama la atención que hay mucha curiosidad por el funcionamiento del diálogo social holandés y las condiciones bajo las cuales prospera. Esto ha sido el motivo para DECP redactar este folleto informativo. Antes se tradujo y se publicó en vietnamita y español el libro *'El arte de la negociación basado en relaciones laborales duraderas'*<sup>1</sup>, una publicación de AWWN, una organización empresarial que apoya a DECP.

<sup>1</sup> *The Art of Negotiation*, por Dirk Joosse (DECP) y Lars Doyer (AWWN)





Edición: Dutch Employers' Cooperation Programme (DECP),  
La Haya, Países Bajos  
Texto: Sip Nieuwsma y Peter Boorsma  
Traducción: Aurora Mendoza Alcaín  
Diseño: Paul Veldkamp, Fase2  
Fotos: Propiedad de DECP, salvo indicación en contrario  
Cartoons: Lotte van Erp



**Visitantes**

Bezuïdenhoutseweg 12, La Haya,  
Países Bajos

**Dirección postal**

P.O. Box 93002,  
2509 AA La Haya,  
Países Bajos

**Teléfono**

(+31) (0)70 3490 186

**Fax**

(+31) (0)70 3490 185

**E-mail**

[info@decn.nl](mailto:info@decn.nl)

**Internet:**

[www.decp.nl](http://www.decp.nl)