





**J. Fernando Valdez
Iván Monzón**

**POLÍTICA,
EMPRESA
Y CAMBIO SOCIAL:
EL POTENCIAL DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL**



***Política,
Empresa
y Cambio Social:
El potencial de la responsabilidad
social empresarial***
**J. Fernando Valdez
Iván Monzón**

2007

© Universidad Rafael Landívar
Impreso en Guatemala

Esta publicación se ha realizado con recursos propios y el apoyo financiero de International Alert.

Los puntos de vista expresados en esta publicación reflejan la opinión del autor.

ISBN: 978-99922-939-0-4

Derechos reservados por el autor, prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio, sin autorización por escrito del editor.

Guatemala, septiembre de 2007

Contenido

Presentación

William Godnick

ix

El sector empresarial en zonas de conflicto y posguerra / x

Trazando el espectro de respuestas empresariales al conflicto / xii

¿Qué se entiende por construcción de paz? / xiii

Política y empresa: el potencial de cambio de la responsabilidad social empresarial

J. Fernando Valdez

- I. De la guerra a la paz / 1
- II. La responsabilidad social empresarial:
el fin de la mera filantropía / 31
- III. La RSE y sus implicaciones para las políticas
y para la política. Notas introductorias / 46

— v —

Primer Caso**El papel de la maquiladora Koramsa
en la prevención de la delincuencia juvenil.****El Proyecto “Puente Belice” / 71***Iván Monzón*

Introducción:	
Un nuevo papel para el sector empresarial en Guatemala	/ 71
I. Koramsa y la industria maquiladora en Guatemala	/ 74
II. La verdad bajo el puente:	
Conflictos y condiciones de vida de los jóvenes en riesgo	/ 76
III. La respuesta empresarial al conflicto	/ 81
IV. Mas allá del puente Belice:	
Construyendo un puente entre	
el empresariado y la población en riesgo	/ 87
Conclusiones	/ 98
Recomendaciones	/ 98
Comentario post-scriptum	/ 99
Anexo 1. Listado analítico de iniciativas de	
respuesta empresarial frente al conflicto	/ 100
Anexo 2. Actores Clave	/ 103
Bibliografía	/ 106

Segundo caso**Guerra y paz. La revolución capitalista
en la industria del azúcar***J. Fernando Valdez*

I. Breve introducción	/ 111
II. El Ingenio Pantaleón	/ 115
III. El conflicto	/ 117
IV. El gran marco	/ 121
V. El sector privado ante el conflicto	/ 129

Conclusiones y recomendaciones

J. Fernando Valdez

163

Bibliografía

181



Presentación

William Godnick*

Desde el fin de la Guerra Fría más de 125 conflictos violentos en el mundo han cobrado la vida de cerca de siete millones de personas.¹ Aunque el número de conflictos ha disminuido de manera paulatina desde mediados de los noventa, aquellos que persisten son prolongados y siguen causando un alto número de víctimas. Las economías nacionales y regionales y las perspectivas de desarrollo se ven perjudicadas, y la población civil sufre muertes, abusos contra los derechos humanos, pérdida de sus medios de subsistencia y desplazamiento: en la actualidad, hay cerca de 25 millones de desplazados por guerras en el mundo.² Además, los acuerdos de paz y cese al fuego que han puesto fin a la violencia en muchos contextos de conflictos son frágiles, y existe un peligro real de que esos países vuelvan a padecer guerras u otras formas de inseguridad sistémica.

(*) Asesor de políticas para América Latina de International Alert.

1. Dan Smith, *The Atlas of War and Peace*. Londres: Earthscan, 2003.

2. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, *Informe sobre Desarrollo Humano, 2005. La cooperación internacional ante la encrucijada: ayuda al desarrollo, comercio y seguridad en un mundo desigual*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Las empresas locales y la paz: el potencial del sector privado doméstico en la construcción de la paz –publicado por International Alert, una ONG londinense, en el 2005, con el aporte y la ayuda de colaboradores y organizaciones en el mundo entero– pone de relieve el potencial que tiene el sector empresarial de los diferentes países para contribuir a forjar una paz duradera como un esfuerzo colectivo. Enfatiza que el sector empresarial a menudo está estrechamente entrelazado en la dinámica de los conflictos, y a la vez puede desempeñar un papel importante al atender esta dinámica en distintos niveles. A partir de las experiencias de empresarios en más de 20 países afectados por conflictos violentos, el estudio se enfoca en los esfuerzos realizados por las empresas, para apoyar procesos de paz formales, abordar los temas socioeconómicos, tender puentes entre comunidades y grupos divididos y atenuar preocupaciones de seguridad humana. Finalmente, examina el papel especial que desempeñan las mujeres emprendedoras.

EL SECTOR EMPRESARIAL EN ZONAS DE CONFLICTO Y POSGUERRA

A nivel internacional, dos corrientes centrales de pensamiento sobre la formulación de políticas respecto al sector empresarial en zonas conflictivas sustentan en la actualidad las políticas y las asistencia internacional, la resolución de conflictos y los esfuerzos de reconstrucción.

La primera, surgió de un consenso entre las organizaciones internacionales al terminar la Guerra Fría, afirma el predominio de la economía del libre mercado y el crecimiento liderado por el sector empresarial como una ruta hacia el desarrollo económico. Este paradigma se ha generalizado y está consignado en numerosos documentos sobre políticas producidos por organismos de desarrollo.³

3. Ver por ejemplo, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, *Sustainable Development Strategy: 2004-06*, Ottawa: ACDI, 2004; Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo, *Peacebuilding: A Development Perspective*, Oslo: NORAD, 2004; Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo, *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*, Nueva York: PNUD, 2004.

A los gobiernos de los países en vías de desarrollo se les enfatiza el papel crítico que cumple la inversión directa extranjera y nacional como motor del desarrollo y de la reducción de la pobreza, mediante una variedad de instrumentos de política y acciones concretas. Con frecuencia se presume que aún en zonas de conflicto es factible generar un círculo virtuoso de crecimiento económico que lleve a una reducción de la pobreza, lo que a su vez contribuye a la paz, con el sector empresarial como impulsor crucial.⁴

La segunda corriente de pensamiento sobre el sector privado en zonas de conflicto matiza la confianza en el impacto positivo de las empresas y la actividad económica privada, poniendo de relieve el tema de las economías parasitarias o 'de guerra'. En la última década se ha conformado una literatura importante que hace énfasis en cómo las actividades empresariales con ánimo de lucro se pueden relacionar con la perpetuación de la violencia en muchos conflictos actuales.⁵ Aunque hay diferencias de opinión en dicha literatura, el foco se ha puesto sobre los grupos armados que se benefician de la guerra, y los patrones de comercio que proveen una fuente de financiación para sostenerla. La extracción de recursos naturales es una característica específica de ambos problemas.⁶ La evidencia cada vez mayor de que ciertos tipos de actividad empresarial desempeñan un papel poderoso en determinar la duración, la intensidad y el carácter del conflicto ha propiciado esfuerzos por encontrar respuestas que busquen limitar esta dinámica destructiva. En su conjunto, la investigación y la respuesta a la economía de

4. Ministerio Británico de Cooperación Internacional, *Fighting Poverty to Build a Safer World: A Strategy for Security and Development*. Londres: DFID, 2005; Banco Mundial, *Attacking Poverty: Opportunity, Empowerment and Security*, Washington DC: Banco Mundial, 2000; Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, *Promoting Peace and Security through Development Co-operation*, Estocolmo: Edita.

5. Ver Ballentine, K. y J. Sheman, *The Political Economy of Armed Conflict: Beyond Greed and Grievance*, Boulder, EEUU: Lynne Reiner, 2003.

6. Ver Le Billon, P., 'Fuelling War: Natural Resources and Armed Conflicts'. In *Adelphi Paper 373*, International Institute for Strategic Studies. Londres: Taylor and Francis, 2005.

guerra representan una nueva área crítica para la construcción de la paz.

TRAZANDO EL ESPECTRO DE RESPUESTAS EMPRESARIALES AL CONFLICTO

Los estudios de caso realizados por International Alert y sus socios, como el Instituto de Investigaciones y Gerencia Política de la Universidad Rafael Landívar, revelan que las respuestas del sector empresarial al conflicto tienden a incluir una mezcla de estrategias que se adaptan con el tiempo a dinámicas, circunstancias y oportunidades cambiantes. Esta diversidad de respuestas empresariales se ubica en un espectro como se ilustra en la figura 1.

Figura 1 - Espectro de las respuestas de las empresas locales al conflicto



En un extremo se encuentran las actividades que mantienen el conflicto, como la participación en una economía ilícita que financia la prolongación del combate armado, así como los vínculos estructurales entre las empresas como clase social y las causas profundas de la violencia. En el medio se encuentran la estrategias de adaptación, a medida que las empresas buscan su razón de ser y se adaptan a las condiciones y retos del conflicto. Finalmente, están las respuestas que buscan atenuar el conflicto y fortalecer las perspectivas de paz, que son las actividades que este estudio denomina 'emprendimiento en acciones de paz' o *peace entrepreneurship* en inglés. El estudio global, del cual éste es uno, comprende nueve informes de países o regiones: Afganistán, Bosnia, Colombia, Guatemala, Israel/Palestina, Nepal, Somalia, Sri Lanka y el sur del Cáucaso; y otros 21 estudios de casos más cortos.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR CONSTRUCCIÓN DE PAZ?

Los esfuerzos para promover la paz son complejos. Las causas del conflicto son múltiples y multidimensionales, y cambian con el tiempo e incluyen la interacción de factores sociales, culturales, políticos, de seguridad, económicos, ideológicos y geográficos. Éstos involucran a una gran variedad de actores, percepciones y agendas. Al abordar estas diferentes dimensiones del conflicto, la construcción de paz es un proceso a largo plazo con diversos componentes que buscan fomentar el desarrollo de las condiciones estructurales, actitudes y modos de comportamiento político que permitan el desarrollo social y económico pacífico, estable y en último término inclusivo. Las actividades de construcción de paz están diseñadas para contribuir a dar fin o evitar el conflicto armado, y pueden realizarse durante el conflicto armado, después de este, o como un intento por impedir el inicio de un conflicto armado anticipadamente.⁷

Aunque la construcción de la paz exige diferentes intervenciones dependiendo del contexto específico, éstas se pueden organizar en cuatro categorías amplias: política, económica, de seguridad y de reconciliación. Los temas de interés dentro de estas categorías –y las actividades para abordarlos– inevitablemente se traslanan y son interdependientes. Por ejemplo, si las empresas no cuentan con una seguridad adecuada es improbable que estén dispuestas a invertir en el largo plazo para generar crecimiento económico. Así mismo, sin un sector empresarial robusto será mucho más difícil encontrar empleos sostenibles para los combatientes, y pandilleros, que necesitan (re)incorporarse a la vida civil.

Si bien los actores externos como gobiernos, organizaciones internacionales y ONG pueden desempeñar un papel importante, existe un consenso prácticamente unánime en cuanto a que la responsabilidad principal en el proceso de pacificación recae sobre actores locales y la sociedad civil, incluyendo los empresarios. La

7. Dan Smith, *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting their Act Together*, Oslo: Ministerio Real de Relaciones Exteriores de Noruega, 2004.

Figura 2 - Actores de la construcción de paz en todos los niveles



figura 2 es indicativa de los distintos aportes que el sector privado puede hacer en la construcción de la paz.

El sector empresarial nacional en sus diversas expresiones, a través de los gremios, redes y asociaciones puede ser altamente efectivo gracias a sus vínculos tanto entre la comunidad empresarial con otros grupos. El libro *Las empresas locales y la paz*, y el presente estudio de mayor profundidad sobre Guatemala, *Política, Empresa y Cambio Social: El potencial de la responsabilidad social empresarial*, buscan hacer aportes iniciales donde los empresarios, economistas, polítólogos y los profesionales de desarrollo puedan encontrar elementos y lenguaje comunes que sirvan para la acción colectiva en el futuro.

**Política y empresa:
el potencial de cambio de la
responsabilidad social empresarial¹**
J. Fernando Valdez

Al padre Maqueira

I.
DE LA GUERRA A LA PAZ

1. Un país inacabado con conflictos recurrentes

Éste no es un texto sobre historia, materia que además no es la nuestra. Pero es inevitable hacer aunque sea una mínima recapitulación sobre lo recurrente en el país: el conflicto y una inacabada construcción de un Estado nacional que nos impide concentrar nuestras energías en el desarrollo integral, y en hacerle frente a los nuevos fenómenos sociales que amenazan lo que hemos podido construir pese a aquella carencia inmensa. No es que un país tenga un momento específico en el que se “inicia” su construcción y una fecha en la que se “acaba”; pero sí hay los grandes hitos, los grandes arreglos, o las grandes imposiciones, que una vez consolidados permiten hablar de países conformados, no meros espacios y territorios, sino identidades, imágenes colectivas que se reconocen más o menos unas en otras.

1. La responsabilidad de las ideas vertidas en el presente libro, son responsabilidad de los autores, no de las instituciones para las cuales trabajan. Iván Monzón es responsable únicamente del estudio de caso Koramsa

No es nuestro caso. Hoy en consecuencia, nos enfrentamos al doble problema de atender lo que no hicimos en el siglo pasado ni en el antepasado: darnos un Estado Nación multicultural *socialmente reconocido*. Y enfrentar simultáneamente con las actuales debilidades y carencias, con un Estado sin reconocimiento social, al crimen organizado y en general arrostrar los nuevos fenómenos socialmente disruptivos que no estaban presentes apenas unas décadas atrás.

Como fue iterativo en el mundo colonizado, la historia de Guatemala documenta a través de los siglos múltiples rebeliones indígenas contra sus colonizadores incluyendo complejas formas de resistencia que llegan a nuestros días, como también documenta las guerras y los conflictos entre diversas etnias lo cual incluyó alianzas entre conquistadores e indígenas. Luego de superar ciertas divisiones internas, un grupo de criollos influyentes realiza en 1821, un acto unilateral de independencia de España iniciándose con ello un nuevo ciclo de la historia política que reedita el predominio unilateral de un grupo social y étnico sobre los otros. Más recientemente, el siglo XIX se caracterizó por múltiples episodios y períodos de violencia entre facciones liberales y conservadoras del país y de Centroamérica, incluida una secesión, en 1838, liderada por mestizos, no por indígenas, que dio lugar al surgimiento del Estado de los Altos, gesta que involucró una vasta extensión en el occidente del país, y contó con el reconocimiento del Congreso Federal, siendo aplacada poco después.²

Guatemala experimentó también en el siglo XIX, parcialmente, una reforma liberal que supuso concitar los mayores esfuerzos de la administración pública al servicio del café incluidas las medidas que aseguraran compulsivamente mano de obra, buscando con ello, se pensó, darle un camino de desarrollo económico vinculado a las nuevas demandas de un creciente comercio internacional. Ese proceso requirió un cambio importante en la posesión de tierras y sus usos.

2. El hecho implicó a las provincias de Quetzaltenango, Totonicapán, y Sololá, que hoy correspondería a los departamentos de Quiché, Huehuetenango, San Marcos, Retalhuleu, Suchitepéquez y además, a los tres ya mencionados. En 1840, el conservador Rafael Carrera y sus tropas derrotan al gobierno del Estado de los Altos que presidía el liberal Marcelo Molina.

Al tiempo que éstas se entregaban en grandes extensiones para los nuevos cultivos a grupos influyentes —¿hay que decir criollos?—, otras, menores, eran entregadas con diversos títulos a los indígenas, sus antiguos dueños. Pero una modernización integral que supusiera la masiva incorporación de sus habitantes a los beneficios del progreso, a la vida civil y política fue una tarea que no estuvo prevista en el modelo.

Guatemala llegó al siglo XX sin tener un Estado nacional. En las primeras décadas de tal siglo predominaron los gobiernos —generalmente dictaduras conservadoras o liberales lideradas predominantemente por militares— que negociaron con capitales foráneos, y en condiciones desventajosas, el acceso a los recursos nacionales. Se trató de un tipo de inversión extranjera que no contribuyó de manera equivalente a los beneficios que obtenía e incluso, conspiró contra las instituciones democráticas creadas en la década de 1944 a 1954.

La caída en 1944 del gobierno liberal de Jorge Ubico y con él del modelo que representó, abrió la posibilidad de establecer por primera vez, un régimen democrático de corte liberal, un acto cívico-político, como se le llamó, respaldado por el ideológicamente más amplio y pluriclasista esfuerzo que se haya conocido en toda la historia del país, materializado en lo que se conoce como la Revolución democrática de 1944. Con la integración de un triunvirato y la elección democrática en 1945 del presidente Juan José Arévalo, se abrió paso a la creación de las instituciones públicas, entre otras, de la seguridad social, la autonomía municipal y la aprobación de una Constitución que reconoce por primera vez los derechos y la igualdad de los ciudadanos.

La controversia sobre el porqué empezó una guerra interna en Guatemala en pleno siglo XX entre el Estado y amplios sectores de ciudadanos que se organizaron para tomar las armas es un hecho, como es comprensible, sobre el que no hay acuerdo. No hay acuerdo sobre algo tan grave para construir el futuro: cómo ese Estado, a través de estructuras legales e ilegales se fue convirtiendo en uno que eliminó a la oposición —físicamente— y de manera sistemática, legal o levantada en armas, comunista, socialcristiana, socialdemócrata, o sin ninguna afiliación ideológica, religiosos, o simplemente inocentes no involucrados, muertos en el marco del genocidio que vivieron grandes zonas geográficas del país, con arreglo a un plan que

involucró a una gran parte de las instituciones estatales y el apoyo activo o pasivo de grupos civiles que veían afectados sus intereses. Y cómo el Estado se convirtió para vastos sectores del país en una figura y un complejo aparato de instituciones —es el caso de los pueblos indígenas— en el cual nos se veían reconocidos ni representados; una figura hacia la que no sentían ni respeto ni encontraban un asidero, o un facilitador, si se prefiere esta expresión.

Los ideólogos y líderes políticos de las derechas dicen que en el siglo XX, la violencia política empezó con (por) el asesinato del ex triunviro coronel Francisco Javier Arana el 18 de julio de 1949 por parte de un sector izquierdista del gobierno de Juan José Arévalo (1945-1951). Arana fue junto a Jacobo Árbenz y el empresario Jorge Toriello,³ uno de los líderes del amplio movimiento cívico y militar que terminó en 1944 con la dictadura de 16 años de Jorge Ubico, haciendo parte de una junta provisional de gobierno que entregó el mando precisamente a Arévalo. Es más, en ese momento, la sucesión presidencial estaba planteada entre Arana y Árbenz: y a la muerte del primero, entre Jorge García Granados (autor principal de la reforma laboral de Arévalo) y Árbenz, pero fue éste quien obtuvo la nominación.⁴

Ya en el gobierno democráticamente electo, el coronel Arana, a la sazón poderoso Jefe de las Fuerzas Armadas (el Ejército gozaba de un poder discrecional conferido por la Constitución), era considerado un líder moderado —conservador dicen otros— del proyecto de modernización capitalista que con influencias ideológicas múltiples, se echó a andar entre 1944 y 1954. Sobre el proyecto estos sectores consideraban que durante el segundo gobierno de la Revolución (1951-1954) —liderado por Jacobo Arbenz Guzmán y votado casi tan masivamente como su antecesor— la influencia de los sectores izquierdistas le había cambiado el rumbo.

3. Toriello fue ministro de Hacienda de Arévalo, nombramiento con el que Arévalo envió un mensaje de confianza al capital organizado.

4. La progresiva pérdida de influencia política de Toriello y García Granados (quien debió salir a una especie de exilio y hacerse embajador en Estados Unidos), ha sido interpretada como una de las razones más importantes para el giro izquierdista que el gobierno de Juan José Arévalo habría tenido entonces.

La amplísima convergencia que provocó la lucha por derrocar una dictadura y establecer un régimen democrático en el país se había terminado cuando, el grupo en el poder, buscó que el contenido de esa democracia fuera más allá de las meras reglas electorales procedimentales, más allá de la creación de instituciones de la seguridad social, de la autonomía municipal, o de la aprobación de políticas de incentivos industriales y fiscales (bebidas, cemento, tabaco, industrias químicas y otras fueron favorecidas). Y decide entonces, tomar el control de los principales recursos del país, profundizar un cambio general en el sector primario de la economía, desatando las capacidades productivas y competitivas de sectores medios del país mediante la dinamización del agro, el rompimiento del control ocioso en las grandes unidades productivas, la elevación de los ingresos de los trabajadores y una agresiva estrategia de creación de infraestructura así como mediante el impulso de una política internacional autónoma respecto de los Estados Unidos.

En su discurso de toma de posesión el 15 de marzo de 1951, y después de haber sido electo con el 65% de los votos, contando con el apoyo político del Partido Acción Revolucionaria (PAR), Partido Renovación Nacional (PRN), y el Partido Guatemalteco del Trabajo (PGT), Jacobo Árbenz expuso los objetivos centrales de su gobierno: 1) Convertir Guatemala en un país económicamente independiente; 2) transformar la economía para alcanzar el estadio de un país capitalista moderno; y 3) elevar sustancialmente el nivel de vida de las grandes mayorías guatemaltecas.

El 17 de junio de 1952 fue aprobada la Ley de Reforma Agraria (Decreto 900) dando inicio a un proceso de expropiación de las propiedades de más de 200 hectáreas, calificadas como latifundios, y “que no estuvieran cultivadas”. En el ínterin, la Asociación General de Agricultores (AGA) había presentado un proyecto que no fue aprobado por el Congreso. Las expropiaciones serían cubiertas por los “Bonos de la Reforma Agraria” y el punto de referencia para establecer su valor sería el declarado ante el fisco por los propietarios. Antes, en 1949, se había promulgado la Ley de Arrendamiento Obligatorio que compelía el alquiler de tierras incultas y que luego habría de ser derogada. El artículo 1 del Decreto 900 estableció:

“La reforma Agraria de la Revolución de Octubre tiene por objeto liquidar la propiedad feudal en el campo y las relaciones de producción que la originan para desarrollar la forma de explotación y métodos capitalistas de producción en la agricultura y preparar el camino para la industrialización de Guatemala”.⁵

Entre las propiedades más afectadas estuvieron las de la estadounidense United Fruit Company (UFCO). Según estudios sobre la época basados en el Censo Agropecuario de 1950, las fincas mayores de 900 hectáreas era 900, y ocupaban el 41% de las tierras censadas; 54 de ellas, disponían del 19% de la superficie; esas 900, utilizaban productivamente únicamente el 28% de su extensión; ocioso estaba el 61%, y el 11% no era utilizable.

5. En Alfredo Guerra-Borges (1993). Dice el autor: “Aunque hubo un esfuerzo serio para aplicar la reforma agraria con apego a su estrategia fundamental, hubo violaciones que multiplicaron (por si hacía falta) los enemigos de la reforma, y en algunos casos provocaron choques entre campesinos o entre campesinos y pequeños terratenientes. Un ejemplo de lo primero fueron las invasiones de tierras, absolutamente innecesarias por cuanto la ley se aplicaba sin demoras injustificadas.

En cuanto al segundo problema se debió a que algunos líderes nacionales y locales de la Confederación Nacional Campesina aplicaron la ley de arrendamiento forzoso a pequeños terratenientes, e incluso a campesinos pobres, para favorecer con sus tierras a los campesinos afiliados a la Confederación... En el oriente... donde había campesinos medios y pequeños terratenientes, las violaciones a la ley... tuvo como consecuencia que los agricultores afectados se pasaran abiertamente al campo contrarrevolucionario”. pp. 66-67. Estos hechos llevaron al gobierno de Árbenz a derogar la Ley de Arrendamiento Forzoso en 1953.

Castillo Armas asumió mediante golpe de Estado en junio de 1954. El apoyo que recibiría en el plebiscito al que convocó en octubre, se explica por la división ideológica existente, pero también seguramente, por las divisiones y excesos de las fuerzas del gobierno en terrenos particularmente sensibles como la propiedad y los valores religiosos (pp. 66-67). Según Paul Dosal (1995, 2005), una grave equivocación atravesó a la estrategia de la reforma agraria: afectó tanto a los terratenientes como a los ‘industrialistas’ más moderados. Por ello cree que si Árbenz pretendía ganar el favor de los industrialistas expropiando la tierra de la élite agrícola, estaba equivocado ya que no hizo distinciones entre “oligarcas terratenientes” y la “burguesía industrial”.

El ambiente se tornaría más tenso cuando al año siguiente, el gobierno confiscó el capital de otra de las tres empresas estadounidense más influyentes y abiertamente involucradas en conspiraciones: la International Railroad of Central America, “por no pagar impuestos” (la tercera, era la Empresa Eléctrica) (Rojas Bolaños, 1993). Después de esto, vendría la ofensiva que culminaría con el derrocamiento del gobierno constitucional.

En el proyecto de la revolución del 44 Arana era el candidato natural de los sectores nacionalistas y del centro hacia la derecha, y un punto de resistencia frente al crecimiento de la influencia de los sectores miembros o cercanos al Partido Comunista.

En general, las izquierdas, con sus variantes de grado, dicen que la violencia política empezó en 1954 con el derrocamiento y posterior exilio del entonces presidente Árbenz, interrumriendo un proceso de modernización política y económica, y dando inicio con ello a un modelo político que impidió durante décadas y por medios violentos la manifestación legal de las ideas políticas socialistas y comunistas, aunque desde años antes, ya habían habido intentos golpistas para derrocar a Arévalo.

Lo cierto es que ambas cosas ocurrieron: el asesinato de Arana —con o sin el consentimiento del gobierno es algo que sigue siendo debatido al menos entre los grupos más a la izquierda— y la conspiración violenta para terminar con un gobierno ampliamente votado. Para los efectos de la magnitud de la tragedia de la violencia política consumada a lo largo del siglo XX poco importa, y parece ser simplemente imposible convenir en una única visión histórica que dé respuesta a quién hizo el “primer” tiro.

Independientemente de las controversias ideológicas, el derrocamiento del gobierno constitucional de Jacobo Árbenz conjuntó el apoyo de la mayor parte de los oficiales del Ejército, políticos, empresarios y civiles que habían quitado su apoyo al gobierno (o nunca se lo habían dado), y sobre todo, con el abierto respaldo del gobierno de Estados Unidos y un puñado de empresas transnacionales que operaban en el país y estaban en comunicación estrecha con los operadores del golpe, según lo documentan sus propios archivos de seguridad hechos públicos hace pocos años. Lo hecho público fue

tan penoso que el presidente Bill Clinton debió pedir perdón al pueblo de Guatemala.

Y todo aquello ocurrió en medio de la Guerra Fría y la polarización ideológica Este-Oeste expresada en el enfrentamiento de las entonces dos grandes superpotencias buscando el control de los países antes y sobre todo después de terminada la II Guerra Mundial en 1945.

1954 es el momento que sintetiza el predominio de la vía de la violencia para dirimir los conflictos, y la división irreconciliable entre los guatemaltecos. Como coinciden varios historiadores, irónicamente, el Plan de desarrollo quinquenal de Castillo Armas, preparado por cierto por el jefe de la misión del Banco Mundial en Guatemala, incluía las grandes acciones de infraestructura previstas por Árbenz y otras acciones ideadas en este gobierno. Pero ahora serían ejecutadas por un gobierno, como se llamó a sí mismo, anticomunista.

Los años sesenta fueron los años en los que se generalizó la estrategia económica de la sustitución de importaciones recomendada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y también los años de la integración económica centroamericana, un esfuerzo pionero en América Latina y más allá, pero también es la década del inicio de operaciones de la primera guerrilla en el oriente del país, precisamente muy cerca de la zona desde donde ingresaron las tropas de la Liberación. Y con ello, múltiples acciones violentas que fueron combatidas por el Ejército y organizaciones paramilitares con grave afectación de civiles no involucrados.

Décadas de enfrentamiento entre civiles y el Estado, de largas dictaduras militares asociadas con partidos civiles de derecha militante anticomunista que proveían la máscara a reiterados fraudes electorales; décadas de un Ejército de ocupación con funciones de guardianía de las grandes propiedades, no de la defensa de la Constitución, por espuria que fuera pero que al cabo hablaba de la defensa de la soberanía, fueron el contexto en el cual se conformó un estilo de hacer “política”; se construyeron las instituciones estatales para el desarrollo (los planes quinquenales allí están para la memoria) y la integración; se designó a dedo a los constituyentes que garantizaron una mayoría y redactaron la Constitución de 1965 preservando el

control del Ejército sobre no pocas instituciones y del ejecutivo sobre un sistema electoral y de partidos políticos siempre prohibido para aquellos que no fueran explícitamente “anticomunistas”.⁶ Fue ese el contexto en el cual se conformó un sistema judicial vulnerable y, en periodos, abiertamente dependiente del Ejecutivo.

Y fue en ese contexto en el cual operaron las élites económicas y cierta clase de líderes del sector privado que con regularidad interactuaron con el Estado en todas las instancias en las cuales por ley, o por su poder *de facto*, tenían asegurada una fuerte representación.

Pero el fenómeno no ha sido exclusivo de Guatemala. La siguiente cita de un texto publicado en 1998 es ilustrativa de lo que queremos decir:

“Tradicionalmente las élites empresariales y los terratenientes latinoamericanos han sido caracterizados de una manera escasamente positiva. Debido al desarrollo tardío o al carácter dependiente que la región ha tenido durante las décadas de los años sesenta y setenta, incluso quienes con mayor optimismo evaluaron la potencialidad de la región para el desarrollo, definieron a dichas élites como un obstáculo a la modernización.”

Los propietarios estaban demasiado ligados a las tradiciones de un sistema agrario en el que sobresalía la hacienda, unidad de producción heredada del periodo colonial, y una acusada dependencia de una mano de obra sobre la que ejercían una enorme presión. De la misma manera, los empresarios industriales, que operaban sobre una débil base económica, se mostraron incapaces de transformar la economía y la sociedad de las naciones latinoamericanas. Además, las políticas desarrollistas y de industrialización por sustitución de importaciones dirigidas por el Estado habían fracasado en la conversión de las élites empresariales en grupos dinámicos propiciadores de cambios hacia la modernización (Canak, 1984). Como mucho, fueron contemplados como el socio más débil de la

6. Basta recordar los asesinatos en la segunda parte de los años setenta, de los líderes moderados Manuel Colom Argueta y Alberto Fuentes Mohr, después de que sus organizaciones habían sido autorizadas, con lo cual se cerró cualquier posibilidad que quedara de impedir el conflicto armado.

triple alianza liderada por el Estado y las empresas multinacionales (Evans, 1979).

El juicio sobre las organizaciones empresariales fue aun más negativo. Se ha hecho hincapié en la escasa complejidad de sus estructuras institucionales y su carácter reaccionario, destacando además su tenaz defensa de los intereses particulares en contra de reformas socio-económicas cuando éstas los enfrentaban a la competencia de otros sectores económicos y cuando afectaban las relaciones laborales. Como reflejo de la escasa capacidad a la que venimos refiriéndonos, las asociaciones empresariales fueron con frecuencia incapaces de bloquear las políticas estatales y los cambios contrarios a sus intereses que éstas generaron. Para entender perfectamente tal incapacidad es necesario no pasar por alto la influencia que tenían en los procesos de toma de decisiones. Resumiendo, el comportamiento político de las élites empresariales latinoamericanas fue caracterizado como ambivalente y servilista, siendo común además el que se destacara su escasa iniciativa y débil liderazgo (Strassman, 1964; Wils, 1969).⁷

En aquel entorno se fueron formando los grandes grupos de capital. La mayoría de ellos, a partir de los excedentes que dejaba la explotación de la tierra —recurso altamente concentrado en el país— y en otra vía, aprovechando las estrategias estatales de promoción de la industria. Los estudios del capitalismo en Guatemala tienden a convenir (esto dicen los liberales y los marxistas cada uno con su lenguaje) en que aquél se desarrolló con un estilo patrimonial que como tal, con frecuencia confundió los intereses públicos con los gremiales, manifestado todo ello en ese estilo ausente de estrategias estatales de desarrollo capitalista y sí de generosas concesiones y exenciones de todo tipo a unos grupos a costa de negarlas a otros.⁸

7. Eduardo Silva y Francisco Durán: "Organizaciones empresariales y la política en América Latina", En Síntesis No. 29-30, enero-diciembre de 1998, enero diciembre 1998, pp. 15-59. Revista de Ciencias Sociales Iberoamericanas. A la sazón, profesores de las Universidades de Missouri y Texas.

8. Entre otros que se pueden mencionar están los de la industria avícola exonerada de impuestos durante décadas. También debe recordarse que fue

Un tipo de capitalismo, de políticas públicas, de ventajas fiscales, etcétera, que no se tradujeron, decímos nosotros, como se ofreció, en el tránsito del crecimiento hacia el desarrollo y el reparto.⁹ Sucesivas generaciones de líderes del sector privado se formaron en un estilo “duro” de negocios. Aquellos que querían introducir formas modernas de capitalismo encontraron un ambiente empresarial adverso y condiciones políticas todavía peores.

Hablamos de los empresarios —los emprendedores en sentido estricto—, aquellos que asombraron a Tocqueville en su meticulosa visita a Estados Unidos; describieran tan elocuentemente en el siglo XIX enfatizando ora la inventiva ora la innovación, Joseph Shumpeter

con impuestos, ciertamente los que pagaban los industriales, pero al cabo recursos públicos, con los que se formó en los años sesenta el capital inicial del Banco Industrial y la Financiera Industrial y Agropecuaria (FIASA) y recibieron financiamiento poderoso grupos industriales, cuando el concepto original era promover nuevas empresas y empresarios que buscaban invertir en áreas de riesgo. Al respecto, ver Valdez (2003), Dosal (1995, existe edición en español del año 2005). Una revisión hemerográfica de las décadas de los años sesenta, setenta y ochenta pone de manifiesto las múltiples decisiones del Congreso de la República y del Ejecutivo mediante las cuales se apoya de diversas formas todas ellas generosas (exenciones, préstamos, condonaciones, etc.), a los productores de algodón, caña, café, banano entre otros. En otro rango, pero producto de reiteradas decisiones del Estado, se encuentran las actividades mono u oligopólicas, tal los casos del azúcar, el cemento, la cerveza, fenómenos que persistieron hasta iniciado el siglo XXI. Hasta donde conocemos, está pendiente un examen técnico que *cuantifique* con todo rigor, en qué medida esas operaciones estatales fueron socialmente rentables, toda vez que el ánimo de estimular a la industria nacional tenía una contrapartida: el retorno de una inversión social realizada con dinero público, que volviera en más recursos para las políticas de desarrollo, como han sido los incentivos a la industria en otros países.

9. Y en esto no caben interpretaciones históricas, valorativas. Las estadísticas, leídas comparativamente en cómo se usó el crecimiento, el capital (incluida claro, la tierra), el ahorro, los excedentes pues, así lo demuestran. Y esto, tanto en condiciones democráticas —es el caso del capitalismo en el Estado de bienestar basado en el arreglo en tres partes: Estado, trabajadores capital—, como en condiciones autoritarias —es el caso en su origen del capitalismo de “mercado dirigido”—, un arreglo entre Estado y capital (y solo mucho después también con los trabajadores); modelo éste, que tiene a varios países del este asiático como ejemplos. Para más sobre este modelo de mercado dirigido ver entre otros, Wade (1999).

especialmente en su *Teoría del desarrollo económico* y Alfred Marshall en *Principios de economía*; luego, iniciando el siglo xx, Werner Sombart con su ilustrado, *El burgués. Introducción a la historia espiritual del hombre económico moderno*; y más tarde, los bestsellers para los medios empresariales de autores como Peter Drucker, Karl Vesper o George Gilder.

Pero aun con ello, la historia nacional registra en el siglo xx éxitos extraordinarios en términos de emprendimiento empresarial pionero como el de Carlos Paiz Ayala y una bien ganada reputación como una empresa ética, y el largo recorrido del grupo: Almacenes Paiz primero; más tarde La Fragua, luego Central America Retail Holding Company (CARHCO) con capital nacional, costarricense del grupo Corporación Supermercados Unidos (CSR), y holandés del grupo Royal Ahold (a la sazón, el tercer mayor del mundo en el sector); e irónicamente a partir del 2005 —porque pocas empresas como Paiz reivindicaron una imagen nacional y popular; pocas insistieron tanto en la importancia de los colaboradores, el respeto a la ley, su identificación con las tradiciones, la promoción de la cultura, el reparto de las utilidades—, Wall Mart de Centroamérica, estadounidense, el mayor grupo mundial de venta al detalle, toma el control de la empresa.

Frecuentemente citada en los medios internacionales por sus polémicos medios para ofrecer y posibilitar “siempre los precios más bajos”, y por enredos judiciales por diversas causas, pasó de tener el 33% al control mayoritario de las acciones. ¿Perdurará la cultura empresarial original forjada a lo largo del siglo xx por las familias y los colaboradores del Paiz original?¹⁰

10. Éste es uno de los hechos más publicitados: “Noruega no comulga con las prácticas empresariales de Wal-Mart y Freeport. En los dos últimos meses el fondo de pensiones de 193,000 millones de euros que gestiona el Banco Central Noruego ha vendido las acciones y bonos que poseía de ambas compañías, valoradas en 337 millones de euros.

La decisión se basa en las conclusiones de un comité ético noruego recogidas en un informe en noviembre de 2005. ‘La recomendación de excluir a Wal-Mart responde a una violación sistemática de los derechos humanos y los derechos laborales de sus trabajadores’, comentó el Ministerio de Finanzas noruego en un comunicado...” También, en un acto similar, Suecia retiró en el 2006 sus

Aunque con excepciones notables, durante el siglo pasado predominó un estilo vertical en donde la relación empleado-empleador se resumía a ver a la fuerza de trabajo como un insumo más. Los trabajadores no eran un socio en el proyecto empresarial, un *stakeholder* como se les denomina ahora en la jerga de la responsabilidad social empresarial (aunque el término se usa desde los años sesenta). La participación de los trabajadores en las utilidades se resumía a un salario escaso y con frecuencia en difíciles condiciones. En el campo, era corriente el pago a partir de cálculos fraudulentos en la recolecta de frutos. La tutoría estatal era limitada o de plano inexistente. Y en ese contexto, salvo unos pocos casos atípicos, los sindicatos no tuvieron condiciones para desarrollarse fuera del influjo de las luchas ideológicas radicales.¹¹

Aunque el tema no está suficientemente estudiado, hay evidencias para afirmar que con el trasfondo de la lucha de ideologías que se presentaban como enemigas una de la otra, en la perspectiva de los representantes de los trabajadores, la relación empleado-empleador

últimas inversiones del Fondo de Jubilaciones AP2 en esa empresa (*Semanario Proceso*, México, 8 de junio de 2006).

El comité ético ha evaluado las actividades de Wal-Mart en Estados Unidos, Canadá, Noruega, El Salvador, Honduras e Indonesia, entre otros países para encontrar una larga lista de irregularidades. 'Emplea de forma sistemática a menores de edad, en condiciones de trabajo peligrosas, discrimina a la mujer y no compensa las horas extras de los empleados', concluye el informe". En medio de diversos juicios y una imagen pública deteriorada, la empresa lanzó en febrero del 2007, un "Programa de Energías renovables y Cuidado del Medio Ambiente", buscando con ello además, de ahorros reales, mejorar su imagen. Información tomada de: www.cincodias.com/articulo/mercados/Noruega/saca/plan/pensiones/publicos/Wal-Mart/razones/eticas/cdscdi/20060607cdscdimer_7/Tes/. Y para el caso del Programa energético, de www.invertia.com/empresas/noticias/noticia.asp?idDoc=1693310&idtel=RV016WALMART.

11. En la certeza de que existen otros casos, reiteramos el de Paiz. La empresa que fundó Carlos Paiz Ayala llegó a repartir hasta el 4%-5% de las utilidades entre los empleados, "colaboradores" como se les ha llamado en la empresa desarrollando una de las políticas de incentivos laborales más avanzadas del país. Evidentemente en el caso Paiz, hoy Wall-Mart de Centroamérica, las condiciones de competencia en la globalización fuerzan a la venta (aunque la misma se presente como un acto soberano); e introducen amplias restricciones al mantenimiento de las políticas de redistribución privadas, sobre todo si no se tiene control del mercado interno, aunque éste no sería el caso para Guatemala.

era una antagónica, propia de clase social opuesta en donde la cooperación no tenía ventajas o no debía propiciarse. En algunos medios sindicales altamente politizados cooperar era entendido como una traición a la clase o al proletariado. En el fondo se deseaba la estatización del capital y su control por los trabajadores. Predominaba también la teoría marxista del valor: el excedente lo produce el trabajador, luego, le pertenece. Incluso sindicatos de inspiración democrática cristiana llegaron a radicalizarse, en la medida en que la brutalidad de las dictaduras se extremó.¹²

El campo fue durante siglos la fuente principal de las fortunas, pero no de un cambio significativo en la calidad de vida de los trabajadores y sí de conflictos y violencia. Las mejoras en lo que ahora se conoce como índice de desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), medido en expectativa de vida, acceso a salud y educación, son debidas en primerísimo lugar a la acción estatal y las luchas reivindicativas de los interesados. Una carga tributaria que no logra alcanzar ni el 12 ni el 11%. Un puñado de datos: Un seguro social que no ha llegado a más del 40% de los trabajadores (y hoy ronda el 20-25%), una bajísima inversión en educación y desarrollo del capital humano, una enorme asimetría entre la masa salarial y el PIB (ver cuadro 2), y como corolario, una impetuosa economía “informal” que representa más del 75% (por ejemplo, Maúl y otros, 2006)—o mucho más según la fuente— de la economía total, y la frágil institucionalidad pública y privada, dan cuenta del tipo de capitalismo que se formó y desarrolló.¹³

El Estado, incapaz de conducir, de protagonizar de manera consistente una vía de desarrollo del capitalismo, no desarrolló estrategias de financiamiento al desarrollo proveniente de impuestos, ni forjó una provechosa alianza con el capital y con su liderazgo

12. Recuérdese que el partido Democracia Cristiana debió cerrar sus instalaciones y varios de sus líderes irse al exilio, ante el terror desatado en la primera mitad de los años ochenta. E incluso, luego, estando ese partido en el gobierno, el presidente Vinicio Cerezo sufrió entre 1987 y 1989 al menos dos intentos de golpe de Estado.

13. El crecimiento más alto de la economía se produjo en la década de los años setenta.

empresarial, lo cual han hecho todos los capitalismos. Tampoco, como ya hemos visto, el liderazgo tuvo la vocación para liderar una alianza que trascendiera sus intereses gremiales. Predominó un estilo de desarrollismo represivo protagonizado por el Ejército y su élite de turno, con sus cílicos mensajes a los grandes propietarios en el sentido de que debían mejorar las condiciones de vida de los trabajadores; o la más explícita del general Eugenio Laugeurud García, formulada en 1975: “Cuando tan pocos tienen tanto y la mayoría carece de los bienes básicos, el riesgo de una conflagración se encuentra en permanente gestación” (en Paul Dosal, 2005: 226). Muy pocos años antes, el Ejército había derrotado a los grupos guerrilleros en el oriente del país. Los grupos con poder sustantivo: militares y élites económicas, cada uno con sus propias formas según sus funciones en la sociedad, vivieron y convivieron con reglas no escritas: no intervención en los asuntos del otro.

La historia documenta una tardía democratización del liderazgo empresarial y su comprensión de la necesidad de contar con un Estado multicultural competente y una ciudadanía fuerte, desarrollada, habilitada para poner al centro de las prioridades el tema de la cooperación para la competitividad y el desarrollo a partir de un claro reconocimiento de la legitimidad del lucro.¹⁴

Entiendo —por fin— que las guerras en Centroamérica tenían una motivación económica, y no solo ideológica, la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) trató, a mediados de los años ochenta, de influir en la reorientación de las cúpulas empresariales de varios países de Centroamérica para que tuvieran una orientación “más social”. Tuvo éxito en El Salvador pero fracasó en Guatemala. Sin embargo, dadas las circunstancias y los cambios en el mapa de la economía y la nueva correlación de fuerzas, el CACIF decidió ampliar el número de asientos en su directorio. Primero —por su peso político y económico—, en el sector agroindustrial, reconociendo

14. Diversos estudios sobre la cultura política de los guatemaltecos documentan que, empero, estos rasgos autoritarios no han sido atributo exclusivo de las élites, sino que son un rasgo cultural muy generalizado. Pero esto no podemos ahorrar más que dejarlo señalado.

a la Asociación de Azucareros con el mismo nivel que la Cámara del Agro (la cámara es la instancia más alta de los gremios y se integra a su vez con los diferentes sectores); después, cambiar la imagen de ser una organización que representa únicamente los intereses de la gran empresa, dándole un asiento a la Federación de la Pequeña y la Mediana empresa (FEPYME) y finalmente, uno más a la Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales (AGEEXPORT), hoy Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEEXPORT), cuyo acelerado desarrollo se explicó en sus inicios por un fuerte respaldo de los Estados Unidos, en el marco, no solo del apoyo a nuevos giros económicos, sino también como un acto deliberado para descentrar el poder del CACIF e intentar impulsar una nueva estrategia.¹⁵

2. El fin del enfrentamiento armado y la nueva agenda del liderazgo empresarial

Tras 36 años de conflicto militar contados desde 1960 —dos fuerzas militares enfrentadas y declaradamente decididas a terminar físicamente con su adversario, y más de un centenar de miles de muertos y desaparecidos— finalmente en 1996, la guerrilla organizada en la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG) y el gobierno del presidente Álvaro Arzú (1996-2000), firmaron los acuerdos finales de paz que incluyen una agenda de desarrollo, acabando con el enfrentamiento armado, acordando la disminución del Ejército, y dando lugar a la posibilidad de la conversión de la guerrilla en un partido político.

Sabido es que como resultado de la confrontación, gran parte del liderazgo social (sindical, estudiantil, campesino) fue asesinado u obligado al exilio. El liderazgo empresarial por su parte, aunque sufrió varios asesinatos, secuestros e inmensas pérdidas materiales, la gran mayoría de ellos permaneció en el país. Aunque no se involucró colectiva y oficialmente en las negociaciones (no tenían consenso sobre el tema en esos años), sí tuvieron cierto activismo,

15. Un análisis de este proceso puede verse en Valdez, 2004.

notoriamente cuando se discutió el tema socioeconómico y agrario y contaban además con canales para acceder a la información, aceptándolas finalmente en su mayor parte —con excepción de un grupo de agremiados a la Cámara del Agro—, que incluso impugnó legalmente el proceso.

Desde el inicio del esfuerzo un amplio grupo de países apoyó las negociaciones: Colombia, México, Panamá, Venezuela, mediante la creación del Grupo de Contadora en 1983 y el llamado Grupo de Apoyo que se sumó después, integrado por Argentina, Brasil Perú y Uruguay. También España, Noruega y Suecia tuvieron un importante papel como facilitadores. La OEA y Naciones Unidas completaron el cuadro de actores fundamentales. Representantes de gobiernos e instituciones internacionales tuvieron reuniones con líderes empresariales para persuadirlos.

El CACIF se involucró en el proceso a través de la creación en 1988, de una Comisión Empresarial para la Paz, encabezada por Peter Lampert, ex presidente de dicha organización, en la que también jugó un papel activo Luis Pérez, ex presidente de la Cámara del Agro. Ambos serían después ministros en el gobierno de Alvaro Arzú; de Finanzas el primero, y de Agricultura el segundo. La Comisión tuvo un bajo perfil durante los primeros años debido a falta de unidad de criterio entre sus líderes. En 1995, un grupo de empresarios del sector agrícola y sin el aval del CACIF, según se dijo en los medios, interpuso una demanda legal contra el gobierno por negociar, argumentaron, ilegalmente con la guerrilla. El recurso no tuvo consecuencias prácticas, pero sí tensó el ya de por sí controvertido ambiente entre el liderazgo empresarial. Aunque hubo contactos antes entre ésta y el gobierno, es en 1990 cuando empezaron los encuentros oficiales y fue hasta 1996 cuando se firma el acuerdo final.

El acuerdo más importante para el CACIF por su naturaleza y en donde participó activamente fue el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria suscrito en mayo del 1996. Durante el año anterior su dirigencia tuvo según fuentes bibliográficas, 41 reuniones con el responsable de la comisión negociadora del gobierno para asegurar que no hubiera ningún punto que afectara la propiedad privada o se hablara de reforma agraria como en efecto no ocurrió.

En una acción que puede entenderse como preparatoria de un proceso de cambios, en 1995 el CACIF produjo su principal aporte al proceso de negociaciones mediante el documento “Guatemala: reflexiones del pasado, consideraciones del presente y recomendaciones para el futuro” en donde ofrece su visión de lo que hay que hacer en el país para caminar hacia el desarrollo.

Especialmente desde 1995, y teniendo en cuenta el nuevo entorno, el Comité Coordinador de Cámaras Agrícolas, Industriales y Financieras (CACIF) empezó a modificar sus estrategias y objetivos para presentar un rostro más social, lo cual lograría en parte, involucrándose activamente con la sociedad civil en una amplia agenda. Hay dos hechos principales que explican esta conducta: Uno, el principal acontecimiento político entre 1990 y 1996, fue la dinámica de las negociaciones de paz. Y dos, el autogolpe en 1993, del entonces presidente Jorge Serrano Elías —al estilo Fujimori— para hacerse del control total de los poderes del Estado.

Una gran movilización social, en la cual CACIF y en lo individual, influyentes líderes, tuvieron un papel de primera línea trabajando con prácticamente todos los sectores sociales, hizo fracasar el golpe y llevó al exilio a Panamá a Serrano donde permanece hoy como próspero empresario ante la debilidad de la justicia guatemalteca y una éticamente controvertida política de asilo. Estos acontecimientos crearon las condiciones para que las resistencias internas en la organización cúpula empresarial cedieran. Desde entonces, CACIF es activo participante de prácticamente todos los procesos de negociación y foros de debate o concertación de ideas que hay en el país.

Pero a mediados de los noventa, si no antes, un grupo de líderes más jóvenes empezó a buscar un nuevo discurso y una nueva imagen para una institución considerada por la mayoría de sectores del país como elitista. Simultáneamente cobraba ímpetu en la región la llamada “Agenda Centroamericana de Competitividad”, misma que demandaba una transformación de las organizaciones gremiales, de los liderazgos y de los vetustos discursos del liderazgo empresarial (respecto de este tema el autor prepara una publicación, en particular sobre la estrategia de la “competitividad sistémica”, la más sofisticada, hasta ahora, concepción integral de la cultura empresarial sobre el desarrollo. Tiempo después, al madurar la idea, buscaron y obtuvieron

el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo para iniciar un ciclo de discusiones. Éstas tuvieron lugar inicialmente en Washington en 1999, pero ya antes, en discusiones internas se hablaba sobre cierto aislamiento social que vivían y la imagen pública que proyectaban y su convencimiento de que había que hacer cambios (ver Valdez, 2004).

El CACIF, para cambiar, se vio obligado a tener un protagonismo inusual y a llevar a su agenda los propios temas que salían de las negociaciones; obligada por los hechos, la organización debió asumir un lenguaje más moderado y sobre todo abierto a los cambios en el país, planteándose recuperar buena parte de la iniciativa política perdida en años anteriores, esfuerzos que se registran en los documentos públicos *Reflexiones del pasado, consideraciones del presente y recomendaciones del futuro; Guatemala Plan de Desarrollo Económico y Social. Visión y Propuesta del Sector Privado Organizado;* y *Plan de Desarrollo Económico y Social 2004-2007*, producidos en 1995, 2000 y 2003, respectivamente. En este último, incorporando el enfoque de *competitividad sistémica*, producido por el Instituto Alemán del Desarrollo, el cual incorpora explícitamente a las instituciones políticas como necesarias para hacer viable cualquier modelo de desarrollo.

Las dos últimas se caracterizaron por incorporar una visión más compleja del desarrollo, incluyendo la perspectiva del desarrollo y la competitividad sostenible, aludiendo explícitamente a las condiciones socio-económicas y político-institucionales que deben crearse (lo cual incluye consensos sociales) para hacer viable el modelo. La consecuencia mayor de estas nuevas perspectivas, es que reconocen la importancia de la política y lo político en el desarrollo, como veremos más adelante.

Tras la salida del seno del CACIF de la Cámara de Comercio en el año 2005, organización que congrega al mayor número de empresas afiliadas, la estrategia y el *modus operandi* de la organización cúpula parece presentar síntomas de agotamiento; esto, pese a continuar siendo un interlocutor imprescindible, haber cambiado buena parte de su discurso oficial y contar con un entorno general más favorable. El fuerte activismo de otros esfuerzos encabezados por empresarios líderes de opinión impulsados con cierta coordinación dan por resultado un perfil generalmente alto.

Uno de los acuerdos del gobierno con la guerrilla fue elevar la carga tributaria al 12% del PIB. Es que sucesivos esfuerzos fallidos se han realizado en Guatemala para acordar una política fiscal de largo alcance.¹⁶ El esfuerzo más sofisticado lo fue el Pacto Fiscal, cuya carta de intenciones bajo el nombre “Acuerdo Político para el Financiamiento de la Paz, el Desarrollo y la Democracia en Guatemala”, fue suscrito en el año 2000. Se estableció allí, que lo acordado se convertía en “un addendum parte de los Acuerdos de Paz”. El acuerdo no llegó a materializarse. Aunque se suscribieron un conjunto de asuntos que iban más allá de los meros impuestos, apuntando al mejoramiento de la recaudación por la vía de la administración y la transparencia, una debilidad crucial fue no definir cuáles instrumentos de recaudación y en qué montos.

En el proceso participó activamente el liderazgo empresarial, representado en su cúpula: el CACIF, y en general, prácticamente los mismos sectores sociales que protagonizaron las negociaciones de paz. Apenas en agosto del 2005, fue aprobada la Ley de los acuerdos de Paz, que supone darles el rango de Acuerdos de Estado creando una institucionalidad dedicada a su promoción.

Como era de esperarse, no hay acuerdo sobre las razones del fracaso del Pacto, aunque algunos digan que en los hechos los gobiernos toman en cuenta algunas de sus recomendaciones.¹⁷ Para los efectos prácticos y el interés del país, se sigue sin tener asegurado el financiamiento de las políticas sociales ni a corto ni a mediano plazo. De nuevo, y ante las previsiones de caída de la presión fiscal para el 2006 por la progresiva desaparición de los impuestos transitorios como el IETAP, se produjeron, por enésima vez, cambios al Código Fiscal lo que permitió detener la tendencia a la baja de la

16. Un amplio análisis sobre la historia de las reformas tributarias de cinco gobiernos y sus fracasos se puede encontrar en Valdez y Palencia: 1998, *Los dominios del poder: la encrucijada tributaria*. En este estudio se documenta la constante contradicción entre las capacidades legales del Estado de imponer sus políticas, las restricciones constitucionales para implantarlas, y la eficacia del capital organizado para revertirlas por las vías legal y de facto.

17. Una perspectiva documentada puede encontrarse en Fuentes y Cabrera, 2006.

recaudación, y elevarla acercándola al 11% del PIB; elevar la participación de los impuestos directos en el conjunto de la carga (específicamente el impuesto sobre la renta (ISR)), y abrir legalmente espacio a nuevas medidas administrativas para reforzar las capacidades de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), acciones adoptadas justamente en medio de un contexto más complejo, toda vez que está vigente el acuerdo comercial con Estados Unidos y la prevista disminución de ingresos por la vía de los aranceles.¹⁸

Por su carácter estratégico, el tema fiscal es propio de una agenda permanente y como tal su perfil está asociado a ciclos de atención altos y bajos. Incluso mediando acuerdos que se pudieran tomar en coyunturas especiales como los momentos pre o post electorales, el tema —y según lo documenta la historia, hasta en tanto no exista una correlación política de fuerzas adecuada, y haya cambios en los llamados “candados constitucionales”^{—19} solo podrá abordarse en el marco de acciones de política pública cuantitativa como la que se ha venido practicando durante años.²⁰

Pero la estrategia del sector privado claro está, no se reduce al CACIF en tanto institución cúpula, e instancia política, ahora escindida, y debilitada, sino también a las acciones que llevan adelante otros grupos. Nos interesa referirnos únicamente a dos. La primera es el llamado “Plan Visión de País”, una iniciativa originada en líderes

18. Sin embargo, al emplearse la nueva contabilidad nacional (año base 2001), sobre un PIB nominal de 230,271.73 millones de quetzales, la tasa se situaría en el tan buscado 12%, segúン se lee en www.sat.gob.gt.

19. Un estudio sistemático sobre las reformas fiscales, las dificultades para su implementación y la Constitución de la República, puede leerse en Valdez y Palencia, 1999.

20. El Consejo Nacional de los Acuerdos de Paz creado con la Ley que legalizó los Acuerdos de Paz, con el apoyo de diversas instancias entre ellas el Grupo Promotor del Diálogo del Pacto Fiscal, son instancias creadas para revivir el asunto; continúan trabajando en el tema intentando crear las condiciones para un acuerdo que con apoyo político diverso, especialmente en el Congreso de la República, y ante las organizaciones empresariales, provea de condiciones más favorables al gobierno para el cuatrienio 2008-2012, en términos de ingresos.

del sector privado para construir consensos entre los partidos políticos, y la segunda, más en la línea de este libro, la acción originada en las más grandes empresas del país y que todavía, constituyen “el alma” del Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala (CENTRARSE), que tiene por objetivo propagar la responsabilidad social empresarial. Respecto a esta segunda iniciativa volveremos más adelante.

3. El Plan Visión de País

Existen diversas hipótesis para explicar el surgimiento de esta iniciativa, hecha pública en el 2006. Se propone impulsar planes concertados en los ámbitos de salud, educación, seguridad y desarrollo agrario durante 15 años. Una de ellas es que fue impulsada por grupos de empresarios preocupados por las dificultades del partido Gran Alianza Nacional (GANA, en el gobierno durante el periodo enero 2004-enero 2008), para constituirse en la organización política central de la derecha en el país. A diferencia de la Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) en El Salvador, que ha controlado la política en ese país al menos por cuatro periodos presidenciales continuos y cuenta con un voto duro muy fuerte, la GANA ha experimentado fracturas y no posee una organización de la mística y del voto duro de su par salvadoreño, si la primera y el segundo lo medimos por su caudal electoral y su capacidad de conservar apoyo y potenciarlo a lo largo de varios procesos electorales. Otro tanto le ocurrió al primer esfuerzo contemporáneo de esa corriente ideológica por contar con un instrumento político que se integrara por empresarios y representara directamente al pensamiento liberal, a través del Partido de Avanzada Nacional, dividido varias veces. El problema es claro: el capital necesita políticas estables.

Las formas en las cuales el liderazgo empresarial toma iniciativa política para influir en la política y la política pública, han sido diversas. Son particularmente relevantes las impulsadas como consecuencia del fallido intento de golpe de Estado de Jorge Serrano Elías en 1993. Algunos de estos esfuerzos están documentados en Valdez (2004: 145-168, para el caso de la Fundación para el Desarrollo

de Guatemala (FUNDESA)). En esta institución participan personas que a su vez lideran procesos como el de CENTRARSE —son los casos de Alvaro Castillo Monge, Director de Central America Beverage Corporation (CABCORP) (Vicepresidente) y Julio Herrera, Presidente del Grupo Pantaléon (Director), y de Felipe Bosh (Multiinversiones) ex presidente del CACIF y miembro de su comisión política; y Roberto Gutiérrez, líder del Grupo Gestor la red de empresas con crecientes vínculos con comunidades y organizaciones públicas, los dos últimos integrantes del llamado “Grupo Facilitador” del Plan Visión País—. La Fundación presidida por Edgar Heinemann, ex presidente del CACIF, con larga tradición en el activismo político-gremial, en el pasado lideró un esfuerzo (conocido entre sus promotores como Grupo Pirámide) para dotar de un plan de gobierno al candidato que ganara las elecciones que finalmente llevaron a la presidencia a Jorge Serrano Elías, compitiendo con Jorge Carpio Nicolle, en 1991. Pero todos, de distintas formas y diversos espacios gremiales, lo cual incluye a CACIF, apoyan la misión que se han planteado en FUNDESA: “Ser el *think tank* que estudie y proponga los temas prioritarios, con base técnica, que influirán a largo plazo al desarrollo del país y convocar a los diferentes sectores para su discusión e implementación”. (www.fun desa.org.gt/retosaenfrentar.php).

El Encuentro Nacional de Empresarios (ENADE)—cuya presidencia estuvo a cargo de Felipe Bosh Gutiérrez y constituye el más importante foro de la empresa privada—, tuvo una particularidad con respecto a sus ediciones previas, tal y como lo dice FUNDESA en sus propias palabras:

“Como un elemento adicional a los aportes que ha realizado en años anteriores, ENADE 2006 se caracterizó por ser el primer evento que ha tenido el sector privado en forma conjunta y global con representantes de distintos sectores de la sociedad (partidos políticos, ONG, cuerpo diplomático, grupos comunitarios del interior del país, gobierno, medios de comunicación, etc.).

Esto permitió que el sector privado escuchara y fuera escuchado, con lo que se abrieron puentes de entendimiento entre los diferentes sectores representados. Adicionalmente, a través de reuniones privadas, los disertantes tuvieron la oportunidad de compartir con representantes de dichos sectores diferentes conceptos más allá de

los abordados específicamente en el evento". www.fundesa.org.gt/enade2a.php.²¹

Y es que la disertación del presidente de FUNDESA en ENADE, Edgar Heinemann, se centró precisamente en el llamado a "un esfuerzo conjunto para construir grandes acuerdos sostenibles entre todos los actores de la nación..." (*Estrategia y Negocios*, Nov. 2006, Núm. 86, p. 130).

En los últimos años, en algunos líderes de opinión de la gran empresa, producto de sugerencias de amigos extranjeros, connacionales y de preocupaciones propias, caló el interés por conocer y promover a la guatemalteca, un acuerdo político inspirado en la experiencia española conocida como el Pacto de la Moncloa suscrito en España en 1977 por parte de las principales organizaciones de trabajadores la Confederación General del Trabajo (CGT) y Comisiones Obreras (por cierto, con contradicciones antes durante y después del proceso); empresas y políticos dos años después de la muerte del dictador Francisco Franco. Pero no únicamente España. El conocimiento de otros esfuerzos europeos como el holandés, en donde inteligentemente los ciudadanos y sus líderes han forjado una cultura de consensos y mecanismos institucionalizados para propiciar que sobre todo alrededor de las políticas estratégicas, se forjen preacuerdos antes de que las iniciativas de ley vayan al parlamento, o al gobierno, facilitando de ese modo su aprobación.

Diversos estímulos, de los cuales mencionamos ahora dos, produjeron cierto estado de ánimo en un grupo de grandes empresarios que se preocupan particularmente por el país para tomar acciones en un nuevo ciclo político; ahora, con el objetivo —es un supuesto nuestro— de darle previsibilidad al periodo de gobierno 2008-2012,

21. La Junta Directiva de FUNDESA para el 2006-2007 se integraba con Edgar A. Heinemann, presidente, Alvaro Castillo Monge, vicepresidente, Danilo Siekavizza, Humberto Olavarria, Tesorero, Felipe Bosh, Secretario, Alejandro Arenales, Julio Arrivillaga, Jaime Camhi, Roberto Gutiérrez, Julio Herrera, Luis Prado, Enrique Castellanos, Derek Steele, Ma. Eugenia Tabush, Carmelo Torrebiarte (expresidente), Luis Ernesto Rodríguez, y Juan Miguel Torrebiarte (presidente del Banco Industrial), Directores.

y más allá, trabajando como nunca antes con la inestable y veleidosa clase política del país.

Pero recordemos: El Rey Juan Carlos I, designado por Franco como su sucesor, abrió las puertas a la democracia y la modernización en ese país. Ese fenómeno fue instigado por un ambiente de parálisis en la correlación política de fuerzas:

“En junio de 1977, después de un año y medio de difícil transición y en el marco de una convulsionada coyuntura política, económica y social España va a elecciones libres (las primeras desde 1936, cuando triunfó el Frente Popular). El resultado electoral mostró una dispersión de preferencias que dificultaba la búsqueda de una salida para la profunda crisis que vivía el país, ya que la centro derecha (UCD) obtuvo el 35% de los votos, los socialistas del PSOE el 29% y los comunistas (PCE) un 10%”.²²

La información publicada en los medios da cuenta que el banquero Diego Pulido, Gerente General y accionista del Banco Industrial, barco insignia del principal grupo financiero de Guatemala y ahora uno de los cinco mayores de la región centroamericana, en coordinación con otros prominentes miembros del sector privado, impulsaron

22. Brevísimo resumen: “En noviembre de 1975, fallecía Francisco Franco, Caudillo de España y de la Cruzada, Generalísimo de los Ejércitos, que durante casi 40 años gobernó España con puño de hierro. Lo sucedió como jefe de Estado Juan Carlos I, conforme lo había dispuesto el mismo dictador poco tiempo antes.

(...) Es en este contexto que en octubre de 1977 se realiza un acuerdo nacional, conocido como Pacto de la Moncloa, suscrito por todos los partidos políticos con representación parlamentaria y sancionado por unanimidad en ambas cámaras del parlamento. Se considera que este hecho institucional constituye uno de los cimientos, junto con el ingreso a la Comunidad Económica Europea en 1986, de la España moderna y democrática de hoy.

Los Pactos de la Moncloa son, básicamente, dos: el político (Programa de Actuación Jurídica y Política) y el económico (Programa de Saneamiento y Reformas de la Economía). Mientras que el primero perseguía la consolidación democrática del país, que se perfecciona con la sanción de una nueva Constitución en 1978, el segundo plantea medidas urgentes destinadas a salir de la seria crisis económica y modernizar la estructura productiva” (www.econlink.com.ar/articulos/pactos).

una estrategia para producir una especie de consenso general sobre las plataformas programáticas de los partidos políticos alrededor de un conjunto de seis asuntos: 1) Seguridad democrática y justicia; 2) Desarrollo rural; 3) Educación; 4) Salud y nutrición; definiéndose, además, los llamados “ejes transversales”: Interculturalidad, y macroeconomía y reforma fiscal, sobre los cuales, a diferencia de los cuatro primeros, al cierre de edición de esta publicación no se había hecho público acuerdo alguno, dada su particular dificultad.

El Pacto de la Moncloa incluyó por cierto, un acuerdo sobre una “Reforma Fiscal de carácter progresivo” que fuera pieza en el desarrollo y consolidación de un estado de bienestar en España que lo sacó del atraso y la dictadura. Pero, ¿acaso hay en Guatemala una “parálisis en correlación política de fuerzas”?

En el proceso inicial del esfuerzo concertador, fueron invitados ciudadanos de diversas organizaciones sociales para que se incorporaran al esfuerzo, siendo contratados especialistas en las temáticas para producir los documentos que fueron posteriormente presentados a los partidos políticos, cuyos representantes (los secretarios generales) suscribieron el compromiso de impulsarlos: “Desde el gobierno o desde la oposición constructiva”, “precisando nuestros planteamientos programáticos en el marco conceptual, institucional y operativo de los contenidos acordados en los cuatro temas...”²³

Continúa la declaración política suscrita por los partidos:

“3. Conocedores de la necesidad de contar con los recursos que la implementación de las políticas acordadas requieren, así como de garantizar la pertinencia cultural de las mismas, los partidos firmantes nos comprometemos a darle continuidad al proceso de búsqueda de acuerdos interpartidarios alrededor del tema macroeconómico y fiscal, y de la necesaria multi e interculturalidad que deben caracterizar (a) las políticas públicas en una sociedad como la guatemalteca.”²⁴

23. Algun secretario general se abstuvo de firmar uno u otro documento.

24. Párrafos antes, los suscriptores dicen que: “Desde finales del año 2005, los Partidos Políticos con representación en el Congreso de la República, han sostenido reuniones de análisis con un grupo de quince guatemaltecos quienes

El “Plan Visión País” es un esfuerzo precedido entre otros, aunque a otra escala y otros objetivos, por “Visión Guatemala” realizado a finales de la década pasada. También la visita al país de especialistas en técnicas de motivación y superación personal ha creado un entorno social y redes de líderes de diverso tipo alrededor de la importancia que le atribuyen a los planes de país. En el que comentamos, se afirma:

“Al Plan Visión de País pertenecemos todos los guatemaltecos y guatemaltecas. Inicialmente lo integramos los partidos políticos representados en el Congreso de la República de Guatemala. Fuimos invitados por el Grupo Facilitador que ha servido como ente moderador del proceso de discusión y a la vez, como facilitador del diálogo para lograr consensos en la definición de políticas públicas intemporales virtuosas. El Plan pretende marcar una línea consensuada de acción, respetando las ideologías partidarias, pero superando diferencias, para construir un mejor país y actuar de manera concertada con una visión de largo plazo.²⁵

Objetivos:

- Construir un país con mejores condiciones de vida para todas y todos los guatemaltecos, a partir de la definición y la

han facilitado y acompañado el proceso que ha tenido el propósito de alentar la concreción de un compromiso interpartidario...”

“Esta iniciativa constituyó un desarrollo de esfuerzos partidarios realizados con anterioridad, en el marco del contenido y espíritu de la Agenda Nacional Compartida, firmada por los Secretarios Generales de los partidos políticos en octubre del año dos mil tres. Los quince guatemaltecos impulsores de esta iniciativa sólo han servido de facilitadores de un esfuerzo de naturaleza interpartidaria al que se ha denominado PLAN VISIÓN DE PAÍS.” (tomado de la página www.planvisiondepais.org, 2006, antecedentes).

25. El Plan Visión de País está basado en la Constitución de la República y reconoce los Acuerdos de Paz como hecho histórico que marca una nueva plataforma de entendimiento para la sociedad guatemalteca, cuyos diez años de existencia nos han motivado a darles continuidad y desarrollo. Se basa en la construcción de consensos anteriores, como lo es la Agenda Nacional Compartida, suscrita por todos los partidos políticos, el Foro Permanente de Partidos Políticos y reconoce las propuestas que a través de diferentes foros ha realizado la sociedad civil, en materia de políticas públicas. (www.planvisiondepais.org, 2006).

implementación de políticas públicas virtuosas e intemporales, que se desarrollarán durante los próximos 15 años. Para ello, buscamos firmar un pacto entre los diferentes partidos al cual denominamos: Plan Visión de País.

- Determinar que las acciones del Ejecutivo y Legislativo se regirán por el Plan Visión de País, avalado por los partidos políticos, que contiene los temas prioritarios y los ejes transversales ya definidos.
- Consolidar el papel de los partidos políticos como interlocutores válidos entre la sociedad y el Estado.”

De acuerdo con la información contenida en su página de Internet, se diseñó una metodología que incluyó la integración de un *Grupo Facilitador*, con “15 profesionales representantes de los diversos sectores de la sociedad guatemalteca”. Estos son: José Alejandro Arévalo (académico, miembro renunciante, tras postularse como candidato a diputado por el Partido Unionista), Jaime Arimany (empresario), Felipe Bosh Gutiérrez (empresario, Multiinversiones),²⁶ Harold Caballeros (líder religioso protestante, miembro renunciante tras encabezar la creación del partido Visión con Valores (VIVA) –finalmente no autorizado como organización política– y postularse como candidato a la Presidencia de la República), Gonzalo de Villa (sacerdote católico), Rafael Espada (médico, miembro renunciante tras anunciar su participación política con el partido Unión Nacional de la Esperanza y ser postulado como candidato a la vicepresidencia de la República); Roberto Gutiérrez (empresario), José Ángel López (empresario), Hellen Mack (empresaria y activista social), Mario

26. El poderoso grupo Multiinversiones —cuyo barco insignia es Pollo Campero— tiene inversiones en varios Bancos (al menos Reformador, G&T Continental); sus dos co-Presidentes tienen funciones directivas en la banca nacional: para enero del 2007, Juan Luis Bosh Gutiérrez, se desempeñaba como Administrador Suplente del Banco Industrial; el otro co-Presidente Dionisio Gutiérrez Bosh, lo hacía como Director del Banco Reformador. La misma posición en el mismo banco ocupaba otro miembro del Grupo Facilitador, y socio de Multiinversiones, Felipe Bosh Gutiérrez (www.bi.com.gt/ y www.bancoreformador.com).

Polanco (activista de derechos humanos y del partido Encuentro por Guatemala), Álvaro Pop (académico y activista social), Diego Pulido (banquero), Gerth Rosenthal (académico, miembro renunciante al asumir el cargo de ministro de Relaciones Exteriores en el gobierno del presidente Óscar Berger), Mariano Ventura (empresario, miembro renunciante al postularse como candidato vicepresidencial por VIVA) y Adrián Zapata (académico). Aunque participan a título personal, algunos más de la lista tienen diverso grado de activismo político.

La función del Grupo Facilitador, continúa la información, es facilitar el proceso de diálogo y consenso, la preparación de documentos base y el apoyo logístico necesario por parte de los representantes de los partidos políticos. Este esfuerzo, así como el surgimiento de CENTRARSE, aunque independientes entre sí, documentan que asistimos a una diversificación de las estrategias de los líderes empresariales cuyas agendas están yendo más allá, mucho más allá, de lo que la teoría de las empresas dice sobre ellas y sus funciones en la sociedad.

En *El ocaso de un liderazgo* (Valdez, 2004) dijimos que las grandes funciones asignadas a los empresarios, de acuerdo a las evidencias y literatura internacional, aunque aquéllas se tienden a mezclar), son: 1) disminuir las ineficiencias en la producción de la empresa; 2) captar las oportunidades de beneficios que se presentan en el mercado, en entornos de información limitada; 3) afrontar la incertidumbre al estimar el futuro, diferenciando una situación de riesgo en la cual el agente conoce los escenarios posibles y sus probabilidades de ocurrencia, de una de incertidumbre donde tanto escenarios como probabilidades son desconocidos, sobre todo en tiempos largos (Valdez, 2004: 51). Esas tres funciones se complementan en la, así llamada por O'kean, "quinta función empresarial" y es la relativa a la actuación de los empresarios en los mercados politizados. Para él, ésta ocurre mediante la alteración del entorno económico por medio de la actuación del Estado, en beneficio propio o de una colectividad, o mediante la imposición de una visión de intereses privados" (Valdez, 2004: 54).

Iniciativas como la que comentamos, aunque se anuncia que es realizada por empresarios "a título individual", son un esfuerzo sustantivo de líderes de los mayores grupos de capital del país para

elevar el protagonismo de los partidos políticos, y por acercar las iniciativas para crear consensos.

Si el predominio de la estrategia del liderazgo empresarial desde los años noventa fue asumir ellos directamente el protagonismo político, para relevar a los partidos, lo más novedoso en estos años, es un fuerte ajuste de aquella estrategia que, sin abandonar el esfuerzo por contar con una fuerza política de derecha, propia, para lo cual los esfuerzos previsiblemente continuarán (y de hecho en el proceso electoral pasado así lo confirma el apoyo dado a otras organizaciones de derecha y centroderecha), ahora incorpora explícitamente el reconocimiento de que el Congreso de la República se ha convertido en un centro de decisión real que puede favorecer o bloquear procesos de interés del capital organizado, y que independientemente de la fuerza que tome el control del gobierno central, al menos para el periodo 2008-2012, debe existir “un marco general”, una carretera temática con un carril de izquierda y otro de derecha, pero una sola carretera que tiene en la Constitución su referente y sus límites.

Empero, luego de ocupar un alto perfil en la agenda pública, la aprobación de las leyes temáticas quedó atrapada en el Congreso, dejando en suspenso, de hecho, los acuerdos previos, “hasta después de las elecciones del 2007”; según coincidieron los jefes de bloque de los partidos mayoritarios. En los últimos años resulta evidente una mayor coordinación entre las cúpulas partidistas, y su capacidad de resistencia frente al capital organizado; un fenómeno que, por cierto, en el año electoral adquiere aristas que se resisten a un análisis unívoco.

Se lee en los documentos de la iniciativa que comentamos: “Para la conformación del Plan Visión de País se aplica una metodología de trabajo que permite la activa participación de todos los representantes de los partidos políticos, con el propósito de lograr acuerdos plurales y consensuados”. Atendiendo a ese proceso dicen: “Definimos los temas prioritarios a partir de los cuales se generan documentos de discusión con apoyo de expertos en cada especialidad. Éstos son: 1. Seguridad democrática y justicia, 2. Desarrollo Rural, 3. Educación, 4. Salud y Nutrición. Además, se definieron dos “ejes

transversales": Interculturalidad y Macroeconomía y Reforma Fiscal."²⁷

El activismo político-gremial se viene produciendo también alrededor de una relativamente nueva función: la responsabilidad social empresarial, cuyas implicaciones van más allá del ámbito de la empresa; por ello es un asunto que no deja de ser polémico en el medio. Como sea, es un asunto que llegó para quedarse, según se puede deducir de las tendencias internacionales.

II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: EL FIN DE LA MERA FILANTROPÍA

"... el hecho de que nuestros dirigentes de empresa aceptaran la idea de que les corresponde una responsabilidad social que no sea obtener el máximo beneficio posible para sus accionistas sería tanto como socavar los fundamentos de nuestra sociedad libre. Es una doctrina esencialmente subversiva..."

Milton Friedman, 1962.

1. Estados Unidos: la crisis de confianza y la responsabilidad social empresarial

El primer lustro del siglo XXI estuvo marcado por los gravísimos escándalos que sacudieron a Estados Unidos, produciéndose el

27. Concluye la información así: "Para cada uno de los temas, se asignó a un grupo de expertos guatemaltecos, sin afiliación partidaria, el diseño de un documento de apertura al diálogo entre los partidos políticos, que se basó en la Constitución de la República, en los Acuerdos de Paz, en los acuerdos interpartidarios previos, y en las propuestas que la sociedad civil hubiera hecho con anterioridad en materia de políticas públicas."

Este análisis se realizó, tanto de forma individual, por parte de los partidos políticos, como de forma colectiva, a través de Talleres de Trabajo en los que los especialistas de cada tema, designados por dichos partidos, realizamos propuestas y sugerimos modificaciones. Las reuniones de trabajo culminan en la definición de un documento final de Propuesta de Políticas Públicas Intemporales sobre cada tema, que va acompañado de su respectivo Acuerdo Político, el cual ha sido firmado por los Secretarios Generales (www.planvisiondepais.org).

llamado fenómeno de la explosión de la burbuja, en alusión a la caída de las empresas del área tecnológica que especulaban; todo lo cual se reflejó en el índice Nasdaq, pero no solo:

“La magnitud y frecuencia de los escándalos en Wall Street fue tal, que en julio del 2002, el presidente Bush debió ofrecer una declaración muy cerca de la sede misma de la Bolsa de Nueva York: “mi gobierno hará todo lo posible para poner fin a la era del trucaje de las cuentas, del maquillaje de la verdad, y de los incumplimientos de la ley” al tiempo de anunciar que se creaba la Fuerza de Tarea contra los Fraudes Corporativos” (Corporate Fraud Task Force)” (Valdez, 2003: 193).

La lista era increíble, sobre todo porque se trataba de íconos de la cultura empresarial estadounidense, pero también hubo algunas de otro origen: Enron, Worldcom, Xerox, Tyco, Global Crossing, Adelphia, Qwest, American On Line (AOL), también Jonson & Jonson, Bristol Mayers, Merk, Schering-Plough, AIG, Fannie Mae... Y por la banca City Group, y J.P. Morgan Chase... E inaugurándose el año 2007, Chung Mong Koo, el presidente de la coreana y exitosa empresa fabricante de automóviles y maquinaria, Hyundai, es llevado a juicio y declarado culpable de malversar fondos por unos 85.4 millones de euros, parte de los cuales usaba para pagar favores ilegales. Su predecesor se suicidó años antes en medio de otro escándalo. Los escándalos no terminaron allí: en el 2006, la Unión Europea multó a los cuatro más grandes fabricantes de ascensores del mundo, por “pactar precios en forma secreta”; los europeos involucrados fueron Kone (Finlandia), Thyssenkrupp (Alemania), Shindler (Suiza), y el estadounidense Otis. Pero las anomalías también son de otro tipo: la transnacional Chiquita Brands fue sancionada, en el 2007, con US\$25 millones, en Estados Unidos por hacer pagos secretos a los paramilitares y a la guerrilla de Colombia, consideradas por la justicia de ese país como organizaciones terroristas y estar abierto un proceso legal en esa nación. Y la lista no concluye.

Patricia Aburdene, autora junto a John Naisbitt del éxito de librería *Megatendencias 2000*, predijeron a su forma, el desplazamiento de la economía industrial a la economía de la informática todo lo cual se documentó con los grandes años de bonanza de los noventa

en Estados Unidos. Ahora, ella nos recuerda las palabras de Alan Greenspan, el reputado ex presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos expresadas en el 2002, en medio de la vorágine: “Una codicia contagiosa parece dominar una buena parte de nuestra comunidad empresarial... y perversamente crea incentivos para inflar de una manera artificial las utilidades declaradas a fin de mantener altos, y en alza, los precios de los valores bursátiles... (Aburdene, 2006: xi).

Aburdene, quien para nada se inscribe en una corriente de izquierda, como diríamos en América Latina, o es una liberal, como se dice en Estados Unidos, afirma que “el capitalismo se encuentra en el umbral de la conciencia”, en el sentido de que está tomando conciencia de sus costos no computados. Para ejemplificar el hecho cita a Jeffrey Schwartz el director ejecutivo de Timberland, la famosa empresa fabricante de la “bota amarilla”:

“Milton Friedman, ganador del premio Nobel, afirma que la única responsabilidad de las empresas es ganar dinero para los accionistas... Pero cuando un niño de cada cinco se va a la cama con hambre, yo encuentro esto intolerable...” “Este hombre tiene una visión nueva del capitalismo”, redondea la autora antes de seguir citándolo: “Mi abuelo tenía dos metas: alimentar a su familia y dirigir un negocio de calzado. Para él no había conflicto entre éxito y responsabilidad. Tampoco lo hay hoy. La filosofía de Timberland es ‘hacerlo bien y hacer el bien’ y las dos cosas no se excluyen la una a la otra... Durante los últimos diez años, Timberland ha superado a las 500 empresas... de Fortune, a las afiliadas a Nasdaq y a sus propias competidoras. Si yo viera a Milton Friedman... “le diría: Hola, fíjese en nosotros”. (Aburdene, 2006: 39).

Lo cierto es que la responsabilidad social empresarial en Estados Unidos, con sus especificidades ha venido creciendo. En la actualidad nada menos que ¡la mitad! de las 500 de *Fortune* son parte la organización Business for Social Responsibility y esto es únicamente una de muchas otras formas de documentar ese proceso. El libro de Aburdene es prolífico al documentar los múltiples casos de un fenómeno que está creciendo en Estados Unidos: si hubo un tiempo en el cual los dueños gobernaban las empresas; luego hubo otro, el todavía

actual, en el cual la administración es la que hace que con frecuencia los dueños pierdan el control de la filosofía cotidiana de la empresa. Ella habla de una nueva generación de “accionistas activistas”, esos sujetos que con pocas o muchas acciones en una empresa real o potencialmente conflictiva, pueden impedir, retrasar o hasta cambiar decisiones por el solo hecho de su voz discordante, sobre todo si algún asunto francamente deshonesto sale a luz pública. Y presenta diversos ejemplos:

“Nike fue objeto de duros ataques en la prensa por valerse de fábricas explotadoras en el extranjero. Hoy, Wal-Mart está siendo objeto de la mayor presión por la misma razón. Durante años Amy Domini, fundadora y directora ejecutiva de Domini Social Investments (empresa mutual que maneja unos USD 2,000 millones, según la autora), trató de hacer que Wal-Mart dejara esa práctica en el exterior. Al fin se dio por vencida, pero se deshizo en el 2001 de todas las acciones que tenía en esa empresa.” (Aburdene, 2006: 56).

El tema pues, tiene que ver también con las inversiones socialmente responsables. ¿En dónde se invierte? ¿Basta con decidir con criterios de racionalidad financiera? Si hay un sector que se ha expandido en la economía estadounidense es precisamente el de ese tipo de inversiones. De acuerdo a los datos de la autora que reseñamos, en 1984 las inversiones socialmente responsables constituían un mercado de 40 mil millones de dólares; para el 2003, era una industria de 2,160 billones: “Un aumento del 5,000% en menos de veinte años”. Pero el impacto de los fenómenos de corrupción afectaron incluso a este tipo de empresas (Aburdene, 2006: 240).²⁸ Y si a principios de la década de los años noventa apenas uno de cada diez planes de jubilación eran filtrados, en el 2002 ya eran “nueve de cada diez” (Aburdene, 2006: 244).

28. Existe un conjunto de ‘filtros’ a los que los fondos mutuos socialmente responsables someten a las acciones para medir las políticas de las compañías en algunos ámbitos, como ambientales, éticos, sociales, gubernamentales, y otros no tan fáciles de ser consensuados. Por ejemplo: ¿contamina el ambiente, fomenta estereotipos? O: ¿viola prácticas laborales equitativas...?, ¿contrata y asciende a miembros de minorías y a mujeres?, etc. (: 244).

Todo lo dicho, y lo que diremos, tiene que ver con sociedades que construyen o destruyen confianza mutua, capital social, bienes preciados que no llegan para estar siempre, sino requieren de atención constante por los miembros de una comunidad. Tiene que ver con lo que *International Alert* llama el potencial de la iniciativa privada, de los negocios, para la prevención de los conflictos; y los europeos, con su propia versión, en una perspectiva más avanzada denominan la cohesión social, perspectiva a la que nos referimos más adelante.

El conocido especialista en la temática, Robert Putnam en uno de sus libros más reconocidos recuerda que el concepto de capital social, fue originalmente utilizado en 1916 por Lyda Judson Hanifan, un educador nacido en Virginia Occidental, para manifestar su preocupación por la pérdida de las costumbres y de la comunicación entre sus vecinos. El concepto ha tenido un creciente desarrollo y utilización en las ciencias sociales y de ellas ha llegado a otros ámbitos de la vida social. En una definición corta se refiere al capital social como “las redes sociales y las normas de reciprocidad asociadas a ellas”. Este concepto ha venido siendo utilizado en las nuevas teorías sobre las empresas y en las definiciones de responsabilidad social de las mismas.²⁹

En el contexto de nuestro interés, mientras un tipo de capital social vincula a personas iguales entre sí por sus características de clase o etnia, militancia, o fe, lo que se pretende con el esfuerzo de conectar el trabajo de la responsabilidad social empresarial con la comunidad es la construcción de un tipo de capital social de otro tipo: el que acerca a individuos desiguales en diversos sentidos. Éste es el capital social que “tiende puentes”. También según Putnam, uno de los problemas del capital social vuelto hacia dentro (el que vincula a iguales) es que tiene mayor riesgo de externalidades

29. En el libro citado, Putnam y otros autores documentan estadísticamente cómo se ha debilitado la confianza interpersonal y ha caído, aunque relativamente, el capital social en Estados Unidos. “El problema central”, concluye citando las conclusiones del capítulo de Robert Wuthnow ‘El carácter cambiante del capital social de Estados Unidos’ incluido en el libro: “Es el cambio en la distribución del capital social y el relativo declive del capital social que tiende puentes entre las personas privilegiadas y los marginados sociales” (Putnam, 2003: 637).

negativas, aquellas no deliberadamente buscadas (Putnam, 2003: 19-20). Por ejemplo, las congregaciones religiosas cerradas en sí mismas podrían desatar un entorno adverso, o divisiones en una comunidad, que devengan inclusive en violencia. O las empresas que cultivan su identidad hacia dentro y se cierran alrededor de sus murallas (físicas y mentales) ignorando los impactos en su entorno, o los clubes sociales ultra-selectivos edificados en entornos con otras características socio-económicas devenidos por ello en espacios encapsulados.

Dice el autor de *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, que el concepto de capital social en el caso de las empresas:

“Está constituido por un conjunto de recursos (tangibles y virtuales), acumulado a través de las relaciones sociales externas e internas mantenidas por la organización y por sus partícipes, de suerte que facilita el logro de los objetivos de la compañía. No es una mercancía que pueda ser negociada e intercambiada en un mercado; más bien es un recurso moral, de modo que se amplía con el uso.” (Rodríguez, 2003: 56).

Pero no solo un recurso moral. Según De Lara (2003): “Además del trasfondo ético, social y económico de la responsabilidad social, nos encontramos con que la responsabilidad social de la empresa puede crear valor en la organización y por tanto, generar un activo de naturaleza intangible”. La autora cita dos estudios internacionales para fundamentar sus conclusiones: el primero, un estudio de Environics Internacional Ltd., que implicó entrevistas a 25,000 ciudadanos de 23 países de todo el mundo, y concluyó que: “La responsabilidad social de la empresa es más importante que la reputación de sus marcas o sus aspectos financieros en la imagen que el ciudadano tiene de una empresa”; el segundo, el realizado por CSR Europe para el continente europeo: “La responsabilidad social afecta a la reputación y competitividad de las empresas a mediano plazo.”³⁰

30. La autora cita el estudio realizado por *CSR Europe* en colaboración con Market & Opinión Research International “European Survey of Consumers. Attitudes Towards Corporate Social Responsibility”, realizado en el 2000.

También está ampliamente documentado a lo largo de un ciclo de más de 15 años, que las empresas que cotizan en las bolsas internacionales, están incluidas en índices que las clasifican como socialmente responsables, y son abiertas al escrutinio público, se cotizan mejor que las que no lo están. Es el caso típico del índice S&P 500 que al ser comparado con el también estadounidense índice Domini Social Index, expresa una clara ventaja para el segundo. Una de las conclusiones del estudio de CRS Europe establece que cuando hablamos de responsabilidad social empresarial: "Estamos hablando de un tema que ya reflejan los ciudadanos en sus facetas de inversor, cliente, o trabajador, por lo que puede ayudar en el proceso de creación de valor de las empresas cuyos empresarios y directivos lo sepan explotar" (De Lara, 2003: 63-64).

En el estudio *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*, como parte del proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network, (Austin y otros, 2006), con apoyo de la Universidad de Harvard, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y otras instituciones empresariales y académicas del continente americano, los autores concluyen que:

"Los mercados hacen contribuciones importantes para la sociedad, pero por lo general éstas son derivados involuntarios de la actividad económica (la "mano invisible" de Adam Smith). Sin ignorar la importancia de esos aportes, en este estudio se los ha dejado de lado para poner atención en aquellos que surgen de iniciativas que deliberadamente buscan alcanzar objetivos socialmente deseables. Se los llama emprendimientos sociales, y pueden encontrarse tanto en el sector privado como en el tercer sector. Las empresas se ocupan de actividades con un propósito social al mismo tiempo que llevan a cabo actividades comerciales primarias..." (Austin, y otros, 2006: 284).³¹

31. ¿Y quién promovió la red? AVINA es una fundación creada por Stephan Schmidheiny, como brazo social de sus empresas. Él fue el principal líder de la iniciativa que dio lugar a la creación del Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, World Business Council for Sustainable

En un estudio previo, publicado con el nombre *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil* (2005), el profesor Austin, coordinador del equipo que produjo el estudio anterior ya citado, con sus colegas adelantan una definición de “valor social” para diferenciarla del valor económico usualmente usado en economía y administración de empresas:

“El valor social (vs) es: “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica”. En contraposición a lo que ocurre con el VE, (valor económico) que es capturado en forma autónoma por sus beneficiarios y remunerado con sus propios recursos en un intercambio comercial, en este caso el emprendimiento social ayuda al beneficiario a obtener

Development). AVINA es promotora de la Agenda Centroamericana de Competitividad junto con el INCAE, y de la filosofía que le acompaña. Esta Fundación recibe financiamiento de Viva Trust, que a su vez compró a Grupo Nueva un *holding* integrado por tres grandes empresas: Masisa (madera), Amanco (tubosistemas) y Plycem (fibrocemento), empleando a más de 17,000 personas, cuyo expropietario es Schmidheiny. Tiene 21 sedes en América Latina. AVINA se asoció con Harvard Business School y el profesor James Austin para formar en el 2001, la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN, Social Enterprise Knowledge Network), con el objetivo de desarrollar conocimientos y habilidades prácticas en lo que se denomina “empresas sociales en América Latina”, “a través de la investigación conjunta, el aprendizaje compartido, la enseñanza sobre la base de casos específicos y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones dedicadas a la formación ejecutiva para atender las necesidades de sus comunidades”. (Stephan Schmidheiny, en Austin, et al., 2005: xxiv). La red, ejemplo de cooperación entre empresas privadas, academia y organizaciones sociales, la integran diversas instituciones universitarias latinoamericanas que tienen en común la disciplina de la administración. Argentina: Universidad de San Andrés, Universidad Torcuato Di Tella, CEDES; Brasil: Universidad de São Paulo, CEATS; América Central: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE); Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile; Colombia: Universidad de los Andes; México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE); y por Estados Unidos la Harvard University Graduate School of Business Administration (HBS).

un valor que, por distintos motivos, habría estado fuera de su alcance" (Austin *et al.*, 2005: 296).

Para finalizar la referencia a estos estudios es importante hacer notar que: en ambos casos, pero sobre todo en el primero, los sindicatos parecen ser accesorios en las estrategias, a no ser por unos pocos casos que son presentados como "cooperadores"; y en la segunda publicación el Ingenio Pantaleón es multicitado como un ejemplo de cooperación y forja de alianzas.

Independientemente de todo lo dicho en materia de investigación y desarrollo conceptual —apenas un vistazo a algunas de las iniciativas más relevantes relacionadas con la responsabilidad social empresarial—, está el peso de los hechos y de las tendencias internacionales: El continente europeo se está moviendo como un todo a través de sus complejos mecanismos de integración hacia la responsabilidad social empresarial, sin buscar sofocar o sobre-reglamentar la vida de las empresas.

2. La responsabilidad social empresarial en Europa

En octubre de 2006 se formalizó la creación de la Alianza Europea para la Responsabilidad Social Empresarial. Ya meses atrás, en un comunicado de la Comisión de las Comunidades Europeas a la Comisión del Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social europeo, se había concluido recomendarles poner en práctica un esfuerzo que promueva la asociación para el crecimiento y el empleo buscando: "Hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas" (Bruselas, 22.3.2006 COM (2006) 136 final). A continuación, algunas citas, extensas por su importancia:

Dice el documento:

"La Alianza estará abierta a las empresas europeas y pide el apoyo de las empresas de todos los tamaños. Será la cobertura política para las iniciativas de responsabilidad social empresarial, nuevas o existentes, de las grandes empresas, las PYME y sus interlocutores. No será un instrumento jurídico ni nada que deban

firmar las empresas, la Comisión o cualquier autoridad pública, sino un proceso político para incrementar la práctica de la responsabilidad social empresarial entre las empresas europeas..." (http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2006/com_2006_0136es01.pdf).

"La sensibilización, comprensión y aceptación de la responsabilidad social empresarial han mejorado en los últimos años, en parte como consecuencia del Foro Responsabilidad Social Empresarial y de otras medidas que fueron apoyadas por la Comisión. Al mismo tiempo, las iniciativas de las empresas y las demás partes interesadas han hecho avanzar el desarrollo de la responsabilidad

Recuadro 1
DECLARACIÓN DE LA ALIANZA EUROPEA
PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Un sólido compromiso empresarial respecto a la responsabilidad social empresarial y el apoyo global de las autoridades públicas ha revestido una particular importancia en los últimos quince años en cuanto a su contribución al respeto de los derechos humanos y el Estado de Derecho, así como al funcionamiento sostenible de la democracia y la economía de mercado, ya sea a escala local, nacional, europea o global. Para convertirse en un modelo económico acertado, la economía de mercado necesita algunos requisitos previos esenciales: por un lado, un marco legislativo y reglamentario eficaz y coherente; por otro, saber ponerse límites y controlarse, además de un clima proactivo de innovación y espíritu empresarial, imparcialidad y confianza: todos estos elementos son necesarios para combinar un alto grado de éxito económico, la protección del medio ambiente, la cohesión y el bienestar sociales. Para ello, ahora más que nunca, las principales empresas europeas se hallan en un proceso de investigación, aprendizaje e innovación en cuanto a su gobernanza, gestión, diálogo con las partes interesadas y creación de productos, haciendo así de la responsabilidad de la empresa y la responsabilidad del producto una parte natural de su práctica empresarial cotidiana y de su competitividad. Las pequeñas empresas, motor principal del crecimiento y el empleo en Europa, tienen tanto que ofrecer como las grandes en cuanto a la responsabilidad de la empresa, incluso si adoptan a menudo un enfoque más informal e intuitivo de la responsabilidad social empresarial. Ante la globalización y los cambios estructurales que acarrea, las empresas están llevando a cabo estos cambios con la expectativa de que las demás partes también se comprometerán y compartirán los riesgos y oportunidades

social empresarial en Europa y en el mundo. El diálogo social, especialmente a escala sectorial, ha sido un medio eficaz de promover las iniciativas de la responsabilidad social empresarial, y los comités de empresa europeos también han desempeñado un papel constructivo en el desarrollo de las mejores prácticas en la responsabilidad social empresarial.

Sin embargo, debe seguir aumentando la aceptación, aplicación e integración estratégica de la responsabilidad social empresarial por parte de las empresas europeas. *Habría que seguir reforzando el papel de los trabajadores, de sus representantes y de sus sindicatos en el desarrollo y aplicación de las prácticas de la responsabilidad social*

de la responsabilidad y la innovación. El diálogo con las partes interesadas ayudará a las empresas a prever y tratar las cuestiones sociales y ambientales que pueden afectar a su competitividad futura.

Una alianza europea para la responsabilidad social empresarial

En este contexto, la Comisión Europea apoya a los miembros de la comunidad empresarial, que sientan las bases de una Alianza Europea para la responsabilidad social empresarial, una Alianza abierta a empresas que comparten una misma ambición: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social empresarial que apoye unas empresas competitivas y sostenibles y la economía de mercado. Lo esencial de esta iniciativa es la asociación, una asociación basada en que las prioridades de la estrategia europea de crecimiento y empleo respondan plenamente a los retos de una creciente competencia global, las tendencias demográficas y un futuro sostenible.

Aplicar esta estrategia es fundamental para garantizar el crecimiento sostenible de Europa y el modo de vida europeo. La Alianza se basa en la comprensión de que la responsabilidad social empresarial puede contribuir al desarrollo sostenible al mismo tiempo que refuerza el potencial innovador y la competitividad de Europa, contribuyendo también a la empleabilidad y a la creación de empleo. La Alianza intenta fomentar la responsabilidad social empresarial en tanto que oportunidad para las empresas de crear estrategias provechosas para ambas partes, tanto para ellas como para la sociedad, y reconoce que la responsabilidad social empresarial constituye un enfoque empresarial voluntario que refleja la diversidad de las empresas europeas. Mientras que las empresas son los agentes primarios de la responsabilidad social empresarial, las autoridades públicas locales, nacionales y europeas tienen un papel dinamizador que desempeñar en su promoción. Declaración de la Alianza Europea para la responsabilidad social empresarial. 2006. pp. 9-10.

empresarial. Las otras partes interesadas, incluidas las ONG, los consumidores y los inversores, deberían desempeñar un mayor papel en el fomento y la recompensa del comportamiento empresarial responsable. Las autoridades públicas a todos los niveles deberían seguir aumentando la coherencia de sus políticas en favor del desarrollo sostenible, el crecimiento económico y la creación de empleo.³²

Pero la Comisión también es realista en cuanto a los alcances y límites de un esfuerzo de esa naturaleza:

“Las prácticas de la responsabilidad social empresarial no son ninguna panacea y no puede esperarse que consigan resultados por sí mismas: no sustituyen a la política, pero pueden contribuir a lograr varios objetivos de políticos, como mercados laborales más integrados y mayores niveles de inclusión social, si las empresas buscan activamente contratar a más trabajadores de grupos desfavorecidos... (...) utilización más racional de los recursos naturales y menores niveles de contaminación, sobre todo gracias a inversiones en ecoinnovación y a la adopción voluntaria de sistemas de gestión ambiental y de etiquetado”, entre otros que el documento menciona en una larga lista. (*ibid.*)

Considerando el asunto de la responsabilidad social empresarial en una perspectiva internacional, Europa está a la cabeza de los esfuerzos de concertación entre las empresas, las instituciones políticas europeas y las organizaciones sociales para desarrollar una perspectiva viable de responsabilidad social empresarial. The Global Compact,³³

32. El concepto que tiene la UE de la prosperidad, la solidaridad y la seguridad a largo plazo también se extiende a la esfera internacional. La Comisión reconoce los vínculos entre la aceptación de la responsabilidad social empresarial a escala de la UE y del mundo, y considera que las empresas europeas deberían actuar con responsabilidad dondequiera que operen, con arreglo a los valores europeos y a las normas internacionalmente aceptadas.” (:3-5).

33. En octubre del 2006, la Comisión Europea acordó apoyar la creación de la Alianza Europea para la responsabilidad social empresarial, el más grande

Global Reporting Initiative, el “Libro Verde” de la Comisión Europea (*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*); The Copenhagen Charter, A Management guide to stakeholder reporting, son propuestas realizadas: “Desde una cooperación entre el ámbito político, económico y social que pretenden definir tanto la responsabilidad empresarial entendida como económica, social y ecológica, como ofrecer orientaciones acerca de cuál sería el mejor instrumento de gestión para dirigirla”. (González, 2003). “Todas estas propuestas coinciden en apuntar a un modelo de gestión basado en los *stakeholders*, un sistema que se propone como un puente metodológico apropiado para pasar del pensamiento a la acción y evaluación de la responsabilidad social empresarial” (González, 2003: 56-57).

Elsa González, española especializada en recursos humanos y laborales, y doctorada en filosofía, y quien para sub-especializarse en la metodología de los *stakeholders*, asunto sobre el cual nos referimos más adelante, estudió en Notre Dame University en Indiana, y en Pittsburg University en Pensilvania, ha podido por esa doble experiencia, comparar los modelos europeo y estadounidense de responsabilidad social empresarial:

“En el corazón del pensamiento de la... responsabilidad social empresarial tal y como nació a mediados del siglo pasado en Estados Unidos se presenta reiteradamente el miedo a dejar tales discursos o delimitaciones en el ámbito teórico y a las empresas sin instrumentos adecuados para “pasar del pensamiento o reflexión a la acción y su posterior evaluación.

El debate de la responsabilidad social empresarial en Europa cuenta con la ventaja de poder mirar las experiencias ya realizadas, en especial en la misma Europa, pero sobre todo, en el tejido

esfuerzo por sistematizar todo el aprendizaje de estos años, que fuera precedido precisamente con la publicación del Libro Verde que documenta el complejo proceso de concertación entre gobiernos, políticos, y grandes grupos empresariales de incidencia y de organizaciones sociales para moverse hacia una nueva forma de actuación de las empresas, a partir sobre todo, de formas voluntarias y mucho menos legales. Más información puede encontrarse en <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/policy.htm>

empresarial norteamericano y a sus propuestas teóricas. Ésta es la razón por la cual, a mi juicio, el debate político-económico-social acerca de la responsabilidad social empresarial en Europa presenta desde su inicio un rasgo distintivo; sus formulaciones van unidas siempre a propuestas de gestión y evaluación de las mismas.” (González, 2003: 55).

3. La responsabilidad social empresarial en América Latina

Importante es destacar el inicio de vínculos más sistemáticos entre España y América Latina en el tema de la responsabilidad social empresarial. En junio de 2006 se realizó I Congreso Europa - Iberoamérica sobre Responsabilidad Corporativa. Organizado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad y la Alianza Sumaq,³⁴ con la colaboración de la Fundación Asturiana de Medio Ambiente, entre otros, es un esfuerzo que puede ser un canal más en el esfuerzo por promover una cultura de nuevo tipo en la práctica empresarial. De hecho, el vínculo principal de las instituciones promovidas por el sector privado en la región centroamericana, además de sus propias vías de coordinación, hacen parte del foro mundial en el tema, como lo es el World Business Council for Sustainable Development y a escala latinoamericana el Forum Empresa que se define como una alianza hemisférica en el tema de la responsabilidad social empresarial integrado por 22 organizaciones, “Que representan a 20 países en la región y reúnen a cerca de 3,500 empresas a través de las organizaciones miembros”, estando ubicada su sede en Santiago en Chile.

En Guatemala, la responsabilidad social empresarial, cuya lenta pero progresiva implementación está dejando atrás y como un fenómeno marginal a la filantropía ejercitada desde la empresa

34. La Alianza Sumaq está integrada por reputadas universidades en el área de empresas: FGV-EAESP en Brasil; EGADE – Tecnológico de Monterrey en México; Instituto de la Empresa en España; IESA en Venezuela; INCAE, en Centroamérica; la Pontificia Universidad Católica de Chile; la Universidad de los Andes en Colombia; y la Universidad de San Andrés en Argentina. Como se ve, hay universidades que también hacen parte de otras redes, tal la promovida por AVINA y Harvard, ya mencionadas.

Recuadro 2
QUÉ ES FORUM EMPRESA

Forum Empresa es una red que fortalece las organizaciones empresariales nacionales y regionales comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial y apoya el establecimiento de nuevas organizaciones afines en los países americanos que aún no cuentan con ellas.

Forum Empresa reúne a organizaciones basadas en la responsabilidad social empresarial y compañías asociadas que comparten una misma visión de promover ésta en las Américas. Provee apoyo a aquellas organizaciones basadas en responsabilidad social empresarial y a sus miembros para motivar a otras empresas con la responsabilidad social empresarial de las Américas. Trabaja por proyectos con otras organizaciones con el enfoque específico de promover la responsabilidad social empresarial en un país o región determinada.

Su rol principal es incorporar a esta red a representantes de todos los países del continente y fortalecer así el rol socialmente responsable de las empresas en el mundo de hoy. (www.empresa.org).

privada, se está construyendo en medio de la práctica ausencia de sindicatos (2.5% de afiliación respecto de la población económicamente activa). Y hacia el futuro mediato, no parece que pueda presentarse otro escenario. ¿Qué implicaciones tendrá una responsabilidad social empresarial impulsada sobre todo por iniciativa de los dueños de las empresas, en un entorno donde uno de los tres grandes actores de la historia del desarrollo del capitalismo de bienestar (el viejo y el reformado) no está presente, esto es los sindicatos y la estabilidad política lograda por la cooperación social? Sobre esto volveremos.

Si quedara duda de la expansión de la responsabilidad social empresarial en el mundo, este hecho la aclara: Expandiéndose de formas diversas por el mundo, hoy, la mitad de las 500 empresas mayores de Fortune son parte de Business for Social Responsibility (BSR) lo cual representa una colosal tendencia que está dejando a un lado de la carretera a las viejas ideas de un liberalismo a ultranza que reivindica el modelo tradicional de empresa, la empresa dedicada únicamente a ganar dinero.

III. LA RSE Y SUS IMPLICACIONES PARA LAS POLÍTICAS Y PARA LA POLÍTICA. NOTAS INTRODUCTORIAS

Asumimos como punto de partida que las empresas sí deben hacer responsabilidad social empresarial, y que esto tiene consecuencias para la economía y especialmente para la política, en los sistemas democráticos en construcción. Mientras en esta sección expondremos sobre su importancia para el país, y sobre las condiciones generales que deberían imperar, en la siguiente sección comparemos las dos posiciones contrapuestas entre los defensores de la tesis del no encabezada por Milton Friedman a finales de los años sesenta, con la de otras corrientes. Sostenemos pues, que si queremos que en nuestro país, en la región centroamericana la responsabilidad social empresarial sea mucho más que el esfuerzo de una pocas, poquísimas, empresas que desde el poder de sus economías de escala impulsan costosos programas de esa índole, y el tema pueda ser asumido incluso por las Mipymes, en número significativo, hay que direccionar el debate en el país para poner en el centro de la agenda la importancia de la concertación en este tema. Habrá que remontar las barreras culturales —afortunadamente las izquierdas, con sus diferencias de grado están más abiertas al protagonismo del sector privado en la política y reconocen más abiertamente que el desarrollo social los supone—; y los liderazgos empresariales por su parte, deberán mostrar una cara más dispuesta a moverse hacia una agenda que deberá ser audaz porque lo hecho hasta ahora, y las agendas en curso, parecen estarse agotando.³⁵

Por su naturaleza, la responsabilidad social empresarial es un tema relacionado con lo que constituyen los pactos y las políticas fiscales. El potencial de las empresas en la construcción de la paz en Guatemala ha sido desdeñado o simplemente ignorado. Los casos

35. A propósito de una responsabilidad social empresarial “responsable”, acompañando por la Costa Sur a un visitante europeo, me espetó repentinamente: “Si pintan escuelas, ojalá lo hicieran sin llenarla de insultantes anuncios de bebidas... o de cualquier otro producto... No puedo entender por qué lo hacen así.”

que abordamos de manera inicial en este libro esperamos contribuyan a elevar la atención sobre su importancia pero también sobre sus implicaciones para el desarrollo del país. El caso es que no tenemos un repertorio infinito de opciones para enfrentar los complejos problemas sociales y los inmensos rezagos ante los cuales el Estado ha venido quedándose a la zaga. Estando en pleno siglo XXI, seguimos sin contar con una ley del servicio civil que efectivamente sustente la carrera del funcionario público, un déficit cuantioso para los intereses del país. Convenimos en que tenemos un gasto social insuficiente y hay que llevar más recursos a este sector, especialmente los que provengan del abatimiento de la evasión en sus diversas manifestaciones (la recaudación del año 2006 y 2007 ya deja ver unos primeros resultados derivados del endurecimiento de los procedimientos anti-evasión establecidos en las reformas del 2005 y 2006), pero las acciones *duras* para elevar sustancialmente la carga fiscal siguen pendientes. Las mejoras son cuantitativas, pero ahora, con mucho menos soberanía para fijar nuestras políticas, una vez suscrito el tratado comercial con Estados Unidos.³⁶

Mejorar el entorno para ampliar la responsabilidad social empresarial en el país supone, además, realizar esfuerzos extraordinarios que se deben continuar haciendo de consuno con Centroamérica por alcanzar por fin la armonización de políticas en materia tributaria. De lo contrario el “dumping fiscal”, del que hemos venido hablando en estudios anteriores, será un factor poderoso para inhibirla. La importancia de la responsabilidad social empresarial también se explica dadas las evidentes limitaciones que presentan en términos de efectividad/costo las opciones enfocadas en la simple demanda de más gasto público y su ejecución por el Estado.

Si no se apuntalan esquemas de cooperación para el desarrollo sostenible: relaciones sociales —trabajadores-patronos-Estado-

36. Sin embargo, como dijimos en el 2004 en *El ocaso de un liderazgo...*, ese convenio forzará al país a cambios modernizadores en temas laborales, medio ambientales y fiscales. Habrá que cuidar en todo caso, los otros aspectos negativos que han previsto los especialistas en temas como las pequeñas empresas, la agricultura, la medicina tradicional, derechos de autor en la producción artesanal y otros.

ciudadanos—, condición necesaria ésta para hacer posible, para darle futuro a un gasto público que crezca a un ritmo más cercano respecto de las nuevas necesidades, será interminable la dinámica demanda social/oferta estatal basada en grupos clientelares, en inversión que nutre la “cultura de los proyectos” y no la del desarrollo, y se favorecerán entornos que incentivan la corrupción y trastocan gravemente la separación de poderes, tal el caso de la arquitectura de intereses políticos creada en el gobierno de Oscar Berger alrededor del gasto público conocida como Programa de Apoyo Comunitario Urbano y Rural (PACUR), una figura con un pie en la ley y otro fuera...

Pero tampoco se han mostrado aptas las opciones que activan a favor de completar el desmantelamiento de las ya deterioradas capacidades de las instituciones estatales, y entregar a la iniciativa privada el manejo de los servicios públicos, dejando al Estado, a lo sumo, a cargo de la seguridad —y de manera compartida—. La experiencia internacional demuestra que el modelo de concesión es bueno tanto para el Estado como para los ciudadanos, en sociedades que han asegurado *previamente* una fuerte capacidad de regulación y supervisión por parte el Estado para garantizar el cumplimiento de las estrategias de privatización, de los convenios de concesión, o de meros contratos de ejecución. La prolífica lista de anomalías en el área de construcción de obra pública tanto de parte de los contratistas como del Estado así lo documenta. Pero también las irregularidades que se dan en electricidad y comunicaciones.

Sostenemos que la responsabilidad social empresarial es una forma de redistribución y de creación de capital social —pero tampoco, como ninguno, un camino sin consecuencias no deseadas— que puede rendir frutos en la difícil tarea de mejorar la gobernabilidad con desarrollo, con cambio social, del país; pero también sostenemos que debe ser imprescriptible la función del Estado en la rectoría de las políticas sociales. Una “reingeniería” de las políticas públicas, no debe implicar que el capital organizado avasalle a los gobiernos locales o desate formas inéditas de dependencia entre ciudadanos-consumidores y la gran empresa, o que el resultado neto de un nuevo sistema de gestión de políticas públicas sociales abierto a las empresas sea mayor concentración de poder en grupos ya de por sí poderosos con muy alta eficacia para el lobby. Un nuevo marco

normativo es imprescindible. Ciertamente, la tendencia en responsabilidad social empresarial en Europa es la voluntariedad, no un camino marcado por normativas y leyes. La declaración de la Alianza Europea de julio del 2006 es precisa en eso. Esta tendencia se saludó en el I Congreso Europa-Iberoamérica sobre responsabilidad social empresarial realizado en el mismo año meses antes. Pero la responsabilidad social empresarial que se realiza en el contexto de sociedades desarrolladas como las europeas y las de América del Norte con fuerte institucionalidad pública y privada, no puede desarrollarse de la misma forma dado que en nuestros países se carece de ellas. Pero tampoco se debe ahogar el esfuerzo voluntario de tanta gente en tantas empresas con procedimientos que lo que logren sea inhibirlo. Y en América latina vaya que tenemos legislación pero también baja eficacia legal. Éste es un tema que por su complejidad e implicaciones debe ser estudiado con la mayor objetividad.

Hacia el futuro la responsabilidad social empresarial será de mayor importancia en el mundo de las políticas públicas y por ello, también de la política. Los grupos clientelares en los municipios que comercian con las demandas de inversión pública creando a lo largo de años redes entre el Ejecutivo, el Legislativo, las gobernaciones, alcaldías y consejos de desarrollo, deben ser contenidos porque constituyen una sangría del erario y fuente de corrupción. Pero faltará —esto es fundamental para no sustraerle al Estado sus obligaciones constitucionales— transparentar el esfuerzo de las empresas y sus objetivos con las comunidades, asegurando en lo posible y en lo que sea pertinente, formas de cooperación y concurrencia de objetivos.

Con la aprobación de la trilogía de leyes: Código Municipal, Ley de Descentralización, pero especialmente por los efectos en la vida comunitaria de la Ley de Consejos de Desarrollo, se viene construyendo una nueva cultura de participación reglada para la selección de las inversiones, en un ciclo que como se sabe va de los consejos comunitarios a los municipales y departamentales, siguiendo todo un complejo camino que incluye a SEGEPLAN, el Ministerio de Finanzas, el Congreso, y diversas instancias del Ejecutivo. Sin embargo, por razones obvias, una formulación inadecuada de problemas, acuerdos de asamblea adoptados con información limitada, o mediando

maniobras de intereses de diverso tipo, no aseguran la adopción de las mejores decisiones.

Ciertamente, en el fondo de todo esto está la necesidad de políticas de desarrollo regional, perspectiva que según entendemos está siendo incorporada por SEGEPLAN. De lo contrario, como hemos dicho, la “cultura de los proyectos” —que va desde el básico y típico adoquinado hasta incluso, las inversiones en infraestructura efectuadas desde un vacío de perspectiva regional-territorial—, avasallará cualquier esfuerzo por darle sostenibilidad, *sentido, perspectiva*, a la acción de cooperación público-privada.

Simultáneamente, será imperativo establecer un entorno de apoyos e incentivos, y de creación de confianza entre sectores que permita ir formando un sistema de contabilidad social público, el cual favorecería un vuelco positivo en la cultura cívica en el país y un mejor marco para una respetuosa relación entre el interés público y el privado.³⁷

Un porcentaje de los recursos que se utilizan en responsabilidad social empresarial provienen de exoneraciones fiscales establecidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Hechos como la iniciativa de la Cámara de Comercio, CENTRARSE y la Coalición por la Transparencia, al crear una guía para elaborar Códigos de Ética (2006) “para que nadie se salga de la línea”, como dice la publicación, así como el activo involucramiento para velar por la limpieza de diversos procesos que se dan en la administración pública y el mundo privado, apuntan al camino correcto y son evidencias de las cosas que están cambiando en el país, que deberían permitirnos incorporar más fácilmente, y de acuerdo a nuestras propias circunstancias, la experiencia del mundo desarrollado.³⁸

37. De hecho, desde hace aproximadamente diez años la Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR), y más recientemente en el 2004 la Fundación de la Caficultura para el Desarrollo Rural (FUNCAFE), conocida antes como Fundación para el Desarrollo Rural —que surgió en 1996—, tienen convenios con importantes instancias del gobierno central como SEGEPLAN, y los ministerios de Educación y Salud, así como con cooperantes y organismos internacionales.

38. Información detallada del trabajo de la Coalición puede encontrarse en www.coalicionporlatransparencia.org/inter_coali.html

La vergonzosa cadena de fraudes en los bancos: el Empresarial, Promotor, Metropolitano, más tarde el Banoro, el del Ejército, los escándalos en el Crédito Hipotecario Nacional, y más recientemente el del Café y de Comercio, sin mencionar a las diversas empresas involucradas, y no pocas financieras, documentan la importancia de los negocios con ética y la pertinencia de las acciones que se están emprendiendo en diversos medios empresariales. Pero el asunto también atañe, y gravemente, a las instituciones públicas.

En febrero del 2002, el Banco de Guatemala afirmó en un documento oficial: “Algunos indicadores globales de solidez bancaria evidencian mejora en la capitalización del sistema (...) sin embargo, al analizar banco, por banco, esta mejora no es generalizada”. Según el informe el nivel de la cartera con problemas de cobro era elevado y aunque “algunos bancos muestran cierta mejoría, en otros bancos todavía es alarmante.” Además, según su análisis, la situación financiera del sistema bancario en general es muy heterogénea, encima de que ‘los bancos guatemaltecos son, en general, pequeños y poco competitivos’” (Valdez, 2004: 213-214). La debilidad de la Superintendencia de Bancos, pero también de la Junta Monetaria documentan que el paquete de leyes conocidas como modernización financiera se quedaron cortas; y también el Ministerio Público. Como dijimos entonces y ratificamos hoy, lamentablemente los responsables principales siguen libres, precipitando los hechos una intensa concentración y un reacomodo de los grupos más poderosos en la banca y la industria, y lesionando la credibilidad del sector privado dedicado a las finanzas.

Con toda razón, los a la sazón presidentes Julio Herrera, de Pantaleón y de CENTRARSE, y Edgardo Wagner Durán, de la Cámara de Comercio, escribieron en la presentación de la guía *Para la ética en los negocios* ya citada:

“La ética y legalidad de las empresas constituyen el camino hacia un país con altos índices de competitividad, bienestar y desarrollo. (...) El sector privado debe ser el ejemplo en el país, ganarse la confianza de la sociedad, fortalecer su visión de largo plazo e incrementar la productividad al garantizar el desarrollo sostenible de Guatemala” (2006: 5).

1. Responsabilidad social empresarial: visiones contrapuestas

Para González las definiciones de responsabilidad social empresarial enfatizan dos modelos de empresa, uno enfocado en los accionistas y otro que “por motivos estratégicos o bien por motivos de legitimidad moral” (González, 2003: 57) son necesarios para la empresa en la búsqueda de sus objetivos.

Nos preguntamos nosotros: ¿Deben los empresarios hacer responsabilidad social empresarial? Lo cierto es que en las opiniones entre los teóricos, los ideólogos y los líderes empresariales hay discrepancias de fondo en este tema y las consecuencias políticas de un sí o un no, son grandes, y considerado el asunto a nivel global, de alcance estratégico.

El modelo de empresa enfocado en los accionistas se corresponde con la perspectiva filosófico-económica neoclásica que postula que la responsabilidad social de la empresa es maximizar sus utilidades, sirviendo a sus dueños, y que es por la vía de la realización de sus objetivos como produce riqueza y beneficio que se traduce en empleo, impuestos, etcétera. Es la mano invisible de Adam Smith: “Cuando cada individuo persigue su propio interés, una mano invisible automáticamente lo impulsa a servir los intereses comunes de la sociedad, de modo tal que las metas sociales son una secuela del interés personal” (citado en Valdez, 2004: 83).

Pero según consenso entre los especialistas, no existe ningún autor más citado que Milton Friedman, viejo conocido de la Escuela de Chicago, como el máximo exponente de la oposición al involucramiento de la empresa en la responsabilidad social empresarial. Las manifestaciones de esa forma de entender la economía y la política tiene en Guatemala alrededor del Centro de Estudios Económicos y Sociales (CEES) y de intelectuales de una universidad privada varios seguidores. Se han realizado publicaciones en la misma dirección y los medios de comunicación también han recogido polémicas al respecto. Pero por otra parte existen también las instituciones que han venido promoviendo la responsabilidad social

empresarial entre las cuales menciono ahora al Instituto para la Productividad con Responsabilidad Social (IPRES), la escuela Tayasal y más recientemente, al Instituto Ética y Empresa de la Universidad del Istmo, todas, con activo protagonismo en CENTRARSE, la institución que reúne a las empresas que hacen responsabilidad social empresarial en Guatemala.³⁹

El premio Nobel Milton Friedman escribió en 1962 este texto que no deja dudas sobre su opinión:

“(...) ha ganado aceptación la idea de que los dirigentes empresariales, e igualmente los sindicatos, tienen una responsabilidad social que va más allá del servicio a sus accionistas o a sus miembros. Esta idea se debe a un error fundamental sobre el carácter y la naturaleza de una economía libre. En una economía libre, la empresa tiene una y sólo una responsabilidad social: utilizar los recursos y realizar actividades orientadas a aumentar los beneficios, siempre que cumpla las reglas del juego, es decir, actuando en competencia libre y abierta, sin fraude ni engaño. De la misma manera, *la responsabilidad social* de los dirigentes laborales es servir a los intereses de los miembros de su sindicato. Al resto nos corresponde la responsabilidad de establecer un marco legal”. (En Lozano, 1999: 87-88).

(La responsabilidad social empresarial) “supone la aceptación de la perspectiva socialista según la cual son los mecanismos políticos, y no los mecanismos de mercado, la manera más adecuada de asignar recursos escasos a usos alternativos (...) La dificultad de ejercer la responsabilidad social ilustra la gran virtud de la empresa privada y competitiva, que fuerza a la gente a ser responsable de sus propias acciones y le dificulta explotar a los demás con propósitos

39. Una visión de conjunto del tema responsabilidad social empresarial para Guatemala, se encuentra en el libro *El ocaso de un liderazgo. Las élites empresariales tras un nuevo protagonismo*, capítulo IV, del Libro I, “Las siete culturas del capitalismo y la responsabilidad social empresarial”, págs. 83-98. Un análisis conceptual sobre las funciones de los empresarios en la sociedad, puede verse en el capítulo I, del Libro I, “La quinta función empresarial”, en las págs. 47-67 (Valdez, 2004).

egoístas o no egoístas. Se puede hacer el bien pero sólo por cuenta propia." (En Lozano, 1999: 89).⁴⁰

En la interpretación de Lozano, Friedman escribió el texto de 1962 con la preocupación de rechazar toda justificación de los monopolios:

"Y cree que, de hecho, lo que suscita la cuestión de la responsabilidad social de la empresa es la existencia de este poder que no se corresponde con la lógica del mercado, dado que [y lo cita de nuevo] quien participa en un mercado competitivo no tiene poder para alterar los términos del intercambio, casi no se le puede distinguir como entidad separada; por tanto, es difícil mantener que tenga alguna *responsabilidad social*, salvo la que le corresponde a todo ciudadano: obedecer las leyes nacionales y vivir de acuerdo con sus normas". (Lozano, 1999: 87).

Camacho, Fernández, y Miralles, un grupo de especialistas en ética de las empresas con larga trayectoria profesional, y quienes han seguido la evolución de la responsabilidad social empresarial, afirman que debe reconocerse que las afirmaciones de Friedman manifiestan una preocupación ética y una explícita referencia al respeto de la ley y las costumbres, todo lo cual es muy importante. Luego se formulan dos preguntas: ¿es realmente siempre la voluntad de los propietarios de la empresa que los beneficios sean maximizados?; y ¿es sólo la voluntad de los propietarios del capital la que determina lo que debe ser la empresa?

Con respecto de lo primero, nosotros pensamos que la experiencia demuestra que la expresión "beneficios maximizados" es más un horizonte que una posibilidad y una realidad permanentes. En los hechos la ciencia económica estima insuficiente en la vida de las empresas tener en cuenta ese parámetro como el único.

40. La fuente del texto de Friedman es *Capitalismo y libertad*. Madrid, Rialp, 1966. La versión original en inglés es de 1962. Luego, en 1970, publica un artículo en donde vuelve al tema. La fuente es "The Social Responsibility of Business is To Increase Its Profits", en *The New York Magazine*, de septiembre 13.

Hay que hacer excepción de las empresas que nacen para especular al máximo en ciclos de vida cortos, para reinventarse (incluso con otros nombres y giros) y repetir los procesos en los circuitos financieros en donde pueden lograr las más altas utilidades —fuera por cierto de los márgenes usuales del mercado— con maniobras no siempre claras. En Guatemala, el quinquenio 2002-2006 ha sido fuente de numerosos ejemplos, especialmente en la banca y las financieras.

Las empresas que se constituyen en instituciones duraderas, con planes de largo plazo, herederas muchas veces del prestigio de una familia o incluso de varias generaciones, son referentes culturales para un país o una región. Parte de su éxito ha estado vinculado a un tipo de gestión que agrega valor, valor social, y todo lo que en contabilidad se conoce como bienes intangibles que luego derivan en valor adicional en acciones y libros y que ha dado lugar al surgimiento de una sub-especialidad, la contabilidad para la responsabilidad social empresarial.

Generalmente detrás de este tipo de empresas hay mucho más que la mera producción o comercio compulsivo, o la obsesión por la competencia. *Se la entiende y se la comprende también en el contexto de la cooperación social.* Hay que comprender pues, el sentido de una frase tan simplificadora de una organización social —esto es una empresa con arraigo—, como la de empresas “maximizadoras”. Que si no son rentables, que si no se renuevan, si no se transforman cuando hace falta, que si no son capaces de incorporar tecnología y financiamiento para crecer o administrar las crisis cierran, así es. Esto es casi una ley de mercado, sobre todo para las empresas que no tienen ningún tipo de subsidios o condiciones ventajosas o monopólicas en el mercado. Por ello, en efecto, la empresa que se plantea la responsabilidad social empresarial tiene que tener capacidad de maniobra, y ver en su entorno social una real posibilidad de afianzarse, de oportunidades de mercado. Esa lógica, esa racionalidad de inicio no puede pedírsela a las empresas que la abandonen. Sería pedirles que se truequen en otra cosa. Una empresa que saca números negros cada año fiscal es la que puede progresivamente ir incorporando elementos de responsabilidad social empresarial en sus planes y su accionar hasta percibir que es una ventaja neta. Pero el asunto tiene por supuesto, otro ángulo: el de los empleados.

¿Cuánto trabajo de responsabilidad social empresarial se hace por parte de los empleados de manera voluntaria? ¿Cómo se concilian, o no, las atribuciones contractuales con las peticiones de las empresas de dar “tiempo libre”, voluntario? Algunas empresas costean por ejemplo el 50% de las horas de trabajo comunitario. El resto corre a cuenta del empleado. Otras convocan a sus colaboradores en fines de semana o les plantean que decidan cuántas horas al mes aportarán. Pero ¿es realmente un acto voluntario?, ¿están las acciones realmente integradas a la esencia de la empresa, o es una decisión de alguno de los ejecutivos o del directorio ante sugerencias o presiones de los líderes de su gremio? ¿Están en su derecho los trabajadores de no aceptar realizar trabajo voluntario?, pero también, ¿tienen la opción de elegir con libertad? ¿Cuáles son los beneficios objetivos o subjetivos que percibe un trabajador al hacer responsabilidad social empresarial y que no tiene más que un salario cada mes con el cual suple apretadamente sus necesidades cotidianas? Todas estas preguntas son apenas una pequeña parte de un tema que implica a la legislación nacional y a diversos convenios internacionales. Si la responsabilidad social empresarial es, como se supone, un sistema, todas las piezas de la empresa —dueños, ejecutivos, empleados— tienen que experimentar cambios para poder ir trabando relaciones con ese entorno más complejo que involucra a proveedores, clientes, comunidad, instituciones públicas del entorno etcétera. En una palabra, a los *stakeholders*. Pero la empresa a su vez, depende de un entorno legal, familiar, económico que hace que sus decisiones

Recuadro 3
ALGUNAS DEFINICIONES DE STAKEHOLDERS:

1963, Instituto Research Stanford (hoy SRI International Inc): Son todos los grupos “sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”

1984, Freeman: “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.

1989, De George: “Aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral son llamados colectivamente *stakeholders* de la corporación.” (González, 2003: 57).

tengan condicionantes más o menos fuertes en la medida de su tamaño y margen de maniobra en su mercado principal local o no.

Lo que sí introduce un factor ciertamente amenazante a las empresas con modelo de valor social es la competencia de empresas que operan en la reducida lógica de la maximización de utilidades. Está en su modelo de gestión la reducción de todo costo que no se perciba estrictamente necesario, y por ello son especialmente agresivas para eludir o para evadir impuestos, prestaciones, cuidado del medio ambiente etcétera. Seguramente en el corto y también tal vez en el mediano plazo, los mercados optarán por las “empresas maximizadoras” por simple reacción ante el precio. Pero como cada vez se comprende mejor en los estudios internacionales, el valor de la marca está crecientemente asociándose a la percepción que los consumidores tienen del conjunto de actuaciones de las empresas. ¿Es limpia o no?, ¿paga bien, trata bien, discrimina o no lo hace?, etcétera.

En cuanto a la segunda interrogante, ¿es sólo la voluntad de los propietarios del capital la que determina lo que debe ser la empresa?, podrían formularse varias respuestas, según la preferencia valorativa e ideológica de la que se parta. Dejemos por ahora que respondan los autores de *Ética de la empresa*:

“... el presupuesto de Friedman es que la empresa es de los propietarios del capital y nada más. Pero ese presupuesto es discutible: si la empresa es una unidad de producción, en ella desarrolla su actividad un conjunto de personas valiéndose de unos medios (instrumentos, maquinaria, instalaciones) financiados gracias al capital que aportan los propietarios, para producir unos bienes y servicios. No puede entenderse la empresa sólo desde su relación con los propietarios, puesto que otras personas ponen algo muy importante de su vida en ella (más valioso que un patrimonio)”. (Camacho, Fernández, y Miralles, 2002: 24-25).

El debate sobre el tema está planteado en el mundo desde hace décadas; tanto, como los años cincuenta. En Guatemala como un concepto complejo, apenas hace una década aunque de diversas maneras y espontáneamente todos conocemos en el campo o en la ciudad a algún empresario que de diversas formas se ha relacionado

con su entorno social, o su empresa es un modelo de acuerdo entre los integrantes. El peso de la responsabilidad social empresarial en la agenda nacional crecerá en los próximos años, y simultáneamente, aumentará el interés legítimo de empresarios nacionales por contribuir con el país de maneras adicionales a las que ya lo hacen pagando impuestos o generando empleo, satisfaciendo necesidades de diversos tipo, e incursionando en temas como la prevención de conflictos sociales. Y el comercio internacional y las demandas por mejores estándares de trabajo impulsadas por una ciudadanía crecientemente informada alrededor del mundo, también contribuirán con ello.

Decíamos antes que es alrededor del enfoque de los *stakeholders* en donde está desarrollándose de manera predominante la responsabilidad social empresarial. Tradicionalmente la responsabilidad de la empresa se reconoce en primerísimo lugar, para con los accionistas, luego los trabajadores, los clientes, y los directivos. En el enfoque nuevo, se reconoce que la acción de la empresa implica otros compromisos: en materia de calidad, de medio ambiente, de no discriminación en las contrataciones por razones de género, identidad; con los proveedores y los clientes, pero también con las comunidades (lo cual supone una complejidad adicional), con las instituciones públicas del entorno (alcaldías, etcétera).

Ahora bien, y esto es fundamental para hacer la diferencia en el tema de la responsabilidad social de las empresas, el cómo una empresa define a sus *stakeholders* identifica su filosofía como empresa: O es una mera acción de simulación, o un acto calculado desde la racionalidad financiera, o es mucho más: de acuerdo con diversos enfoques teóricos de considerable influencia en la responsabilidad social empresarial, son tres los modelos para concebir a los *stakeholders*, y cada uno supone una filosofía de la empresa sobre sí misma y cómo se ve en la sociedad:

- a) Cuando la empresa lo hace de manera *instrumental*: se reconocen en tanto sean parte de la estrategia de la empresa para maximizar utilidades.
- b) Cuando la empresa actúa para conocer las demandas de los involucrados (*analítica*) y así establecer una imagen.
- c) Y la tercera, llamada por los autores *normativa*: es la acción que parte de reconocer como legítimos los intereses de los involucrados.

Cuadro 1 MATRIZ DE PODER DE LA EMPRESA POR NIVEL⁴¹				
Stakeholders	responsabilidad económica	responsabilidad legal	responsabilidad ética	responsabilidad voluntaria

Fuente: Lozano, 1999: 128.

La relación de la empresa con los *stakeholders* se da porque la empresa reconoce esa legitimidad.

Y es que cuando hablamos de responsabilidad social empresarial hablamos de poder; del poder que las empresas tienen; unas más, otras menos, pero que todas lo tienen. Una interesantísima clasificación de este tipo de poder la ofrece Epstein, expuesta en palabras de Lozano:

“Epstein distingue entre el poder sobre los participantes sociales y el poder sobre los procesos y los acontecimientos sociales. El poder sobre los participantes sociales se refiere a la capacidad de

41. Modelo creado por A. Carroll y que denomina “Matriz stakeholder-responsabilidad” para facilitar su análisis. Es una variante inspirada en el modelo que produjo E. M. Epstein para analizar el poder en el mundo de las empresas y que a continuación se copia:

Ámbito/nivel	sistema	sector	empresa	individuo
económico				
social/cultural				
individual				
tecnológico				
medioambiental				
político				

Fuente: Joseph M. Lozano, Ética y empresa. 1999, pág. 128.

determinar el comportamiento de los demás o de influir en él, y puede ser intencional (cuando A es capaz de producir los efectos deseados en B de acuerdo con los objetivos de A) y secuencial (cuando produce en las acciones de B unos efectos que no había planificado ni se había propuesto directamente). El poder sobre los procesos y los acontecimientos sociales se refiere a la capacidad de influir por medio de las actividades empresariales normales en la orientación de la vida social. Evidentemente, en la vida social estas dos clases de poder se pueden sobreponer." (Lozano, 1999: 119-120).

Con matrices como la anterior, los encargados de construir las estrategias de responsabilidad social empresarial pueden establecer cuáles son sus compromisos, hasta dónde llegan los que aparecen sobre todo en la última columna y que entran en ese subjetivo mundo de la "responsabilidad voluntaria", sobre todo en un país con una inexistente legislación y tradición al respecto.

Los asuntos del poder y los ámbitos de competencia de las empresas en una perspectiva de responsabilidad social empresarial que utiliza el modelo de los *stakeholders* aparecen implícitos en los dos estudios de caso incluidos en este libro. Se trata del poder que tienen las empresas de influir en la vida social, y de su potencial para el cambio social. Esta publicación es apenas un esfuerzo para contribuir con otros en marcha para documentar lo que se está haciendo en el país; y para discutir desde cuál o cuáles modelos de acción está produciéndose responsabilidad social empresarial en Guatemala. Es algo que debe ser sistemáticamente estudiado porque cada uno supone unas implicaciones distintas. Por ejemplo, los protocolos que se encuentran en la página web de CENTRARSE y de la Cámara de Comercio a los cuales hemos hecho una referencia superficial, son parte de estándares internacionales que se han venido estableciendo y que las empresas están aprovechando al tiempo de producir sus propias ideas y aprender de sus experiencias propias. El caso del Ingenio Pantaleón, por ejemplo, es tan relevante en América Latina que es constantemente objeto de estudios y punto de referencia para hacer *benchmarking*. La experiencia de esta empresa es citada junto a otras como Cementos de México (CEMEX), Amanco

(con presencia en 13 países de América Latina), entre otras empresas de nivel internacional. En el 2007, la OEA le entregó el premio al Ciudadano Corporativo a Ingenio Pantaleón, por su proyecto “Escuelas de Construcción de Ciudadanía en Guatemala”.

1.1. ¿Globalización y nueva culturas empresariales?

Aunque lentamente, una nueva forma de ver los problemas sociales y de hacer política se viene conformando entre algunos grupos del liderazgo empresarial, al tiempo que unos sectores más audazmente que otros, han hecho de sus empresas un poderoso instrumento de relacionamiento con sus comunidades promoviendo acciones que van mucho más allá de lo que el país conoció hasta recientemente con las características propias de la filantropía. Como hemos dicho, el acuerdo comercial de Centroamérica con Estados Unidos es un poderoso factor externo que estará acelerando ciertos cambios y rompiendo la configuración de grupos y alianzas de capital y sobre todo, produciendo cambios en las prácticas y la cultura empresarial. Y de otras formas lo hará un acuerdo con la Unión Europea. Muchos fenómenos ya están ocurriendo, para empezar, con el cambio y concentración de propiedades. Ver las implicaciones de ello para la responsabilidad social empresarial en el país tomará tiempo. Muchos fenómenos están conectados.

Hoy, los gigantes de la finanzas están en Guatemala y Centroamérica representados por la General Motors y su división financiera al comprar al Banco de Centroamérica (BAC); Citigroup –el más grande grupo financiero a nivel mundial– que lo hizo con los Cuscatlán Internacional y con el Banco Uno; y el Hong Kong and Shanghai Bank (HSBC), el tercer mayor grupo financiero del mundo, que compró al mayor banco de Centroamérica y Panamá, Banistmo; el canadiense Scotiabank, el Banco de Comercio de El Salvador primero, y luego la Corporación Interfin, el mayor grupo financiero privado de Costa Rica. La forma de la operación varía: en unos casos se trata de fusión; en otros de absorción; los dueños originales pueden seguir teniendo un espacio de decisión significativo o simplemente quedar con representación marginal.

Adicionalmente, la crisis de los bancos del Café, y Comercio, aceleraron las compras y fusiones. Respecto del país, el Banco

Industrial que compró al Occidente y al Banquetzal posee más de un cuarto de los depósitos del sistema bancario; G&T Continental, compró Banex, y posee el 20%; Banrural, un banco mixto público privado, controla el 18% y es el que está creciendo más rápido; Banco Agromercantil que se fusionó con Corpobanco, el 7%; Citicorp dueño mayoritario de Cuscatlán y de Banco Uno, tiene el 7%; Bancor, compró en el 2007 a SCI (Servicios Comerciales e Industriales, luego Grupo Financiero SCI), y alcanza el 6%; Hoy, más del 80% de los depósitos se concentran en seis grupos (datos a enero del 2007).⁴²

El CAFTA produjo controversias políticas sobre todo en Estados Unidos y Costa Rica. En la negociación, los temas del azúcar y los textiles fueron en aquel país la mayor fuente de oposición. Los especialistas dicen que la cerrada votación del Congreso de Estados Unidos —apenas dos votos de diferencia— da cuenta de los temores de esos sectores. En términos de lo acordado, los resultados fueron de variable ventaja: mucho más clara para los azucareros que verán ampliadas sus cuotas para exportar a aquel país. Los años y las estadísticas por venir responderán las dudas sobre las ventajas y desventajas del conjunto de los acuerdos para cada sector comercial. Por de pronto, como ya vimos, el sector de los servicios financieros ha ingresado con toda fuerza al país, y los grupos nacionales se han apresurado a formar sus propias alianzas para no posibilitar una competencia sensitiva. Por de pronto, y como ya mencionamos, los grupos nacionales continúan controlando la banca nacional. Lo cierto es que mucha de la vieja cultura empresarial está siendo desplazada y los cambios continuarán viéndose con toda seguridad. Faltará ver cómo influyen los reacomodos en los grandes grupos en relación con la RSE.

42. Aunque el asunto es más complejo, la quiebra de BANCAFE y su *off-shore*, está vinculada a la vez, con la de Refco Capital Markets Inc. (**RCM**), institución estadounidense en la que perdieron recursos bancos nacionales, empresas de diverso giro e inversores individuales.

2. La responsabilidad social empresarial en Guatemala. El caso de CENTRARSE

El Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala (CENTRARSE): “Es una organización privada, autónoma, de carácter asociativo, apolítico, no lucrativo y extragremial que tiene como objetivo generar una actitud de cambio en las empresas que operan en el país, para que implementen conscientemente, prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE)”.

De acuerdo con la información contenida en su página web y otros documentos, el origen de CENTRARSE se encuentra en un esfuerzo conjunto iniciado en 1998 entre el Banco Mundial y el Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala⁴³ para conformar un Comité con empresarios “de reconocida carrera exitosa y liderazgo”, para abordar la cuestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el país.

Se crea formalmente en enero del año 2003 estando afiliadas a enero del 2007, 60 empresas de diverso giro y perfil público como Koramsa (maquila) y el Ingenio Pantaleón (azúcar), ambas incluidas en este libro, Tacasa (tabaco), Shell (combustibles), Montana y Compañía Guatemalteca de Níquel, (minería), Unión Fenosa (electricidad), Cementos Progreso y Amanco (industria de la construcción), Cabcorp (bebidas), Pollo Campero (restaurantes), Agrícola Villalobos (avicultura) y Mc. Donalds (alimentos).

Sigue la información en la web:

“Este Comité se formó con el propósito de identificar acciones que permitan permear efectivamente al sector empresarial, bajo los principios de participación personal y sin vínculos político-partidistas. Las acciones claves que realizaron se basaron en conocer —con más profundidad— el status del sector productivo, tener un acercamiento a gremios empresariales para conocer su retroalimentación y lograr la ampliación del Comité con más miembros (CACIF, Pronacom, presidentes de fundaciones, academia)... Parte de las acciones claves

43. Para más información sobre el Consejo de Organizaciones Privadas de Guatemala, ver Valdez, 2004, página 90 y siguientes.

Recuadro 4
EMPRESAS ASOCIADAS A CENTRARSE

Amanco
Aseguradora General
Avícola Villalobos
Bancafé
Bayer
Cabcorp
Carbox, S.A.
Cementos Progreso
Cemusda
Cendis
Codaca
Comnet, S.A.
Compañía Guatemalteca de Níquel
CPS Logistics
El Periódico
Finca Candelaria
Grupo Cobán
Grupo Solid
GSI
Hidroeléctrica Río Las Vacas
Indesa
Industria de Hamburguesas, S.A. (McDonald's)
Ingenio La Unión
Ingenio San Diego
Kimberly Clark
Koramsa
La Fragua
Microsoft Guatemala
Montana Exploradora

realizadas en ese momento estaban enfocadas en identificar los factores de relación entre pobreza, mercado y competitividad, así como el efecto retroactivo que esta cadena creaba. Por otra parte, se trabajó en la formulación de un concepto pertinente del término Responsabilidad Social Empresarial para las economías de la región.

En la búsqueda por establecer un orden lógico de las áreas que se enmarcan en este concepto, se definió la Pirámide de Responsabi-

Nuestro Diario, S.A.
Olmeca, S.A.
Pantaleón
Pollo Campero
Puerto Quetzal Power (PQP LLC)
Procalidad
Productos del Aire
Promoagro
Roberto Cervantes, Servicios
SGS de Guatemala
Shell
Siemens
Siglo XXI
Silo Central
Soluciones Web
Sovereign Ventures, S.A.
Spectrum
Tacasa
Telefónica
Unión Fenosa
Asociación de Agricultores en Desarrollo Comunidad Maya 9 de enero (ASOGRIME)
Asociación de Artesanos Ixiles la Unión tzalbal, Nebaj-Quiché
Asociación de Mujeres Tejedoras con Tinte Natural LEMA
CEIS-COOINOM R.L.
CESIDE
Empresa Campesina Asociativa (ECA), Santa Elena
Estancia Agroindustria S.A. (LESTANSA)
Fundación del Centavo
Fundación Propeten
Horticultores unidos de Chirijuyú
MAYACERT

lidad Social Empresarial. Con las acciones realizadas se definieron factores de éxito, como apoyo institucional logístico y financiero, convocatoria y compromiso de los empresarios identificados y articulación de alianzas. Se concluyó en la formulación de un concepto de Responsabilidad Social Empresarial que en la práctica es medible y verificable, que trasciende a la cadena productiva, que facilita identificación y construcción de clusters, y que además

evidencia la necesidad de articular alianzas entre el sector público, el sector productivo, la sociedad civil, organismos no gubernamentales y organizaciones internacionales.” (www.centrarse.org, 2006).⁴⁴

CENTRARSE dispone de un conjunto de indicadores que denominan Indicarse, los cuales pueden verse en su página electrónica y cubren siete grandes aspectos: Valores y transparencia de la empresa, calidad de vida laboral, respeto y cuidado de ambiente, relación con los proveedores de la empresa, Relación con los clientes de la empresa, relaciones con la comunidad, y relaciones con el Estado.

Cada una de las encuestas sobre responsabilidad social empresarial que promueve CENTRARSE incluye preguntas detalladas para medir el cumplimiento en asuntos muy diversos pero el conjunto de los temas abordados da una clara idea de la magnitud y potenciales implicaciones de la responsabilidad social empresarial. Por ejemplo: Cuestionario *Valores y transparencia de la empresa*: ¿La empresa cuenta con un código de ética? ¿La empresa aplica este código de ética? ¿Se pagan todas las prestaciones laborales que contempla la ley? Cuestionario *Calidad de vida laboral*: ¿Existe buena comunicación entre los directivos y los colaboradores? ¿Existe respeto mutuo en las relaciones de trabajo? ¿Existen mecanismos para denunciar algún abuso a los

44. Por su interés para el tema que aborda este libro, incluimos la siguiente información adicional: “CENTRARSE a través de su equipo comprometido está generando una actitud de cambio en las empresas que operan en Guatemala para que incorporen, conscientemente, prácticas de responsabilidad social empresarial, que les permitan crecer competitivamente, crear mejores condiciones de vida para sus colaboradores y sus familias y contribuir a generalizar estas buenas prácticas como parte de su aporte al desarrollo sostenible del país”.

CENTRARSE es socio del crecimiento competitivo de todas las empresas de los diversos sectores productivos que operan en Guatemala y desde la empresa más pequeña hasta la más grande, ya que considera que al incorporar la responsabilidad social empresarial, las empresas son más productivas y competitivas.

CENTRARSE, cree en Guatemala y cuenta con empresarios que reconocen la importancia de cumplir con sus obligaciones, incorporando la responsabilidad social empresarial en beneficio de sus empresas, sus colaboradores, sus familias y el país, para así contribuir al desarrollo sostenible”. (www.centrarse.org, 2006).

colaboradores? ¿Existen políticas en la empresa que permiten la libertad de asociación de los colaboradores, sea con sindicatos, comités cívicos, asociaciones solidaristas, u otros? Las preguntas citadas son entre otras, las que eventualmente arrojarían estadísticas al respecto, si los cuestionarios son llenados en libertad y sobre todo, si existe una auditoría social. Todo esto es parte de lo que la comunidad académica y las organizaciones sociales en coordinación con los propios empresarios deben abordar en una nueva etapa de vida social que las organizaciones sindicales deben entender para adaptarse a las nuevas circunstancias.⁴⁵

Respecto al asunto de los derechos laborales, nos referimos más ampliamente adelante, incluyendo las opiniones de los interesados.

Seguimos. Cuestionario *Relación con la comunidad*: ¿Esta empresa participa en la identificación y discusión de problemas de la población cercana a la empresa? ¿La empresa ha respondido a reclamos de la comunidad sobre el impacto de sus actividades? ¿La empresa trabaja con organizaciones comunitarias y desarrolla proyectos conjuntamente?

Cuestionario *Relaciones con el Estado*: ¿Esta empresa cumple con todos los requisitos legales de su sector? ¿Esta empresa compite de

45. Algunas de las preguntas incluidas en el formulario sobre calidad de vida laboral:

- De qué formas se reconoce el trabajo de los colaboradores:
 - ▲ Carrera profesional,
 - ▲ Reconocimientos públicos,
 - ▲ Reconocimientos internos,
 - ▲ Premios.
- Existen políticas en la empresa que permiten la libertad de asociación de los colaboradores, sea con sindicatos, comités cívicos, asociaciones solidaristas, u otros.
- Existe una política que exige relaciones de trabajo fundamentadas sobre comunicación clara y transparente a todo nivel.
- Qué tipos de reconocimientos da a sus colaboradores por su buen desempeño.
- Especifique a qué grupos pertenecen sus colaboradores.
- Qué porcentaje de su personal pertenece a un grupo o forma parte de una asociación.
(www.centrarse.org. Aquí puede encontrarse el formulario completo que deben llenar las empresas afiliadas).

Recuadro 5
DIRECTORIO DE CENTRARSE

A la fecha de la consulta el siguiente era el directorio de CENTRARSE, mismo que da idea del protagonismo de la gran empresa en el asunto de la responsabilidad social empresarial:

Cargo en CENTRARSE	Empresa	Encargado
Presidente	Ingenio Pantaleón	Julio Herrera
Vicepresidente	Fundazucar	María Silvia Pineda
Secretario	Koramsa	Christian Klose
Tesorero	CENDIS	Rodolfo Heinemann
Vocal I	Cementos Progreso	Mario Montano
Vocal II	La Fragua	Bernardo Roehrs
Vocal III	Arrocera Los Corrales	José Antonio Corrales
Vocal IV	Luces del Norte S.A.	Carmelo Torrebiarte
Vocal V	Kiej de los Bosques	Maria Pacheco
Consejo Consultivo	Finca Candelaria	William Stixrud
Consejo Consultivo	Cabcorp	Alvaro Castillo Monge
Consejo Consultivo	Socio Fundador	Lourdes de Novella
Consejo Consultivo	Ingenio Pantaleón	Lucia Herrera
Consejo Consultivo	Socio Fundador	Mario Marroquín

(*) En marzo de 2007, asumió la nueva junta directiva: presidente, Julio Herrera (Pantaleón); vicepresidente, María Silvia Pineda (Fundazucar); secretario, Rodolfo Heinemann (Centro Distribuidor); tesorero, José Antonio Corrales (Arrocera Los Corrales); vocal I, Mario Montano (Cementos Novella); vocal II, Mario Marroquín; vocal III, Carmelo Torrebiarte (Calzado Cobán); vocal IV, Erick Michelers (Arista S.A.); vocal V, Bernardo Roemers (Wall Mart).

Fuente: www.centrarse.org. (enero 2007).

forma legal con las empresas que se dedican al mismo negocio? ¿Esta empresa paga puntualmente los impuestos que le corresponden? ¿Los dueños o gerentes de la empresa influyen positivamente en la política nacional? ¿Los dueños o gerentes de la empresa influyen o participan en instancias que aportan en la elaboración de políticas públicas? ¿En esta empresa se toman en cuenta los planes nacionales de país para diseñar sus propias estrategias y políticas?⁴⁶ ¿Esta

46. Nótese la relación de la pregunta con esfuerzos como Plan Visión de País, así como la Agenda Nacional de Competitividad, ya mencionada.

empresa emite facturas por todos los servicios que presta o todos los productos que vende? (CENTRARSE, Cámara de Comercio, Coalición por la Transparencia, 2006: 94-97).

De los cuestionarios se deduce con toda claridad, que estamos como país, ante el inicio de un proceso de significativas implicaciones —faltará ver si aceleradamente o no— para las formas que hemos conocido hasta ahora de hacer negocios y concebir las funciones de la empresa, pero también ante nuevas formas en que el liderazgo empresarial se vincula, a la política y a las instituciones del Estado. Considerando el asunto de manera global, el impacto internacional de la responsabilidad social empresarial colleva incluso, la redefinición de lo que es política pública, un asunto que la literatura y la experiencia internacionales se ha vinculado a acciones propias de la administración realizadas como una función pública.

Finalmente, hay que indicar que CENTRARSE es el representante en Guatemala del Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible, (World Business Council for Sustainable Development) y de acuerdo a su página web, también hace parte de la red de instituciones de Responsabilidad Social Empresarial de América Empresa.

A continuación nos vamos a referir a dos ejemplos que expresan parte de los cambios que se presentan precisamente en la cultura empresarial. El primero, como caso local (municipio de Guatemala), en la industria de la maquila (una de las formas de la nueva economía), fue preparado por el Maestro Iván Monzón. Se trata de la empresa Koramsa, con una planta laboral que ha oscilado fuertemente entre 9,000 y 19,000 empleados en el marco de la dura competencia internacional; es controlada por capital nacional, y en diversos momentos una de las de mayor rentabilidad y productividad en América Latina, con un fuerte programa de desarrollo interno y su audaz involucramiento en el apoyo a un número variable de jóvenes en riesgo de delincuencia abriendo una línea de producción para ellos, modificando así los criterios estándares de operación, y asumiendo en consecuencia, los costos implicados.

J. Fernando Valdez es el autor del segundo caso (alcance regional, Costa Sur) sobre la Fundación del Azúcar (FUNDAZÚCAR), brazo social de los ingenios azucareros de Guatemala, quienes en conjunto han producido una transformación de las relaciones de producción

constituyéndose en el principal actor de desarrollo de una amplia zona en el sur del país, una de las regiones de conflicto armado en el pasado reciente. Ambos casos obligan a reflexiones de fondo sobre el papel del Estado, las políticas públicas y la ya vieja separación entre público-privado, a todo lo cual nos hemos venido refiriendo y lo haremos de nuevo en las conclusiones. Cada caso siguió un marco general común pero técnicas diferentes. En el caso de Koramsa, por su naturaleza, el autor utiliza métodos propios de análisis de conflictos como el Paradigma Anidado de Lederach. El autor del caso de la industria del azúcar utiliza en cambio, debido a los alcances políticos y sociales del caso, un análisis de corte sociopolítológico y tiene como teoría de fondo implícita, el concepto de competitividad sistémica (Esser, Hillebrand Messner, Meyer-Stamer).

Primer Caso
El papel de la maquiladora Koramsa en la
prevención de la delincuencia juvenil.
El Proyecto “Puente Belice”

Iván Monzón

INTRODUCCIÓN:
UN NUEVO PAPEL PARA EL SECTOR
EMPRESARIAL EN GUATEMALA

El empresariado enfrenta a principios del siglo XXI nuevos retos históricos en el mundo. Uno de ellos (probablemente el más grande) es su contribución para lograr la viabilidad sociopolítica de un modelo de desarrollo holístico que sea construido y sostenido democráticamente y que responda de forma assertiva, a los cambios y las configuraciones del poder mundial. En el contexto guatemalteco, ésta es una tarea colosal debido a varios factores como:

- El profundo fraccionamiento de las relaciones sociales entre sectores históricamente confrontados.
- El acceso a la información pertinente sobre los escenarios mundiales; y las capacidades, tecnologías y recursos para el análisis estratégico de esa información.
- El debate aplazado de la paz y el divorcio artificial existente entre los conceptos “paz” y “desarrollo” desde los discursos políticos.
- La ausencia de caminos para la reconciliación y las relaciones interculturales y de género desde la sociedad civil y desde el Estado.
- La situación de inseguridad y consecuentemente de ingobernabilidad.

Guatemala es un país multicultural y pluriétnico con una alta densidad poblacional en las áreas metropolitanas, particularmente, en la ciudad capital, en donde habita alrededor del 10% de la población. Esta situación ha generado serios problemas ecosociales relacionados con el hacinamiento y la concentración de grandes bloques de población en pequeños terrenos. Su ubicación geográfica está identificada como uno de sus más fuertes potenciales por conectar a centro y sur América con México y Estados Unidos. Pero esto también la constituye como un puente estratégico para el narcotráfico, y sus características sociodemográficas y socioeconómicas constituyen un terreno fértil para la proliferación de maras y pandillas juveniles.

Durante los 36 años de duración del conflicto armado interno, los altos índices de pobreza (que alcanzaban el 60% en la década de los noventa (PNUD, 2001) y analfabetismo se marcaban en medio de un clima de violencia y represión política en el que perdieron la vida miles de personas (CEH, 1999).

Durante la firma de la Paz, en 1996, se suscribió el “Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria”, en el cual se marcó la necesidad de atender de manera participativa los principales problemas del qué hacer público para impulsar el desarrollo, elevar la productividad del país, y fortalecer las capacidades del Estado, lo cual requeriría del fortalecimiento de la gestión pública y la política fiscal, entre otras medidas. En ese contexto, la Comisión de Acompañamiento de los Acuerdos de Paz instaló una comisión investigadora de la situación fiscal en Guatemala y posteriormente una comisión del Pacto Fiscal, con el objetivo de concertar las bases para una política fiscal de nación, entre los diversos sectores de la sociedad civil organizada (Gamboa y Trentavizi, 2001).

El pacto fiscal es el ejercicio democrático de consulta participativa más sofisticado que se ha hecho en los últimos años en el país. En él convergieron más de 140 organizaciones de distintos sectores sociales, entre los cuales figuró como un bloque principal, el sector empresarial, a través del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF), que representa la cúpula del sector empresarial. En éste proceso, el CACIF se constituyó en un uno de los dos grandes bloques nacionales de negociación. El pacto fiscal se firmó en mayo del año 2000, luego de una agenda de

más de tres años de investigación y negociación para el análisis de uno de los más grandes problemas del país. Al igual que los Acuerdos de Paz, el pacto fiscal, constituye hasta la actualidad, uno de los principales referentes para la construcción de una agenda de nación, sin embargo, ambos adolecen de una implementación precaria.

El ejercicio del pacto fiscal y la Firma de los Acuerdos de Paz, simbolizan el proceso de transición hacia una paz duradera y sostenible, en un contexto posconflicto, y son también dos herramientas políticas que marcan un nuevo papel del empresariado frente a lo público y frente a la sociedad civil en general.

Este nuevo papel se caracteriza por una mayor interlocución con la sociedad civil, una inserción en los procesos de participación social y una responsabilización compartida por la construcción de la paz, no solo en materia de la dimensión económica (crecimiento productivo (AASSA.II.17),¹ generación de empleo (AASSA.II. 17), contribución tributaria (AASSA.IV.A.50), etc.), sino política y social (participación activa en la concertación social, trabajo conjunto permanente con otros sectores sociales, contribuir activamente a la reducción de la pobreza con énfasis en los grupos más vulnerables, estimular la participación ciudadana, condiciones y relaciones laborales, desarrollo humano, etc). Esta responsabilidad asumida, como puede verse va más allá de ver la responsabilidad social empresarial como una forma de asistencia social: Implica un compromiso integral por abordar las raíces de la conflictividad social.

En el comunicado de Ottawa, el CACIF expresa que la paz es un “requisito indispensable para hacer viables los esfuerzos conjuntos

1. El AASSA (Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria) establece que: “El desarrollo socioeconómico del país no puede depender exclusivamente de las finanzas públicas ni de la cooperación internacional. Reclama del incremento de inversiones productivas generadoras de empleos debidamente remunerados. Las partes exhortan a los empresarios nacionales y extranjeros a que inviertan en el país, considerando que la suscripción de un acuerdo de paz firme y duradera y su puesta en práctica son componentes esenciales de la estabilidad y transparencia que requieren la inversión y la expansión económica”. La anterior exhortación convierte en ley la responsabilidad compartida del empresariado en el financiamiento de la paz.

para alcanzar la superación material, cultural y espiritual de todos los guatemaltecos". Más adelante expresa su complacencia cuando la URNG expresa coincidir con el CACIF en "dar su aporte a la construcción de una Guatemala que respete la libertad del hombre en todas sus manifestaciones y se garanticen plenamente sus derechos". (Comunicado del CACIF en Ottawa, 1990).

En los acuerdos de paz, recientemente incorporados a la legislación nacional, también se establece la necesidad de la "concertación y diálogo entre los agentes del desarrollo socioeconómico" (I.a.1.) esta participación se define como "indispensable para el fomento de la productividad y del crecimiento económico" (I.A.3).

I. KORAMSA Y LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN GUATEMALA

Desde 1978 a 1984, una serie de iniciativas legales impulsadas por empresarios, posteriormente en el marco del Acta de Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe (Spoon, 2003), formalizaron la práctica de las maquilas para el ensamblaje de piezas de exportación en Guatemala, con 10 años de exención fiscal para las empresas nuevas. El gobierno de Estados Unidos invirtió cantidades millonarias en impulsar el desarrollo de la industria maquiladora, aunque finalmente los principales beneficiarios fueron inversionistas coreanos, no americanos (que constituyen alrededor del 60% de los propietarios de las maquilas). La industria de vestuario y textiles de Guatemala está organizada dentro de la comisión de la Industria de Vestuarios y Textiles (VESTEX), de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), con la cual se promueve el sector por medio de asistencia técnica, capacitación, información, mercadeo, promoción de exportaciones y relaciones a nivel internacional y con el gobierno.

"El sector está compuesto por más de 222 fábricas de vestuario,² con una capacidad instalada de 83,593 máquinas y una mano de obra

2. De las 222 fábricas, 145 provienen de capital coreano (VESTEX, 2005).

de 113,272 trabajadores. Guatemala cuenta con la industria textil más grande de la región” (VESTEX, 2006). La industria textil es relativamente nueva en Guatemala y se remonta a la década de los años ochenta.

“La industria cuenta con 276 empresas suplidoras de servicios y accesorios. La mayor parte de la industria textil y de vestuario se encuentra localizada en la región metropolitana y en el área circunvecina, distante a no más de 30 minutos de la ciudad capital” (VESTEX, 2006). Las maquilas en Guatemala actualmente exportan un 94% de su mercadería a Estados Unidos; la industria del vestuario en general provee empleo a más de 100 mil personas.

Durante los últimos años del conflicto armado interno, la industria textil vivió fuertes conflictos laborales y tuvo experiencias muy negativas en materia de derechos laborales y respeto de la libertad sindical (PNUD, 2000), que le hizo acreedora de una queja de la Federación Internacional de Trabajadores del Sector Textil ante la sede de la OMC, en Ginebra, en el año 2002.³

Esta situación ha venido cambiando con la vigencia de convenios internacionales sobre el trabajo y los derechos de los trabajadores, con medidas gremiales a través de la Comisión de Vestuario y Textiles (VESTEX), de la Asociación Guatemalteca de Exportadores de Productos No Tradicionales, y la creación de nuevas prácticas adecuadas a los estándares internacionales de calidad en materia productiva y laboral y códigos de conducta. Este antecedente es un dato importante que otorga relevancia a la experiencia de Koramsa en la construcción de un clima organizacional interno y la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores, y particularmente, en el papel jugado en los barrios marginales alrededor del puente Belice.

Koramsa es una empresa que fundada en 1998, que llegó a tener más de 13 mil empleados, logró establecer alianzas estratégicas que incrementaron considerablemente sus relaciones comerciales. Aunque en la actualidad, el crecimiento económico de China ha representado

3. Hacia el 2001, la industria maquiladora generaba alrededor de 138,000 empleos, en donde el 75% de la fuerza de trabajo provenía de mujeres (Spoon, 2003).

una latente amenaza, se han logrado establecer varias conexiones internacionales que la posicionaron como una de las más importantes maquilas de la región centroamericana. Koramsa representa a una nueva generación de maquiladoras.

En el 2005 se dijo :"Koramsa puede producir 90 estilos de pantalones al mismo tiempo y en cualquier color imaginable y su ubicación en Guatemala es estratégica pues queda a solo dos días de Miami vía marítima." (Dow Jones & Company, 2005). Se le ve como empresa líder de América.

II. LA VERDAD BAJO EL PUENTE: CONFLICTO Y CONDICIONES DE VIDA DE LOS JÓVENES EN RIESGO

"En un principio la Mara 18 era la que imperaba en el Puente. Hijos de familias que vivían en el barrio eran muchachos que pertenecen a ésta mara. Hace algunos años empezó la guerra, la "MS" llegaba al sector a provocar caos y más violencia; en defensa, los de la 18 los contrarrestaban. Así comenzaron a matarlos uno a uno. Parecía que no iban a descansar hasta matar a todos..." (Entrevista con Padre Maqueira: AVANCSO, 2004).

Las maras o pandillas juveniles en Latinoamérica y particularmente en Guatemala, son un fenómeno que ha tenido sus inicios en el contexto de las últimas dos décadas de la guerra fría, en Guatemala, las maras tomaron un auge sin precedentes durante la transición a gobiernos democráticos. Su origen histórico proviene de grupos de jóvenes inmigrantes a las grandes ciudades de Estados Unidos que se asociaron y posteriormente el modelo se fue replicando en los países hispanos.⁴ Los problemas vinculados con las maras en la actualidad responden a diferentes facetas de la vida social. En

4. Véase: De León, Alfredo. "Sobre el fenómeno de las maras". Artículo Inédito. Diputado al Congreso de la República de Guatemala, 2005.

primer lugar, las maras se caracterizan por una lucha por el dominio territorial en la urbe y en las zonas marginales, lo que implica constantes enfrentamientos sangrientos entre los líderes adolescentes y jóvenes y sus miles de adeptos.

Un segundo aspecto es, en consecuencia, una gama de actividades delincuenciales que van desde la actividad afiliada a otros grupos de poder hasta la participación directa en redes del crimen organizado (es decir, las maras como instrumento de criminalidad) y particularmente del narcotráfico. Este tipo de vínculos cada vez aumenta más en Centroamérica y la mayor parte de medidas tomadas frente al fenómeno tienen un carácter penalizador y muy pocas experiencias a nivel latinoamericano son de carácter preventivo (IDIES, 2003).

En un estudio elaborado por el IDIES, la pobreza y el desempleo son dos factores principales que se relacionan con la formación de maras (IDIES, 2001). Aunque no ha sido posible registrar el número de jóvenes involucrados en maras y pandillas, en Guatemala, sí está determinado que la presencia de las maras abarca la mayoría de barrios marginales en la ciudad capital. Como lo indica AVANCSO (2004) : "La línea divisoria entre víctimas y victimarios es muy confusa ya que los victimarios en su mayoría son o fueron violentados de alguna forma".

El momento en que la empresa Koramsa participa en el proyecto del puente Belice, la presencia de la Mara Salvatrucha en las colonias del Proyecto mantiene un clima de violencia y terror. Pocos años atrás, hubo fuertes enfrentamientos entre la Mara Salvatrucha y la Mara 18. Ante la salida de muchos jóvenes, los enfrentamientos disminuyeron, pero siguen existiendo conflictos internos, rivalidad, venganzas personales entre los jóvenes integrantes de pandillas.

1. El otro lado del puente: los barrios bajo el puente Belice

Las colonias alrededor del puente Belice, forman parte de las zonas marginales de la ciudad capital y han sido consideradas como zonas de alto riesgo y peligrosidad. En ellas se concentran altos índices de pobreza y pobreza extrema (AVANCSO, 2004). En los

barrios en donde se desarrolla el proyecto, se estima una población total de 3,500 a 4,000 personas que viven no solamente el riesgo derivado de los altos niveles de delincuencia, sino también contaminación y otros riesgos ambientales, ya que la mayor parte de viviendas se ubican en laderas y orillas de barrancos y son construidas con madera y lámina.

El puente Belice fue inaugurado en 1953 y conecta el centro de la ciudad con las zonas 6 y 18. Las zonas del proyecto comenzaron a habitarse antes del terremoto de 1976, sin embargo, según un informe de AVANCSO (2004), no fue sino hasta 1986 que se iniciaron trabajos para infraestructura mínima. Las comunidades cercanas al puente son ahora territorios considerados de alta peligrosidad en donde predomina la Mara Salvatrucha.

Cuadro 2
COLONIA “EL LIMÓN”, ZONA 18:
MANIFESTACIONES DE VIOLENCIA MÁS FRECUENTES
OPINIÓN DE INTEGRANTES DE MARAS, 2001

Manifestación	Total respuestas	%
Robo	83	34.4
Asaltos	36	14.9
Asesinatos	28	11.6
Pleitos entre maras	26	10.8
Drogadicción	18	7.5
Maras	18	7.5
Secuestro	7	2.9
Alcoholismo	6	2.5
Violación sexual	5	2.1
Delincuencia en general	4	1.7
Pleitos	3	1.2
Agresión física	3	1.2
Un poco de toso	2	0.8
Agresión con arma	1	0.4
Amenazas	1	0.4
Maltrato infantil	0	0.0
Quema de buses	0	0.0
Tiroteos	0	0.0
Violencia intrafamiliar	0	0.0

Fuente: IDIES, 2001.

En el año de 1996, el Padre Manolo Maqueira, S.J., asume la parroquia del barrio San Antonio y comienza a apoyar a los jóvenes de las colonias aledañas al puente. El padre Maqueira vivió desde su parroquia la violencia del enfrentamiento entre las pandillas juveniles, y fue testigo de la muerte de muchos adolescentes durante esa época y ayudó a varios de ellos a sobrevivir.

El trabajo con jóvenes de la parroquia del barrio San Antonio, da origen a la conformación de un club de integración juvenil que cumplía fines recreativos y de formación personal, sin embargo, el proyecto no cumplió su cometido porque no lograba que los muchachos dejaran de participar en las maras (AVANCSO, 2004).

Hacia el año 2002 el proyecto de apoyo a los jóvenes va tomando un giro significativo, convirtiéndose en un programa más integral de formación de jóvenes que triangula la parte laboral, la parte académica y la formación humana. Es en ese contexto, que Koramsa, asume la iniciativa de convertirse en un socio clave para la apertura del nuevo proyecto de atención a jóvenes en riesgo.

A. Algunos componentes "sociales" asociados a la situación de conflicto

Además de los actores inmediatos (jóvenes habitantes de los barrios marginales, instituciones sociales, etc.), los intereses alrededor de las prácticas de confrontación social y del tema de maras no se circunscriben únicamente a las maras mismas y sus líderes. Existen tensiones superiores, desde el aparecimiento de las primeras maras que responden a actividades políticas, a grupos de poder oculto y particularmente del crimen organizado (De León, 2005).

Otro factor importante es la necesidad de pertenencia en los jóvenes en riesgo en un contexto altamente violento. La relación entre maras y crimen organizado se ha vuelto cada vez más estrecha, pero siguen siendo dos actividades de naturaleza distinta que no son equiparables, y su abordaje debe distinguir estas diferencias. Las articulaciones sociales son débiles entre las instituciones de la sociedad civil y el Estado (IDIES, 2001). En el momento de iniciar el proyecto, las prácticas de atención a la comunidad se daban de modo muy desarticulado, principalmente entre sociedad civil y

gobierno. Esta situación no ha logrado ser superada en el momento de concluir la investigación.

Otro factor agravante es el bajo acceso a la educación. Apenas existía una escuela para las comunidades, con una cobertura insuficiente. También es muy poca la información confiable de estadísticas sobre los distintos aspectos de la vida comunitaria.

Otro elemento de importancia tiene que ver con aspectos valorativos o morales. En el caso de las maras en Guatemala, esto se da en varios sentidos. En primer lugar, de forma particular, las actividades de las maras entran generalmente en conflictos intergeneracionales con los padres de los involucrados y con jóvenes que no desean involucrarse a una mara pero conviven en la misma comunidad. En un segundo nivel, estos conflictos se manifiestan en la práctica institucional, a partir de estereotipos y prejuicios sobre lo que es y no es una mara, y sobre los jóvenes que las integran. Este aspecto también se relaciona con la información incompleta o deficiente. En un tercer nivel existen una serie de estereotipos de carácter ideológico y político acerca de las maras, que se ven reflejados en el sentido de las políticas públicas y las normas y prácticas del Estado y la sociedad para enfrentar el problema. Muchos de estos desembocan en estrategias represivas, coercitivas y una falta de integralidad en el abordaje preventivo de la violencia.

Algunos aspectos socioeconómicos de la situación bajo el puente Belice

En materia de la situación específica de las comunidades cercanas al puente Belice:

“Según datos de 1999, la población aproximada de las colonias mencionadas era de 3,500 personas contando con 450 domicilios (con un índice de hacinamiento de 7.88 personas por casa). De esta población, muchas veces el ingreso principal depende de las mujeres cuyas actividades (niñeras, costureras, sirvientas o trabajo en maquilas) son subempleos cuyos bajos salarios no permiten llenar las necesidades básicas de las familias” (Avancso, 2004).

En un estudio socioeconómico de prefactibilidad para la creación de una Fábrica de Uniformes (Contreras, 2003), con una muestra estadística del 21% (207 mujeres de entre 15 y 24 años), se analizó la situación socioeconómica de las mujeres en las colonias aledañas al puente Belice. La conclusión del estudio es que las mujeres viven en condiciones precarias. En un 41% de los casos, solamente una persona de la familia trabaja. El 50% de la muestra tienen entre 6 y 10 miembros por familia. De las mujeres encuestadas, solo el 19% trabajan. Del 81% que no trabajan, el 79% manifestaron que sí necesitaban hacerlo.

Las dos fuentes principales de trabajo en el área, son la economía informal y la maquila. Los terrenos para vivienda son pequeños y varias colonias tienen calles peatonales únicamente; lo que da como lugar una reducción espacial y condiciones de mayor hacinamiento. A nivel nacional, la tasa de crecimiento poblacional continúa en aumento, por lo que en general no existe un buen pronóstico demográfico para los próximos años, particularmente en las comunidades marginales, en donde los niveles de educación son más bajos.

El alcance de las instituciones es muy limitado, particularmente de las instituciones del Estado. En las comunidades beneficiadas por el proyecto, el acceso a la salud, las instituciones educativas y la presencia institucional de organizaciones vinculadas a la seguridad, como la Policía Nacional Civil, Comité de Reducción de Desastres, etc., es baja y su capacidad de respuesta es insuficiente. Continúan habiendo periódicamente asesinatos, tiroteos y enfrentamientos grupales y hay un deficiente control de la narcoactividad, al igual que en el resto de zonas marginales.

III. LA RESPUESTA EMPRESARIAL AL CONFLICTO

“La idea no es atacar directamente a las maras, sino quitarles el caldo de cultivo, que es el desarraigo familiar, la baja autoestima, la visión obscura del futuro. Ahora los muchachos tienen otro grupo de pertenencia que puede sustituir su pertenencia a una mara”.
(Palabras de un integrante del proyecto.)

La iniciativa de la empresa Koramsa puede entenderse, mas que como una respuesta a la crisis y al conflicto inmediato, como una respuesta a ciertos factores de la conflictividad, en el marco de la cual se forman estructuras de relación, niveles de tensión, luchas de poder entre los jóvenes en medio de un clima de violencia social.

Desde el 2003, los directivos de Koramsa abrieron sus puertas después de una serie de aproximaciones al proyecto para dar oportunidades de formación técnica y adquirir experiencia ocupacional con un grupo de 140 jóvenes en riesgo, residentes en zonas marginales y familiares de integrantes de maras, asignándoles una bolsa de apoyo financiero para costear sus estudios de secundaria y brindarles oportunidad de formar parte de una de las más prestigiosas empresas maquiladoras de Centroamérica. Los jóvenes recibirían atención en salud, educación e instrucción técnica especializada en la fabricación de pantalones de lona y formarían parte de las plantas de producción con el objeto de aprender un oficio y estudiar.

1. La filosofía de la estrategia

Koramsa es una empresa en donde participan varios empresarios con una formación ignaciana y habían compartido en otros espacios con el sacerdote jesuita Manolo Maqueira. Inicialmente, la consulta se hizo con funcionarios de la empresa Koramsa con el objetivo de apoyar la apertura de una fábrica de uniformes independiente, manejada por un pequeño proyecto con la posibilidad de recibir una donación inicial del Centro Magis.

A pesar de que un estudio de prefactibilidad establecía que la fabricación de uniformes era viable, la experiencia financiera del equipo de la maquila advirtió que había serias limitantes en la parte mercadológica más que en la parte productiva, así que tomaron la iniciativa de darle un soporte más fuerte a la iniciativa.

“La motivación (para el proyecto) la hemos tenido desde muchos años atrás, porque es algo que traemos desde el colegio, “la filosofía jesuita” y todo eso... para nosotros como empresa, era una forma de irnos conectando con la sociedad y llevar a cabo un proyecto de ese tipo.” (Entrevista con directivo de Koramsa, AVANCSO, 2004).

Pero ésta filosofía integradora ya había sido puesta en práctica antes de la existencia de Koramsa, porque varios de los ejecutivos de la empresa habían participado también en la transformación de la industria azucarera, de donde, como se presenta en este trabajo, tenían la experiencia de implementar programas permanentes para el desarrollo del personal:

“La empresa comenzó desde sus primeros años a montar programas internos, imitando parte de la filosofía de trabajo del sector azucarero ya que había personas que tuvieron varios años de experiencia en ese sector. Dentro de ese marco se ubicó nuestro interés por el proyecto, así hemos ido poco a poco.”⁵

2. La estrategia inicial: abrir una “Línea Padre”⁶

La lógica de la iniciativa va más allá de una perspectiva asistencialista, es decir, va más lejos que brindarles apoyo directo, recreación, etc., como lo indica una de las trabajadoras de la empresa:

“Pensamos que el proyecto es una salida al problema de las pandillas porque las personas que se salen de las maras necesitan tener algo que hacer. Este proyecto puede replicarse, pero es importante superar un cierto paternalismo, también hay que tener dinero para este tipo de actividades”.⁷

Los jóvenes son identificados a través de las oficinas del proyecto “Puente Belice”, son referidos al programa en donde se realizan entrevistas y evaluaciones de la situación de los interesados. Por principio, no se admiten jóvenes que ya estén o hayan estado en las pandillas directamente, sino a sus familiares, hermanos o conocidos que se encuentran en una situación de riesgo. Cuando son ingresados

5. Entrevista con directivo de la Empresa Koramsa.

6. El concepto “Línea Padre” tiene dos sentidos. El primero se refiere a la “Línea del Padre Maqueira”, mientras el segundo, al término “Padre” que es un calificativo común entre los jóvenes que significa que algo es “bueno o satisfactorio”.

7. Entrevista con encargada de área de la empresa Koramsa.

al colegio se evalúa si califican en el programa de la fábrica. Si los jóvenes llenan los requisitos mínimos sobre responsabilidad, interés por superarse y necesidad de costear sus estudios, son ingresados al programa y reciben una inducción dentro de la empresa.

Los y las estudiantes asistían a un proceso de capacitación con el apoyo de un instituto técnico de capacitación, en donde recibían un entrenamiento básico en el manejo de la maquinaria, de los procedimientos elementales de la producción y fabricación de pantalones. Los y las participantes eran asignados a la línea de producción K9 en donde operan una máquina o realizan una serie de tareas durante medio día (ya sea por la mañana o por la tarde). Cuentan con tiempos de descanso, alimentación, y una serie de

Recuadro 6

LÍNEA CRONOLÓGICA DEL PROYECTO “PUENTE BELICE”

1996-2000	Inicia la labor catequista del Padre Maqueira en el Barrio San Antonio (Parroquia que abarca las colonias alrededor del Puente Belice). Acrecienta el problema de la “marización” en los barrios marginales. Se inician proyectos educativos en colaboración con diversas instituciones y colegios privados, entre ellos, el Liceo Javier.
2001-2002	Consolidación del Club de Integración Juvenil. El club desarrollaba actividades culturales, deportivas, recreativas y alguna capacitación.
2002	Establecimiento de contactos y negociaciones previas para el proyecto con distintas organizaciones.
2002-2003	Preselección de candidatos para el proyecto.
2003	Realización de un estudio de pre-factibilidad para la creación de una fábrica de uniformes como parte del proyecto y compra de la maquinaria con el apoyo de la Agrupación Centro Magis.
2004-2005	Implementación del proyecto y apertura de la línea de producción de Koramsa. Varios colegios colaboran como promotores de la venta de uniformes.
	Proceso de consolidación del proyecto. Cambio de Gobierno. Apoyo de otras empresas en iniciativas similares. Apoyo de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente.
	Cambios y reducción de personal. Cambio de Línea Padre a Proyecto Educativo Laboral del Puente Belice. Muerte del Padre Manolo, S.J. Asume el Padre Francisco Isnardo, S.J.

privilegios propios de su edad y sus necesidades dentro de la empresa. Al final de cada mes, reciben una bolsa de apoyo con la cual pagan su colegiatura y gastos personales y familiares mínimos.

El material producido por esta línea se suma al trabajo de la planta completa, pero el proyecto no se entiende como un proyecto laboral, sino de formación; un proyecto en el que los jóvenes están recibiendo una oportunidad que combina la formación académica, la experiencia y capacitación laboral y la formación humana. Esta especie de triangulación es la que puede hacer la diferencia en la vida de los y las participantes en el proyecto porque:

- La formación o educación formal les faculta de capacidades para seguir adelante, estudiar en la Universidad, etc.
- La formación humana persigue un efecto terapéutico y reorientador desde los valores frente a la situación de conflicto sostenido que muchos jóvenes afrontan en estos barrios.
- La actividad ocupacional les permite generar ingresos para costear sus estudios y responsabilizarse financieramente de los mismos al mismo tiempo que le genera un incentivo financiero personal mínimo.

Los tres componentes generan un efecto positivo sobre la autoestima de las y los participantes y contribuyen a la formación de nuevos vínculos sociales y una nueva identidad de grupo.

“Inicialmente la idea era tener una fábrica de uniformes, pero esto les hubiera llevado a la quiebra porque no se puede pasar haciendo uniformes todo el año, además hay bastante competencia. Fue a raíz de que nos percatamos que el proyecto no funcionaría, que se logró plantear un proceso de capacitación técnica que le dio los primeros 12 meses de continuidad. En realidad fue un proceso de adopción laboral del proyecto en donde los participantes se desenvolvieran dentro de un ambiente de trabajo real, es decir, no creado exclusivamente para ellos”.⁸

De este modo, la Compañía de Jesús adquirió un equipo inicial y la empresa adoptó el proyecto ocupacional brindándoles un proceso

8. Entrevista con alto directivo de Koramsa.

inicial de formación a un grupo de 40 adolescentes, mujeres en su mayoría. La empresa bautizó pronto a la línea de producción como la “Línea Padre Maqueira”, actualmente conocida dentro de la organización como la “Línea Padre”.

Uno de los principales directivos de la empresa indica:

“Por principio, la empresa no contrata menores en su organización aún cuando la ley nacional sí lo permita, pero por otro lado sabíamos que lo único que realmente ayudaría a las jovencitas y jóvenes sería involucrarlas en una actividad productiva que no parta de supuestos asistencialistas, y era propicio porque el potencial de país da muy bien para la actividad maquilera”.

Los participantes fueron seleccionados desde las comunidades cercanas al puente, la gran mayoría, eran hermanos o familiares de integrantes de maras y provenían de hogares con muy escasos recursos y con poca o ninguna educación formal. Poco a poco el proyecto fue abriendo brecha y llegó a ser conocido en los alrededores como una oportunidad distinta para los jóvenes en riesgo.

Inicialmente, los y las adolescentes trabajaban con el resto del personal, sin embargo, esto ocasionaba problemas porque había diferencias de edad, préstamos de maquinaria, etc., hasta que se decidió habilitar un salón exclusivamente para ellos.

“La empresa provee a los jóvenes de transporte de ida y vuelta al proyecto. Los ingresos los dan en concepto de becas. Koramsa entrega una donación mensual, la cual es depositada a la cuenta bancaria de CIAS quien entrega el dinero a la Comisión de Economía. Esta comisión a su vez da a cada joven aproximadamente 750 quetzales, en su calidad de becarios del proyecto y resto se utiliza para pagos administrativos y de funcionamiento” (RSU, 2004).

Posteriormente se abrió un segundo turno para incorporar más estudiantes. Cuando se abrió el segundo turno, los alumnos recibieron un proceso de inducción dentro de la compañía y se fueron tres meses al Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) a recibir capacitaciones sobre los procedimientos específicos para hacer pantalones. Posteriormente cada jefe les dio una plática: el encargado de calidad les habló sobre las condiciones y exigencias del producto,

en mantenimiento se les habló del cuidado de la maquinaria y el jefe de exportaciones les habla de los criterios con que debe cumplir una prenda para ser empacada y exportada.

IV. MAS ALLÁ DEL PUENTE BELICE: CONSTRUYENDO UN PUENTE ENTRE EL EMPRESARIADO Y LA POBLACIÓN EN RIESGO

“A través de la línea, se previene al conflicto, pero hay que tomar en cuenta que ya los jóvenes vienen de una situación altamente conflictiva y su situación es el resultado de otros conflictos.” (Ejecutivo de Koramsa).

La experiencia del proyecto “Puente Belice” constituye una de las contadas experiencias que existen en Guatemala con la voluntad expresa y creativa de prevenir la violencia a través del abordaje temprano, con la participación de una empresa textil y representa un paso importante en la “re-definición en la práctica” del término “responsabilidad social empresarial”. Sin embargo, la empresa misma ha atravesado por serias dificultades frente al proyecto, lo que indudablemente conduce a pensar que la estrategia misma puede dejar grandes lecciones por aprender hacia el futuro como se evalúa mas adelante.

El proyecto del Puente Belice y la “Línea Padre”, a pesar de sus dificultades, constituye una estrategia bastante integral desde las cuatro grandes fases de la construcción de la paz y la transformación de conflictos, de acuerdo al “paradigma anidado” de Pablo Lederach: crisis, relaciones, subsistema y sistema. Pero su enfoque se centra más en el corto y mediano alcance que en la crisis y el largo plazo, como se analiza a continuación:⁹

9. El “paradigma anidado” es un modelo simple para identificar los alcances de una iniciativa en la transformación del conflicto y la construcción de paz, de acuerdo a los plazos y niveles sobre los que actúa. Véase: Lederach, 1998.

- *Trabajo a nivel de crisis.* La capacidad de intervención de la crisis es baja porque la empresa y el proyecto en general no cuentan con un sistema para manejar la violencia inmediata. Varios de los alumnos del colegio han sido lastimados e intimidados en sus colonias. Como consecuencia de la mejora en sus ingresos, los adolescentes visten mejor y son vistos en la comunidad como

Cuadro 3
ANÁLISIS DE ALCANCES
PARADIGMA ANIDADO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS*

Niveles de abordaje según el paradigma anidado	Respuestas emergentes	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Sistema	Sin alcance	Sin alcance	Incidencia hacia la cúpula empresarial	Alianzas estratégicas a nivel nacional (pendiente)
Subsistema	Supervisión	Creación de una micro red interinstitucional de apoyo	Sensibilización comunitaria Revisión y evaluación de la metodología de formación académica	Ampliación del abanico de actores y el espectro de cobertura (pendiente)
Relaciones	Concentración en el ambiente laboral	Trabajo de integración e identidad grupal	Involucramiento de padres de familia	Trabajo de reconciliación comunitaria jóvenes y jóvenes; y jóvenes y padres
Crisis	Poca capacidad de respuesta mediante la referencia institucional	Formación en relaciones humanas y valores/ Acompañamiento	Reducción del involucramiento en maras	Participación en políticas de seguridad y prevención (ausente)

(*) Están sombreadas las respuestas estratégicas más evidentes.

Fuente: basado en el modelo del paradigma anidado de Pablo Lederach (1998).

"buenos muchachos" al estar participando en el proyecto, lo que genera conflictos frecuentes con los líderes de las pandillas y vecinos. En muchas ocasiones, las autoridades del colegio intervienen directamente *in situ* tratando de negociar o mediar para proteger y evitar la violencia. Esta violencia ha cobrado ya varias vidas entre los estudiantes del colegio.

- *El trabajo a nivel de relaciones.* En este aspecto, hay una estrategia más clara que se orienta a fortalecer el tejido social interno de los jóvenes proveyéndoles una fuente de pertenencia alternativa a la mara y fortaleciendo el trabajo en equipo, al mismo tiempo, esto reduce los conflictos entre adolescentes y padres de familia y agrega un incentivo financiero que contribuye a amortiguar los gastos familiares y personales de los y las estudiantes. Lo que no está bien definido en este caso son estrategias para la relación con la comunidad y entre la comunidad, aunque éste puede ser a veces un efecto secundario.
- *Transformación del subsistema.* En esta esfera se concentra la mayor parte de esfuerzos de la iniciativa, fundamentalmente a través de la creación de un marco institucional mínimo que pueda dar soporte a la problemática, ampliar la cobertura de modo que más adolescentes tengan la oportunidad de superarse, e incluso diversificar la gama de opciones ocupacionales.

La naturaleza local del proyecto tiene claras limitaciones para su replicabilidad en otros subsistemas y barrios locales marginales pero está clara la intención de hacerlo. El trabajo indirecto de sensibilización de la comunidad a través de la parroquia también es clave porque la imagen del proyecto es la que permite que los padres de familia busquen involucrar a sus hijos en las actividades educativas y ocupacionales.

- *Trabajo a nivel del sistema.* El interés de fondo no es construir una imagen pública del proyecto, es lograr una coalición estratégica de actores desde el sector empresarial, iglesia y organizaciones locales e internacionales. Esta alianza "de élites" es la principal fortaleza del proyecto, de modo que para que sea replicable a nivel nacional, se requeriría también de una coalición de esfuerzos en ese ámbito (entrevista con el padre Maqueira).

1. Logros del proyecto

Alrededor de 15 personas de la empresa se relacionan directamente con el proyecto de jóvenes en riesgo, entre supervisoras, gerentes, trabajadoras sociales, psicólogas, personal de asistencia técnica y administrativa. La sensibilidad se da muchas veces en la planta, pero tampoco es algo generalizado en toda la empresa porque muchos trabajadores no tienen conocimiento de lo que se hace en la línea. En algunas ocasiones, trabajadores que tienen hijos vinculados al problema de las maras han pedido ayuda a la empresa para que los incorporen a la línea, pero en esos casos se les recomienda hablar con la gente del proyecto en el Barrio San Antonio.

De 40 jóvenes y señoritas que ingresaron al proyecto, actualmente la cantidad se ha elevado a 145 personas, todos ellos considerados como jóvenes en alto riesgo debido a los niveles de pobreza y violencia de la zona. Se han incrementado las actividades productivas

Recuadro 7 BENEFICIOS IDENTIFICADOS POR LOS ESTUDIANTES

"Ayudan a los jóvenes que están en las pandillas a que tengan un oficio y que puedan salir adelante y sean hombres y mujeres de futuro y mucha gente dice que el proyecto es bueno".

"En mi comunidad la gente nos ve diferente, nos ven como personas luchadoras por nuestras metas y propósitos, nos ven con un mejor futuro".

"Ha sido un gran apoyo tanto económicamente porque somos cinco en mi casa y trabajamos cuatro para salir adelante y mi familia para no dejarnos en la pobreza, gracias al proyecto puedo trabajar y estudiar y a la vez ayudar económicamente a mi familia".

"Mi familia es feliz de vernos crecer, madurar y cambiar, están orgullosos".

"Mi familia me califica como un ejemplo a seguir. Me ven independiente, me ven fuerte para superar cualquier obstáculo".

"Soy diferente, dejé vicios y malas compañías, me estoy formando como persona".

"Soy un vago, un matón, un drogadicto menos para mi comunidad".

Fuente: Sistematización del impacto. Entrevistas Individuales elaboradas por el Colegio "Puente de Belice". I.E. 2005.

Cuadro 4
TABLA ANALÍTICA DE ACCIONES Y RESULTADOS:
KORAMSA: PROYECTO “PUENTE BELICE”

Acción	Resultados positivos	Resultados negativos
Asesoría para la evaluación de la factibilidad de creación de la fábrica	Se previó que el proyecto no era financieramente viable Se involucró a directivos de la compañía Sensibilización en directivos frente a la situación de violencia en las comunidades	
Adopción institucional del proyecto vocacional	El soporte institucional de Koramsa facilitó la adquisición del equipo y maquinaria Ampliación de la sensibilización a cuadros medios de la compañía	Problemas al incorporar jóvenes dentro de un sistema ya establecido en una organización sin experiencia en este tipo de programas
Apertura de la línea para jóvenes en riesgo		Debates internos sobre la seguridad al trabajar con “jóvenes en riesgo” resistencia como parte de la cultura organizacional Problemas con el uso de las maquinas por parte de las otras líneas
Asignación de supervisión desde el proyecto	Una supervisora – maestra da tutoría a los participantes del programa, esto permite tener mayor sensibilidad a sus necesidades y problemas	Se generan actitudes tildadas como “proteccionistas” que afectan la velocidad de la producción pues no es una supervisión tan estricta como en otras líneas
Inducción de personal en colaboración con el colegio	La inducción es mas especializada con los participantes	El proceso de incorporación es mucho más lento
Traslado a un espacio propio en la fábrica	Mayor autonomía para el trabajo	Aislamiento físico de la fábrica
Inserción laboral de jóvenes egresados	Desarrollo de campos de trabajo y mejores competencias para laborar en jóvenes	Se cierran las oportunidades y diversidad vocacionales pues no hay mucha diversidad de opciones de trabajo para un experto en maquila

y se ha abierto una línea más de producción. Se espera que en cuatro años haya unos 40 ó 50 participantes estudiando en la Universidad.

También existen resultados cualitativos identificados, como la elevación de los niveles de autoestima en los y las participantes, la definición de metas de vida y una proyección vocacional y la creación de un nuevo sentido de pertenencia hacia los integrantes del proyecto que ha venido a sustituir la pertenencia a las maras.

Los jóvenes indicaron durante la experiencia de sistematización de AVANCSO, que el hecho de permitirles contar con un ingreso económico para ayudar a sus familias, que simultáneamente pueden seguir estudiando, que están aprendiendo un oficio que les abrirá puertas de trabajo en otros lugares y el tener mas responsabilidades y asumirlas les hace valorarse mejor a sí mismos. Incluso, algunos jóvenes se han salido del programa y vienen a pedir trabajo a Koramsa, hay varias jovencitas que inicialmente estaban en el programa pero ahora trabajan para la empresa.

“Actualmente los jóvenes ya tienen un espacio de referencia de grupo, difícilmente se van a la mara, el trabajo va madurando, el ingreso económico les está dando un nuevo estatus en su familia y en su comunidad”. (Hermano Gregorio, AVANCSO, 2004).

2. Reflexiones sobre los obstáculos y limitaciones de la experiencia

Dentro del proceso de realización de las entrevistas de campo, se hicieron evidentes algunos obstáculos con los que el proyecto se ha enfrentado que pueden servir como reflexión para otras experiencias similares:

Ha habido estudiantes que prefieren dedicarse exclusivamente a trabajar para ayudar al presupuesto familiar y otros no se acoplan al sistema, tanto en la maquila como en el colegio.

En la empresa, hubo inicialmente puntos de vista encontrados hacia el proyecto pero conforme pasó el tiempo, se fue generando una mayor sensibilidad al tema. A muchos les preocupaban cosas

como la seguridad de la empresa, la producción, la inversión financiera en momentos difíciles.¹⁰

La empresa ha ido poco a poco comprendiendo las diferencias entre el trabajo regular y el trabajo con adolescentes, particularmente dentro del marco de un programa educativo y ocupacional, pero se enfrentan al reto de la productividad. Los estudiantes del programa tienen un aprendizaje operativo y un nivel de eficiencia mucho más bajo que el de un trabajador normal. En opinión del gerente de planta, éste es un factor clave que se relaciona con el liderazgo de los jóvenes, ellos debieron haberse trabajado primero pues pueden impulsar y motivar al resto, de manera que hay factores que van más allá de lo técnico que hacen que la sostenibilidad del proyecto sea baja:

“Pienso que dependiendo de las habilidades de los muchachos, deben considerarse también otras opciones de capacitación laboral que tienen menos complejidad, ya que la maquila es un trabajo muy sofisticado y delicado y es un proceso complejo, pero sin duda hace falta que haya más apertura a ese tipo de actividades” (Entrevista con gerente de planta).

Otra limitación importantísima es que el proyecto no trabaja con adolescentes que ya formen parte de una pandilla. En las entrevistas surgieron tres razones básicas por las cuales pandilleros y pandilleras no pueden participar en el programa de la línea madre. La primera razón es porque el espíritu del programa es eminentemente preventivo. La idea es evitar el “caldo de cultivo” de las pandillas al proveerles alternativas distintas de asociación y actividades constructivas que dieran otras opciones a los adolescentes.

La segunda razón es porque el programa, a través del Colegio y la Empresa Koramsa, no tienen las características institucionales

10. A partir del año 2005, China comenzó a tener mayor presencia en el mercado mundial de textiles y ropa en el mercado mundial, lo que constituye en una fuerte competencia para las maquiladoras en la región. Efectivamente, el nivel de producción de la empresa se ve fuertemente amenazado por este tema.

que se requerirían para un proceso de rehabilitación de menores, por lo que debieron enfocarse en las acciones preventivas como un acercamiento “ posible ” al problema. De esta deriva la tercera razón, que tiene que ver con la seguridad. El incorporar pandilleros implicaría un riesgo mucho mas inminente de la seguridad en la empresa y requeriría de un sistema de protección a los jóvenes y muchachas que serían amenazados al intentar “ salirse de la mara ”.¹¹ Un programa de esa naturaleza también implicaría una confrontación entre maras que amenazaría la institucionalidad y estabilidad del proyecto. Actualmente, los centros de rehabilitación de menores han enfrentado fuertemente conflictos entre maras. El más reciente, en el mes de septiembre del 2005, en el que pandilleros entraron al centro a asesinar a varios adolescentes.

Otros obstáculos identificados se relacionan con condiciones propias de los adolescentes. Al inicio se encontraron problemas de desnutrición. Otro factor que les afecta muy directamente es la cuestión motivacional. A veces ocurren incidentes como la muerte violenta de alguno de los miembros del colegio o un incidente en la casa o la familia (que se dan con frecuencia) que desmotiva la calidad en el desempeño dentro del programa. Otro problema que es necesario estar revisando constantemente es el de la calidad. Por lo general el supervisor verifica la calidad al final de cada jornada de producción, sin embargo cuando se encuentran problemas en ese nivel, es difícil de corregir.

En palabras de uno de los directivos entrevistados, un desafío ha sido lograr que “los estudiantes logren desempeñarse con eficiencia dentro de un ambiente laboral”. Sin embargo, en opinión de los directivos del proyecto, esto es parte de un desafío mayor en el que

11. Aunque en teoría, los jóvenes tienen la posibilidad de salirse “por las buenas” de una pandilla por razones religiosas o familiares, esto verdaderamente en la práctica no resulta tan sencillo porque los jóvenes deben demostrar a la mara fehacientemente que están transformando su estilo de vida por un estilo religiosamente comprometido y familiarmente responsable, pero no pueden salir de la mara cuando existen asuntos pendientes o compromisos adquiridos con la mara, y deben estar siempre dispuestos a apoyar a la mara aunque ya estén fuera de la misma.

“los estudiantes encuentren una nueva forma de vivir y puedan mostrarse a si mismos que es posible tener mejores condiciones de vida”.

Otro problema no superado por el proyecto ha sido la reacción de los pandilleros al convivir con jóvenes que han cambiado su estilo de vida dentro de los barrios de alta peligrosidad. Aún varios jóvenes han perdido la vida durante los últimos años a pesar de no pertenecer a ninguna mara, solamente por vivir en un barrio con altos niveles de violencia y tener familiares o amigos involucrados en maras.

Aunque indirectamente se ha logrado evitar que los jóvenes participantes se involucren en maras y desarrollen proyectos de vida a partir de otros referentes, se están gestionando más oportunidades de empleo para diversificar las actividades ocupacionales porque la demanda es mucho más grande. Los miembros de la organización esperan que en 4 años haya unos 40 ó 50 estudiantes en la Universidad.¹²

A pesar de que el estudio de prefactibilidad elaborado por una estudiante de economía, tiene un pronóstico favorable, el equipo directivo de Koramsa identificó la necesidad del apoyo del proyecto. “Estamos seguros de que ellos solos no hubieran podido salir adelante, como prueba de ello, actualmente Koramsa aún subsidia el salario de los jóvenes”

Aún cuando la “Línea Padre” no es 100% sostenible para la empresa, Koramsa manifiesta su deseo de continuar con este proceso por la voluntad de los propios directivos y el potencial que tiene el desarrollo de proyectos de esta naturaleza para la reducción de la violencia social, que afecta el entorno social en el que las empresas se mueven dentro del país.

12. No obstante, uno de los principales fenómenos en los últimos meses, ha sido el asesinato de varios adolescentes que intentaban desarrollar una vida ajena a las maras en sus barrios, lo que ha obligado a mover el proyecto del Barrio San Antonio a otra ubicación mas segura para los y las estudiantes.

3. La estrategia “más allá del proyecto”

El proyecto del Puente Belice, es el inicio de una iniciativa en la que el sector empresarial está comenzando a participar en todo el país. Bajo la premisa de que una nación conflictiva ahuyenta las inversiones y supone altos riesgos y altos costos, el trabajo del empresariado en la atención y prevención de conflictos y en el abordaje de la conflictividad, constituye un valor agregado para el país y para la empresa misma en el mediano y largo plazo, que está comenzando a reconocerse, particularmente en las empresas grandes.

Desde la cúpula empresarial en Guatemala, el tema de la responsabilidad social empresarial se convierte cada vez en un tema más actual y complejo. En ese marco, el fenómeno de las maras ha probado que puede abordarse directamente a través de un programa integral en donde se triangule la formación humana, la educación formal y la actividad ocupacional. En este proceso los empresarios pueden suscribir compromisos gremiales, a nivel de gran y mediana (e incluso pequeña) empresa para la generación de oportunidades de formación laboral y ocupacional de jóvenes en riesgo mediante programas pensados pedagógicamente.

4. Un giro estratégico del proyecto:

En la coyuntura crítica que obligó a la empresa Koramsa a mover y reducir rápidamente su personal, se dio también un giro estratégico de las acciones de cooperación con el proyecto del Puente Belice. La línea madre fue cerrada oficialmente a partir del mes de agosto del 2005 y se arrancó con una nueva etapa basada en un concepto de “educación laboral”.

En este nuevo modelo, se recibieron únicamente adolescentes menores de edad (18 años), mientras que las personas mayores de 18 años fueron incorporadas directamente a trabajar como empleados formales en la empresa.

El proyecto comenzó a vincularse también con otras iniciativas empresariales interesadas en incorporarse al modelo del “Puente

Belice”, con la gestión de organizaciones como APREDE (Asociación para la Prevención del Delito).

Los y las adolescentes que participan en esta nueva etapa, entran a un proceso de evaluación vocacional, inducción y acompañamiento de acuerdo a los intereses y capacidades de cada uno, dentro de las diferentes áreas de trabajo en la empresa (administrativa, financiera, productiva, de mantenimiento, cafetería, etc.).

Varios aspectos fueron determinantes en esta decisión. El primero de ellos, de carácter operativo, guardó relación con lo inconveniente (por razones pedagógicas) de la lógica de tener a los y las jóvenes agrupados en una sola línea de producción con capacidades limitadas para interactuar con otras personas dentro del qué hacer de la empresa.

En segundo lugar, aunque las oportunidades laborales ofrecidas por la empresa tenían un carácter de beca de trabajo, los estándares internacionales de calidad en materia productiva tienden a desalentar claramente la utilización de mano de obra de menores de edad, aunque la legislación nacional lo permita. Esto (como lo indica Fernando Valdez en el capítulo anterior) constituye uno de los puntos álgidos en políticas laborales empresariales frente a la responsabilidad social empresarial. Aunque los fines de la “Línea Padre” no eran necesariamente lucrativos, ni los y las jóvenes estaban formalmente contratados sino mediante un convenio ocupacional, se consideró mucho más afortunado involucrar a los y las adolescentes menores en una iniciativa de formación laboral (con las consideraciones e instrucciones del caso) que solamente en una “experiencia laboral” aunque ésta sea formativa en sí misma.

Un tercer argumento es de carácter vocacional. Los y las adolescentes participaban en la “Línea Padre”, únicamente como costureros, cortadores, etc. En el nuevo modelo las personas participantes pueden optar a desarrollar actividades de acuerdo a su vocación e involucrarse más directamente con personas fuera del programa. Actualmente, el programa atiende un promedio de 50 adolescentes exceptuando a los y las jóvenes mayores de edad que se involucran como personal de la organización.

CONCLUSIONES

- a) La experiencia de Koramsa en el marco del proyecto “Puente Belice” en la prevención de la violencia social a través de la formación ocupacional de jóvenes en riesgo representa un avance significativo en el papel que puede jugar el sector empresarial frente a la conflictividad social, mas allá de una visión asistencial.
- b) La coalición de actores entre empresariado y otros sectores sociales es un elemento clave que puede ofrecer salidas viables al tratamiento y prevención de la escalada de conflictos que afectan a la comunidad nacional.
- c) La inversión social hecha por el sector empresarial representa un paso importante en el proceso de construcción de la paz y al mismo tiempo promueve la creación de un terreno nacional más fértil para la inversión financiera interna y externa.
- d) El concepto de empresariado “sensible al conflicto” implica tanto un nivel de sensibilidad y personal desde los empresarios y al mismo tiempo implica la modificación de las culturas organizacionales para que estas acciones sean sostenibles en el mediano y largo plazo, tanto desde un modelo preventivo como transformador de situaciones de conflicto social.
- e) El precedente establecido por Koramsa puede ayudar a replicar la experiencia en otros terrenos de conflictividad y violencia social y puede contribuir al fortalecimiento del tejido social y de las relaciones mismas del sector empresarial con otros sectores de la sociedad civil.
- f) El sector empresarial debido a su fuerte capacidad de incidencia política, su experiencia logística y su capacidad financiera puede actuar como un facilitador y co-financiante de los procesos de construcción de la paz y abordaje constructivo de la conflictividad social, como también lo establecen los Acuerdos de Paz.

RECOMENDACIONES

- a) Analizar con más profundidad la factibilidad de una alianza estratégica a nivel nacional protagonizada por el sector empresarial

para abordar el tema de la prevención en jóvenes en riesgo mediante programas de integración laboral y formación ocupacional articulados con organizaciones educativas y de formación humana.

- b) Se recomienda a las instituciones competentes del Estado (Programa Nacional de Competitividad, Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia, Secretaría de la Paz y Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos, Ministerio de Gobernación y Municipalidad de Guatemala, a través del programa de Desarrollo Social) implementar un proceso de consulta nacional para definir una estrategia de inserción laboral y educación formal en jóvenes y adolescentes en riesgo con el apoyo del sector empresarial e instituciones educativas, en el marco de la Política Nacional para la Prevención de la Delincuencia Juvenil.
- c) Impulsar y sistematizar más ejercicios experimentales y planes pilotos incorporando al sector empresarial para la prevención y atención de conflictos locales y comunitarios, principalmente, en barrios marginales de la ciudad capital, con el apoyo de organizaciones de la sociedad civil y la cooperación internacional.

COMENTARIO POST-SCRIPTUM

Manolo Maqueira, S.J. falleció el 8 de octubre del 2006 como producto de una complicación cardiaca. Ante su muerte, la compañía de Jesús ha nombrado al Padre Francisco Isnardo S.J. a cargo del proyecto del Puente Belice. El proyecto actualmente funciona desde la cobertura legal de la Asociación para la Prevención del Delito, APREDE.

En la actualidad, el trabajo de APREDE está consolidando acuerdos de cooperación conjunta con mas de 100 empresas privadas que provean oportunidades de empleo a jóvenes que viven en condiciones de riesgo.

El Sacerdote Jesuita Manolo Maqueira, pocas semanas antes de su muerte reflexionó en una entrevista que a pesar de esta experiencia esperanzadora “aún hace falta un apoyo mucho más fuerte y sostenido del sector empresarial para el desarrollo de estos nuevos proyectos en espacios empresariales”.

**Anexo 1
Listado analítico de iniciativas de
respuesta empresarial frente al conflicto**

**ESFERA 1:
ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

Acercamiento empresarial en situaciones de riesgo.

La mayor parte de los discursos empresariales en los que se muestra interés por el tema de la seguridad nacional, los delincuentes y transgresores de la ley son percibidos como adversarios del desarrollo. Una de las características que tiene este proceso de apoyo a jóvenes en riesgo es que la empresa no deja el trabajo de la “eliminación de la delincuencia” únicamente en manos de las fuerzas armadas de seguridad o del sistema penitenciario. Implica directamente ingresar a jóvenes que están en situación de riesgo de participar en grupos delincuenciales, para formar parte activa en una empresa.

Promoción de alianzas interinstitucionales para la paz

La articulación entre una empresa y una institución proveniente del sector religioso y entidades educativas para reducir la violencia es una práctica también poco frecuente que caracteriza una acción peculiar para reducir el conflicto social.

Generación de empleo y entrenamiento.

La actividad principal de la empresa consiste en la generación de fuentes de trabajo para los jóvenes en riesgo que les potencia como nuevos actores sociales con una alternativa distinta a la violencia.

ESFERA 2: INVERSIÓN SOCIAL

Promoción del desarrollo de áreas afectadas por la conflictividad y extensión de servicios alrededor de comunidades afectadas

La empresa despertó un interés institucional por la situación de violencia en esas comunidades con las que no tiene una relación directa, es decir, aunque existan factores simbólicos o representativos frente al fenómeno de las maras, la empresa también ha generado empleo a muchas otras personas provenientes de zonas marginales, aunque no directamente dentro de un programa específico. La gran mayoría de los miles de trabajadores, son de nivel socioeconómico bajo y medio-bajo.

Apoyo frente a la debilidad de la intervención estatal

El Estado ha brindado un apoyo en aspectos infraestructurales y a través de la investigación criminal para la desarticular sistemas de narcotráfico y grupos delincuenciales, para tener un efecto disuasivo y así mismo ha generado algunos programas de atención en salud y educación, pero frente a la debilidad de éstas políticas y de cara a la necesidad de prevenir la escalada de la violencia, Koramsa está contribuyendo a la descongestión de las instituciones de Gobierno, a través de la formación de programas de acceso laboral y educativo.

**ESFERA 3:
POLÍTICA DEL DIÁLOGO E INTERVENCIÓN DIRECTA**

Articulación con actores clave

La relación entre Koramsa, instituciones de salud, organizaciones religiosas e indirectamente, el círculo de apoyo del proyecto entre los actores secundarios mas adelante mencionados, demuestra la posibilidad de articular esfuerzos en un nivel más amplio desde el sector empresarial, particularmente alrededor del tema de la responsabilidad social empresarial, con un enfoque que supera la visión asistencialista tradicional.

Anexo 2 Actores Clave

Adolescentes en riesgo y sus familias: Mujeres y varones entre 12 y 17 años de edad residentes en los barrios alrededor del puente Belice. Estos adolescentes se enfrentan a la presión grupal para que se involucren a maras, a presión para la utilización como consumidores o distribuidores de drogas, abuso sexual, maltrato intrafamiliar y pobreza extrema. Muchos de los hogares de estos jóvenes están desintegrados y hay un alto nivel de alcoholismo y violencia familiar. La subsistencia de la mayor parte de hogares depende de la economía informal.

Integrantes y líderes de maras y pandillas alrededor del puente: Las maras, principalmente la Mara Salvatrucha, o MS, Mara 18 y sus grupos derivados locales.

Koramsa: Es una empresa que se dedica a la fabricación de pantalones de lona y los exporta directamente a empresas estadounidenses de renombre mundial. La empresa importa la tela y adquiere materia prima para reproducir diseños clásicos y de moda, bajo altos estándares de calidad y embarca diariamente miles de prendas a sus clientes. Cuenta con diversas líneas de producción y dos instalaciones de varias manzanas de extensión que cuentan con plantas de fabricación, maquinaria especializada oficinas administrativas y servicios. Los miembros directivos de la empresa y el personal ejecutivo está conformado por expertos en administración gerencial, en producción textil, administración financiera y recursos humanos. Varios miembros del equipo directivo de la empresa

adquirieron experiencia en grandes empresas nacionales como la industria azucarera. Está considerada como una práctica destacada por la Oficina de Responsabilidad Social Empresarial (CENTRARSE, 2005), cada tres o seis meses, se evalúa el clima organizacional y se cuenta con políticas estrictas en materia laboral, en consonancia con el código de conducta de VESTEX, no cuenta con ninguna organización sindical pero debido a que tiene convenios con representantes de prestigiosas marcas americanas a nivel mundial debe responder a exigencias altas en materia laboral. Koramsa es una sociedad anónima líder en su clase a nivel latinoamericano. Sus socios son empresarios de amplia trayectoria. Actualmente, el tratado de libre comercio constituye una oportunidad para estrechar las relaciones comerciales con las empresas estadounidenses, sin embargo, se espera que en los próximos años, la economía creciente de china invada el mercado mundial con pantalones a precios bajos, lo que podría hacer quebrar aún a grandes empresas.

Parroquia San Antonio: La Parroquia del Barrio San Antonio, a cargo del Padre Manolo Maqueira, ha facilitado las gestiones con otros actores religiosos locales, como el Equipo Pastoral de la Comunidad de la Buena Esperanza, liderado por Hermano Gregorio y Hermana Noemí. Aunque actualmente el Colegio y el proyecto en sí no dependen directamente de las funciones parroquiales, la figura del Padre Maqueira es en realidad clave, como gestor y coordinador.

Colegio Puente de Belice: El Colegio Puente Belice es una figura institucional creada para el proyecto que depende actualmente del respaldo de tres instituciones clave (CIAS, Fe y Alegría y el IGER (Instituto de Educación Radiofónica). En él se imparten clases y programas educativos para los jóvenes y señoritas del proyecto.

Listado de actividades de otros actores secundarios que forman parte de la estrategia.

Organizaciones no gubernamentales: Centro de Información y Acción Social (CIAS), Centro Magis y Compañía de Jesús

El CIAS es una asociación conformada por la Compañía de Jesús en Guatemala. El CIAS brinda su personería jurídica y permite la adquisición de fondos y su canalización hacia el proyecto.

Por otra parte, el Centro Magis (con sede en Caracas) es una institución destinada a apoyar las obras educativas y sociales de la Compañía. Centro Magis compró la maquinaria para el proyecto.

Otras instituciones educativas y académicas:

Liceo Javier: También han tenido un papel importante a través de proyectos de apoyo (como en el caso del Liceo Javier) y participando como proveedores de mobiliario y equipamiento del Colegio.

Universidad Rafael Landívar: La Universidad Rafael Landívar (que también es una obra de la Compañía de Jesús), ha brindado apoyo a través de su Oficina de Responsabilidad Social, del Bufete Popular y del Instituto de Psicología mediante voluntariados, tesis y asesoría legal.

Asistencia al sector privado

El Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) ha jugado un papel importante en la coordinación de capacitaciones para los alumnos que laboran en Koramsa a través del adiestramiento técnico.

Otros actores

Gobierno: La mayor parte del apoyo proviene en sus inicios de la empresa maquiladora y las obras de la Compañía de Jesús. Recientemente el Gobierno facilitó el uso de un edificio del Estado para el proyecto.

Medios de Comunicación: Ha habido poca cobertura de los medios hacia el proyecto, pero tampoco se ha procurado ésta y cuando se da, la atención principal gira alrededor de la figura del Padre Maqueira y del Colegio.

Otras instituciones educativas y académicas: AVANCSO (Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales), ha brindado apoyo mediante su Área de Estudios Sociourbanos AESU, para la sistematización y evaluación de la experiencia.

SERONDA: ONG española que ha brindado diversos apoyos puntuales al proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera Peralta, Gabriel

2003 *Realizar un imaginario: la paz en Guatemala*. Guatemala: FLACSO.

Arce, José Luis

2005 *Perspectivas 2005*. Pulso Centroamericano. Guatemala. www.actualidad.co.cr/312-313/28.pulso-guatemala.

AVANCSO. Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala

1994 *El significado de la maquila en Guatemala. Elementos para su comprensión*. Cuadernos de Investigación No. 10. Guatemala: AVANCSO, febrero.

2004 *Sistematización de la experiencia de trabajo con jóvenes del área del puente Belice, en la Ciudad de Guatemala*. Guatemala: AVANCSO, Área de Estudios Sociourbanos.

Camacho Nassar, Carlos, et al.

2003 *Tierra, identidad y conflicto en Guatemala. Dinámicas agrarias No. 5*. Guatemala: FLACSO-MINUGUA-CONTIERRA.

Camacho Idelfonso, José L. Fernández y Joseph Miralles

2002 *Ética de la empresa*. Bilbao: Centros Universitarios de la Compañía de Jesús.

CEH. Comisión de Esclarecimiento Histórico

1999 *Guatemala: Memoria del Silencio*. Guatemala: UNOPS.

Centrarse

2006 *Perfil del Centro para la Responsabilidad Social Empresarial. Banco de Casos y Banco de Proyectos*. www.centrarse.org. Guatemala. S.p.

Centro Magis

2003 *Solicitud de servicio - agosto del 2003.*

Contreras Pineda, Aura Marina

2003 *Estudio de prefactibilidad para la creación de una fábrica de uniformes.*
Tesis Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

De León, Alfredo

2005 *Sobre el fenómeno de las maras.* Artículo inédito.

Dosal, Paul, J.

1995 *Power in Transition. The Rise of Guatemala's Industrial Oligarchy,*
1871-1994. Westport, CT: Praeger.

Fundazucar

2005 *Plan estratégico.* Guatemala: Fundación del Azúcar.

Gamboa M., Nuria y Barbara Trentavizi

2001 *La Guatemala posible: la senda del pacto fiscal.* Guatemala: Asociación Centroamericana Hombres de Maíz, UNOPS y MINUGUA.

González, Mauricio y Alfredo López

sf *Koramsa: Empresa líder en confección en Guatemala y América Latina.* www.mexcostura.com

IDIES

2001 *Maras y pandillas en Centroamérica.* Tomo 1. San Salvador: ERIC,
IDESO, IDIES, IUDOP.

2003 *Maras y pandillas en Centroamérica.* Tomo 3. San Salvador: ERIC,
IDESO, IDIES, IUDOP.

International Alert

1998 *Code of conduct for conflict transformation.* International Alert.

2005 *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries.* International Alert, March.

Labor Education Campaign

1998 “*4,500 Banana Workers Strike Del Monte: Police Set Roadblocks; Chiquita Also Faces Conflict,*” *U.S./Guatemala Labor Education Campaign Update #21-22* (April 1998).

Lederach, Pablo

1998 *Construir la paz.* Costa Rica: Universidad de las Naciones Unidas.

Matamoros, Paola

sf *Diagnóstico de la Comunidad del Puente Belice.* Guatemala: URL, Unidad de Responsabilidad Social.

Midré, Georges y Sergio Flores

2002 *Élite ladina, políticas públicas y pobreza indígena.* Guatemala: Instituto de Estudios Interétnicos.

Mirón, Danilo

1998 *Conozca la industria azucarera en Guatemala.* Guatemala: Artemis Edinter.

Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala

1998 *Guatemala, nunca más.* Tomo IV.

Palencia Prado, Mayra

2002 *El estado para el capital: la arena fiscal, manzana de la discordia entre el empresariado y el poder público.* Guatemala: FLACSO.

Pásara, Luis

2003 *Paz, ilusión y cambio en Guatemala. El proceso de paz, sus actores, logros y límites.* Guatemala: Universidad Rafael Landívar - Instituto de Investigaciones Jurídicas.

PNUD. Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo

2001 *Informe de Desarrollo Humano.* Guatemala, PNUD.

RSU. Oficina de Responsabilidad Social Universitaria
2004 *Diagnóstico del Proyecto Puente Belice*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Segovia, Alexander
2004 *Modernización empresarial en Guatemala. ¿Cambio real o nuevo discurso?* Guatemala: F&G Editores.

Spoon, Richard
2003 *Relaciones laborales en la Guatemala contemporánea*. Guatemala: Instituto de Transformación de Conflictos para la Construcción de la Paz en Guatemala (INTRAPAZ), Universidad Rafael Landívar.

Torres-Rivas, Edelberto y Bernardo Arévalo de León
1999 *Del conflicto al diálogo: El WSP en Guatemala*. Guatemala: UNRISD-FLACSO.

Valdez, J. Fernando
2003 *El ocaso de un liderazgo. Las élites empresariales tras un nuevo protagonismo*. Guatemala: FLACSO.

Valdez, J. Fernando, Iván Monzón y William Godnick
2006 “War and peace: the ongoing business revolution in Guatemala”. En Jessica Banfield, Canan Günduz y Nick Killick, eds. *Local Business, Local Peace: the Peacebulding Potential of the Domestic Private Sector*. United Kingdom. pp 335-363.

VESTEX
2005 *Estadísticas de la industria textil*. Guatemala: VESTEX.
2006 “La industria textil”. (www.apparel.com.gt).



**Segundo caso
Guerra y paz.
La revolución capitalista
en la industria del azúcar¹**

J. Fernando Valdez

I.
BREVE INTRODUCCIÓN

Diez años después de la firma de los acuerdos de paz que silenciaron las armas de la guerrilla y el ejército en Guatemala, muchos fenómenos sociales han venido cambiando y otros no, o no tanto. Pero hablar de lo que es hoy la industria del azúcar y su ambiciosa estrategia global de responsabilidad social empresarial, es hablar de una nueva forma de hacer negocios y construir precisamente desde su estrategia empresarial, desde su visión, “territorios de paz”; es hablar de un espacio de relaciones sociales en donde se vienen presentando grandes cambios, aunque en profundidad distinta según el ingenio en particular. Pero como es conocido, la historia del campo como fuente de creación de riqueza tiene antecedentes muy distintos.

De acuerdo con el libro de Regina Wagner sobre la historia del Azúcar en Guatemala: “El primer ingenio de hacer azúcar existía ya

1. El autor tuvo la oportunidad de tener acceso a un borrador, por lo que agradecemos a la señora Wagner y a FUNDAZÚCAR, por cuyo medio fue posible obtenerlo. Además, agradecemos FUNDAZÚCAR, específicamente a su Directora Ejecutiva María Silvia Pineda por su extraordinaria apertura, y al Lic. Fausto Chico, Director de Recursos humanos del Ingenio Pantaleón, por su extraordinaria apertura.

en 1591, según el protocolo del escribano real Cristóbal Aceituno. Estaba ubicado en el Valle de las Mesas, en Petapa, y pertenecía a don Francisco de Godoy Guzmán y su señora Isabel Calderón, vecinos y propietarios de varias casas en Santiago. Según parece, era mediano, pues tenía ‘tres pares de casas, sus esclavos, bestias y demás’. (Wagner, 2005: 24).

Esta frase resume las duras circunstancias en las que la administración colonial dirigía la vida en Guatemala. Como es conocido, la esclavitud fue un recurso empleado prácticamente en todo el mundo para la obtención de fuerza de trabajo. Han sido ampliamente estudiados y documentados los mecanismos coercitivos que se emplearon en La Colonia en toda América y su gravísimo impacto sobre la salud y las condiciones de vida de cientos de miles de personas. Tempranas, para decirlo de alguna forma, fueron las denuncias de todos esos excesos. Nos son familiares por ejemplo las realizadas por Bartolomé de Las Casas en su “Brevísima relación de la destrucción de las Indias” y su lucha por limitar y regular la esclavitud, esfuerzo que da lugar a los Mandamientos y en 1592, a las Ordenanzas de Barcelona que regularon la “tenencia de los indios”. La siguiente cita del referido Cristóbal Aceituno es conmovedora:

“En Chiapas, donde el Presidente de la Audiencia, Licenciado Alonso López de Cerrato liberó a los indios de la esclavitud y suprimió los servicios personales de las encomiendas en 1549, encontró que los cultivadores de caña de azúcar trataban en forma tiránica a sus indios de encomienda. Cerrato envió queja de ello a la Corona y, como respuesta, el regente príncipe Felipe prohibió que se alquilaran indios de encomiendas a los ingenios, porque como decía Cerrato, “basta un ingenio para acabar con 2,000 de ellos”. (Wagner, 2005: 23).

En la traducción que Adrián Recinos hizo de *Los Anales de los Cackiqueles* se le reconoce a López de Cerrato que: “... dio libertad a los esclavos... rebajó los impuestos a la mitad, suspendió los trabajos forzados e hizo que los castellanos pagaran a los hombres grandes y pequeños”, acciones realizadas en el contexto de la aplicación de las Leyes Nuevas, las cuales fueron promulgadas por España en 1542

aliviando, apenas, la situación legal de los indígenas frente a la Corona. Dice parte del texto: "Por ninguna causa de guerra y otra alguna... se puede hacer esclavo indio alguno: y queremos que sean tratados como vasallos nuestros de la Corona de Castilla, pues lo son", conservando empero, la posibilidad de la "esclavitud justa", dadas ciertas condiciones (en Valdez, Muralles y Pineda, 1996: 37).

Transitar de aquellas condiciones de explotación inhumanas a las condiciones laborales que presentan los ingenios en la actualidad, como otros sectores originados en la industria o la agricultura a requerido de siglos. Es la historia del capitalismo. Pero con frecuencia, los cambios se han producido mediando la lucha de los trabajadores. En Guatemala, muchos héroes con nombre y otros tantos anónimos murieron en el intento. En nuestro sub continente, la modernización y con ella la relativa humanización de las relaciones de trabajo es cosa de apenas décadas atrás. Ciertamente no hay comparación entre las condiciones que se vivían en La Colonia con respecto a la situación de los primeros ingenios en Guatemala en el siglo XIX. Pero el mal trato, las jornadas extenuantes, las condiciones bajo las cuales se contrataba a los cortadores, las relaciones entre patronos y empleados arbitrariamente definidas y las condiciones de hacinamiento que tenían los sitios en los cuales permanecían durante el tiempo de la cosecha familias enteras eran vergonzosas.

Tiempos nuevos y cambios desiguales vive el mundo de la agroindustria. Las mejoras en el cultivo del café han sido notoriamente menores a las alcanzadas en otros sectores aunque también las cosas han ido mejorando. Mencionamos el café porque ninguna actividad productiva ha sido tan importante en los últimos 130 años, fuente de las mayores riquezas, origen de la mayor parte del capital original de este país y sector privilegiado con sustantivas ventajas fiscales especialmente en épocas de caída de precios, en la expectativa de incentivos a cuenta de futuros retornos para los buenos tiempos, pero también de trabajo obligatorio y arbitrariedades del Estado naciente, en su búsqueda por implantarse en el siglo XIX.

Cabe preguntarse: ¿en dónde y para qué se emplearon durante tantos años las utilidades del sector cafetalero?, ¿qué lugar ocupó en sus prioridades la inversión en calidad de vida de sus trabajadores? Su enorme rezago ante los acontecimientos mundiales de las últimas

décadas es la respuesta. Hoy solo tienen futuro aquellas plantaciones que rúnen las condiciones para producir cafés gourmett, pero quedarán arruinados decenas de miles de trabajadores y pequeños productores.

Ciertamente las características del grano no permiten el mismo grado de mecanización ni su cultivo está sujeto a los mismos requerimientos y procesos productivos del azúcar. Esto no exime el estilo quasi colonial en el que el café se produjo durante siglos, pero también los medios compulsivos y violentos para la disposición de las tierras con vocación, dificultando el desarrollo de un espíritu de cooperación entre los actores del fenómeno de la producción: trabajadores administradores y dueños, y en cambio sí uno de resentimientos cuyos efectos continuamos viviendo. ¿No fueron acaso posibles otras relaciones de trabajo, un acceso a las inmensas utilidades alcanzadas durante la larguísima bonanza del sector, en un porcentaje económicamente razonable que asegurara a un tiempo calidad de vida para los trabajadores y reinversión para los dueños? Estudios históricos comparados demuestran que sí. En Centroamérica la historia del agro de Costa Rica permitió una acumulación original de capital menos compulsiva basada en unidades medias no grandes como el caso de Guatemala (por ejemplo Héctor Pérez Brignoli "Economía Política del Café en Costa Rica", 1981).

Comparativamente, y sin ignorar las diferencias entre ambos sectores, la agroindustria azucarera, aunque en términos históricos con mucho retraso con respecto de sus propias posibilidades de haber impulsado un estilo productivo de capitalismo moderno y no uno como el que favoreció el fermento de resentimiento, y la guerra interna, a la postre ha sido mucho más audaz al lanzarse a transformar de raíz todo el sistema y su entorno, erigiendo en su lugar a lo largo de algo más de dos décadas un nuevo panorama.

Sin duda hoy la industria del azúcar es un caso nacional e internacional comparativamente ejemplar, y evidencia lo bueno que puede ser "el negocio de la paz" como ausencia o conflicto moderado, manejable. Como toda obra humana realizada por el incentivo de la ganancia, lo hecho presenta interrogantes muy importantes sobre los déficits que siguen existiendo, sobre el papel de las organizaciones de los trabajadores en la estrategia, y sobre todo, a la luz de la globalización y de las características generales de la sociedad y el

Estado guatemalteco. A algunas de ellas nos referimos en este documento más adelante.

II. EL INGENIO PANTALEÓN

Veamos ahora unos pequeños datos sobre Pantaleón, el mayor de los ingenios de Centroamérica, con entre 10,000 y 12,000 trabajadores, según el momento productivo cuyos propietarios son activos promotores de CENTRARSE, y ha sido modelo -aunque no el único- para la transformación del sistema productivo del sector y la definición de la estrategia de FUNDAZUCAR. La empresa que hoy conocemos con aquel nombre ha sufrido múltiples cambios tanto en términos de extensión, como de propietarios y de uso. Ubicada originalmente a una legua de Santa Lucía Cotzumalguapa y a dos de Siquinalá, ambos municipios del sureño departamento de Escuintla, la propiedad sufrió varios traspasos de dueños entre 1830 y 1849:

“El propietario original fue don Miguel Xerez, luego don Cornelio Puente, quien hizo medición en marzo de 1830, arrojando la finca entonces una extensión de 22 caballerías y 795 varas; después pasó sucesivamente a manos de Vicente Arrazola, don Longinos Estrada y don Juan José Gálvez”. (Wagner, 2005: 110).

“Antes de 1849, Gálvez vendió las fincas Pantaleón y San Gregorio, cuya extensión se había acrecentado mientras tanto a 38 caballerías, 60 cuerdas y 487 varas, a José María Herrera, vecino de El Tejar, en mil pesos. Éste la vendió poco después a Manuel María Herrera en 1,600 pesos. En 1855, la hacienda Pantaleón medía 78 caballerías de tierra plana, más 48 caballerías de tierra baldía, limítrofe, denunciadas, más máquinas, herramientas, ganado, producción, muebles e inmuebles, estaba valuada en 71,593 pesos.”

“En 1860, Herrera fundó la Casa Herrera Luna & Cía. con su hijo mayor Francisco Herrera Moreno, y sus cuñados de su segundo matrimonio: David y Emilio Luna Soto. Herrera previó la creciente demanda de panela y café, para lo cual compró la finca El Portal, cerca de La Antigua Guatemala, en 50,000 pesos, para cultivar únicamente café, y en 1870 fundó el ingenio Pantaleón. En 1872,

Herrera exportó un cargamento de 600 toneladas de azúcar en un velero hamburgués desde Puerto San José, ubicado a una distancia de cuatro leguas.”

“En 1877 se disolvió Herrera Luna & Cía. y don Manuel María constituyó la sociedad Herrera & Cía. con sus dos hijos mayores: Francisco Herrera Moreno y Carlos Herrera Luna. En 1880 Pantaleón medía 54 caballerías de tierra y producía 40,000 arrobas de azúcar. Tenía funcionando dos trapiches movidos por vapor y una fábrica de aguardiente con miele de purga, 2,000 novillos y 1,000 bueyes. La destilación de aguardiente se hacía conforme a la literatura que compró al respecto don Manuel María Herrera en París en un viaje que hizo a Europa en 1880.” (Wagner, 2005: 110).²

Pues bien, esa histórica propiedad se convirtió en el mayor productor de azúcar de Centroamérica; hoy es conocido como Grupo Pantaleón con intereses diversificados, y el cual reúne además a los ingenios Concepción, el cual absorbió en 1998, y más recientemente al ingenio Monterrosa, en Nicaragua. Como lo explicamos más adelante, es hoy, uno de los más rentables de América Latina con ventas por más de USD 100 millones al año, según su propias fuentes, proponiéndose la ambiciosa meta de ser uno de los diez mejores del mundo para el año 2030. Antes de pasar al estudio del caso queremos transcribir la descripción que hacen del ingenio dos investigadores del INCAE:

“Al tomar la ruta pacífico hacia la costa sur de Guatemala, grandes plantaciones de caña de azúcar se entrelazan en el departamento de Escuintla, donde están localizados 12 de los 17 ingenios del país, entre ellos el ingenio Pantaleón. Un clima cálido donde la temperatura alcanza 32 grados centígrados y un aire impregnado del olor dulzón a azúcar, reflejan el ambiente de la

2. “Pantaleón tenía varias ventajas: estaba ubicada en la franja costera y por sus tierras pasaba la línea del Ferrocarril Central, construida entre 1893 y 1897 entre Patulul y Santa María, y tenía su propia estación de ferrocarril, al igual que los ingenios Guachipilín, Guatalón y Palo Gordo en el tramo entre Muluá y Santa María, y Los Cerritos, Mauricio, Concepción y Medio Monte en la línea que conducía de la capital a Puerto San José, lo cual elevaba su valor enormemente.” (Wagner, 2005: 110).

empresa. Con sus tres ingenios, dos en Guatemala y uno en Nicaragua, Pantaleón se ha convertido en la productora y exportadora más importante del sector azucarero de Guatemala, de Centroamérica, y entre los líderes de Latinoamérica, con presencia en toda la cadena de producción de edulcorantes: desde la preparación de tierras, siembra y cosecha de caña de azúcar, hasta la fabricación y empaque de producto terminado para el mercado local y externo. Genera empleo para más de 12.000 trabajadores en época de zafra, de los cuales 5.800 son cortadores de caña provenientes en su mayoría de zonas rurales de la costa sur y del altiplano en el caso de Guatemala, y del sur-occidente en el caso de Nicaragua. La exportación se hace a países como Rusia, Estados Unidos, Canadá, Corea, Malasia, Haití, Bulgaria y Chile entre otros". (Legizamón e Ickis, 2005: 1).

III. EL CONFLICTO

Exactamente diez años antes de la creación de FUNDAZÚCAR, brazo social de la industria azucarera, se producía en Guatemala la gran huelga cañera de febrero y marzo de 1980, la cual según fuentes periodísticas de la época, involucró a más de 70 mil trabajadores de la Costa Sur. El sindicato del ingenio Pantaleón, el mayor y el más antiguo de todos, y sin duda la empresa insignia del gremio, fue uno de los puntos donde los trabajadores se concentraron, pero el conflicto involucró entonces, a la práctica totalidad de la industria. En el transcurso de los hechos, un trabajador murió en la puerta del ingenio, por un disparo de un agente de la Policía Militar Ambulante (PMA). Diversos hechos violentos (asesinato y desapariciones forzadas, exilios) se produjeron en los años siguientes entre los trabajadores y dirigentes sindicales de varios ingenios de la región.

Múltiples eran las demandas entonces. El predominio de los procedimientos de trabajo y las condiciones materiales para ejercerlo, seguían siendo manifestaciones de la realidad laboral del siglo XIX. Las autoridades de trabajo permitían o hacían caso omiso de las gravísimas violaciones a los derechos básicos. Los cortadores de caña y sus numerosas familias eran concentrados en condiciones

deplorables de hacinamiento. Jornadas extenuantes y salarios miserables eran el marco natural de la actividad productiva. No existía una diferencia entre vida privada y vida laboral; en los hechos, el contrato era con la familia lo que incluía a los niños. Vivir permanentemente en las fincas, con laxas relaciones contractuales desarrolló relaciones semi-feudales o de padre-hijo, no contratos modernos de asalariado-patrón. Sobre todo entre los agricultores productores de la caña, los procedimientos de contratación, las formas de atar a las familias a sucesivas zafra a través de forzarlos a endeudamiento aprovechando la existencia de las tiendas de raya habría sido motivo legal para cerrar una unidad productiva.

Y llegados los años setentas del siglo XX, el contexto nacional era de un estado de conflicto armado interno, las organizaciones sociales, radicalizadas, y muchas de ellas incorporadas a la guerrilla, llamando desde un lenguaje de lucha de clases, a tomar el poder. La expansión del conflicto alcanzaría su punto más álgido entre los años 1980 y 1983 involucrando a nivel nacional directa o indirectamente a más de un millón de desplazados y decenas de miles de víctimas. Un sindicalismo forjado en la visión de la lucha de clases, en la posibilidad de tomar el poder e instaurar una dictadura proletaria, como fue dicho entonces por las fuerzas guerrilleras y otras organizaciones, fue cobrando forma en la medida en que el Estado le cerró espacios a los gremios de trabajadores, e incluso los proyectos reformistas de corte socialcristiano y socialdemócrata y sus voces demandando el retorno de los militares a los cuarteles, fueron silenciados por las armas, forzando una falsa radicalización entre "comunistas y anticomunistas". La estrategia militar no veía matices.

Pero las simpatías para los modelos de las dictaduras de Europa del Este y Cuba llegaron a predominar entonces. Luego la opción de la lucha armada. Llegado ese momento extremo, si la lógica era "derrotar al Estado contrainsurgente y a sus aliados de la oligarquía" entonces la cooperación capital-trabajo -el supuesto obligado de las relaciones de trabajo en el capitalismo-, no podría ser coherente por lo que debería ser impedida toda acción de los mismos trabajadores que buscaban vías de diálogo. Los moderados de unos u otros sectores no tenían campo ni perspectiva. Las calles estaban tomadas por el ejército y los grupos paramilitares bajo su control.

La Comisión de Esclarecimiento Histórico, en el capítulo dedicado a las conclusiones sobre la represión que se viviera en la Costa Sur, y en particular en las zonas de producción de caña e ingenios afirma que se produjo represión y desapariciones de dirigentes sindicales:

“Esta conclusión se refuerza por la consideración de los vínculos que el sector patronal mantenía con las fuerzas de seguridad, en especial la PMA y su colaboración con la política estatal de desarticulación del movimiento sindical que incluyó la eliminación de muchos de sus líderes.

Además, la CEH considera las acusaciones que identificaban a los sindicalistas con la guerrilla y el contexto general en que se desenvolvía la actividad sindical.

En este caso el Estado de Guatemala incumplió, además, el deber de garantizar a las víctimas y a los demás miembros del sindicato del Ingenio Pantaleón, el derecho de asociación.

Del mismo modo, el Estado de Guatemala, en este caso, infringió su deber de investigar y sancionar esta grave violación a los derechos humanos.

Por último, la CEH considera que este caso ilustra la represión desatada contra el movimiento sindical en los ingenios azucareros de la Costa Sur.” (<http://shr.aaas.org/guatemala/ceh/mds/spanish/anexo1/vol1/no109.html>.CEH, Vol. Casos).

La Comisión de Esclarecimiento Histórico realizó una profusa investigación en la cual documentó decenas de miles de casos de hechos de represión en los cuales aparecieron como responsables en primer lugar el Ejército al cual se le han comprobado estrategias de carácter genocida y en un porcentaje menor, diversas organizaciones guerrilleras. Lo producido por esta comisión recibió tanto comentarios favorables como adversos. Desde los adversarios se argumentó que los integrantes de dicha comisión tenían una evidente simpatía a favor de una de las partes: la guerrilla o los grupos de derechos humanos controlados por la izquierda.

Un estudio realizado en los años ochenta en donde se documenta una larga lista de hechos relacionados con violencia y abusos laborales en la Costa Sur, desde la perspectiva de organizaciones populares se puede leer en el texto de Cindy Forest *Miles de machetes en alto: Las*

luchas campesinas de la Costa Sur en el surgimiento de la revolución guatemalteca, 1970-1980 (Scripps College, Los Angeles, EUA. 1981. www.ts.ucr.ac.cr/~historia/hca/cong/mesas/cong7/docs/12_4.doc).

En cualquiera de los casos, lo que todas las partes reconocen, es que se vivió un estado de generalizada violencia y fueron cometidos crímenes incalificables por las dos partes que tomaron las armas y que gravemente, no hubo en el periodo de la guerra interna presos políticos, únicamente desaparecidos y asesinados, lo cual habría permitido tener acceso de los protagonistas directos.

Como resultado de la huelga de 1980 se lograba un aumento del jornal a 3.20 quetzales, hecho que sin embargo no fue entonces suficiente. Luego vendrían otras mejoras, también insuficientes. Mucha violencia se produciría antes para que una vasta zona del país, precisamente la zona de las mejores tierra destinadas a la agroexportación, fuente primerísima del producto interno, transitara a un estado de desarrollo; y una industria transformada e involucrada en la transformación de las condiciones de trabajo en la zona llegara a ser una realidad abriendo las posibilidades a la cooperación entre empleados y propietarios. En la versión que cuenta Regina Wagner en su *Historia del azúcar*, patrocinada por ASAZGUA, se lee:

“Dentro de este conflictivo clima de trabajo se desató, el 18 de febrero de 1980, un gran movimiento obrero-campesino, que se inició con 200 trabajadores en la finca Tehuantepec, del Ingenio La Unión, ubicada en Santa Lucía Cotzumalguapa. Según parece, el administrador hablaba a los trabajadores ‘con voz fuerte, causando en los cortadores de caña la impresión de que los estaba regañando’. La insatisfacción laboral, agitada por el Comité de Unidad Campesina (CUC), se extendió a toda la Costa Sur, donde los huelguistas paralizaron durante 17 días las labores agrícolas de 80 fincas de caña, el proceso industrial de ocho ingenios azucareros y de 14 productoras de algodón, y le prendieron fuego a los cañaverales.

El número global de trabajadores que se dedicaban al corte de caña oscilaba entre ocho mil y diez mil. Estos ganaban Q.2.15 por tonelada de caña cortada y demandaban un aumento a Q.5.00. Después de varias negociaciones entre los representantes de la huelga y el Ministerio de Trabajo, el 3 de marzo se acordó un nuevo

salario de Q.3.20 para todos los trabajadores de los cultivos de caña de azúcar, algodón y café.” (Wagner, 2005: 262-263).

Diez años más tarde, en 1990, surge FUNDAZÚCAR para llevar a cabo la más grande estrategia jamás preparada por gremio empresarial alguno en Centroamérica para cambiar las condiciones primero laborales; y después empeñarse en un proceso de cambio de las condiciones sociales y de las institucionales públicas de su amplio entorno de actuación: la Costa Sur de Guatemala.

IV. EL GRAN MARCO

Como escribimos en *El ocaso de un liderazgo. Las élites empresariales tras un nuevo protagonismo*: “En materia impositiva, la historia de por lo menos los últimos 30 años documenta que no se encuentra en las tasas que han tenido vigencia la explicación principal del comportamiento de la inversión privada. Han sido los fenómenos explícitamente políticos los que la han inhibido: guerra interna, golpes de Estado”.

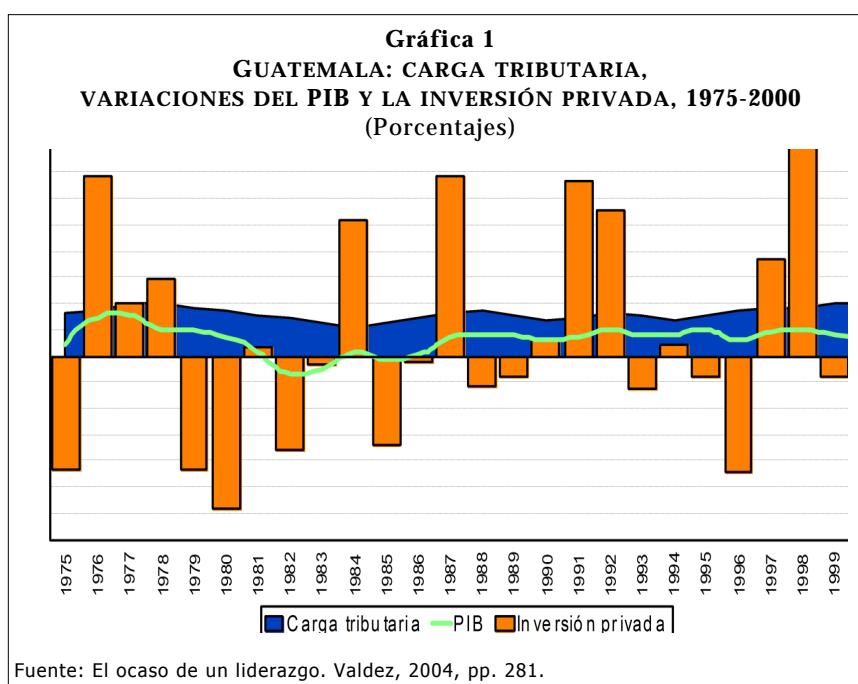
Una interpretación rápida de la gráfica 1 demuestra cómo los años de inversión privada negativa coinciden en los años más violentos: 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983 son años de grandes movilizaciones, desarrollo de la lucha guerrillera y consolidación de sus alianzas con sindicatos de la ciudad y el campo, quemas de fincas y cosechas, destrucción de infraestructura, atentados de diverso tipo contra instalaciones militares y civiles –esto incluye la Costa Sur- y de las grandes contraofensivas del Ejército y su enorme cauda de civiles muertos y desaparecidos que alcanzaron el nivel de genocidio en amplias zonas del país y el desplazamiento de sus zonas de vivienda hacia otras regiones del país, hacia México y hacia otros países de más de un millón de guatemaltecos.

Y los años de inversión positiva 1976, 1977 y 1978 (años de la dictadura militar del general Laugerud García) lo son debido al terrible terremoto de febrero de 1976 que causó más de 23,000 muertos, obligando al Estado a un gran endeudamiento y la posterior

contratación de obra pública para reconstruir las miserables viviendas de adobe destruidas, o los caminos y viejos edificios escolares.

Fueron décadas en las que no se invirtió en prevención de conflictos abriendo el sistema político, ni siquiera para las fuerzas reformistas, defensoras del sistema y de la propiedad privada que apenas demandaban democracia formal. Ni por el lado de inversión en políticas sociales (educación salud), ni promoviendo confianza, alianzas entre los trabajadores, los empresarios y el Estado. En esos años se fermentó el mayor conflicto social que Guatemala ha conocido en su historia moderna y que se convirtiera en el más sangriento de América Latina.

Ciertamente hubo cambios en las reglas impositivas; pero fueron todas menores. La suave curva de la carga tributaria así lo demuestra. El primer gobierno democráticamente electo después de décadas de dictaduras militares toma posesión en enero de 1986. Este gobierno



(Democracia Cristiana) lleva adelante una anunciada reforma tributaria (incremento del impuesto sobre la renta), que es rechazada por el liderazgo empresarial al extremo de ir a una huelga general en 1987, y luego con éxito, lograr su casi total derogación en la Corte de Constitucionalidad. En estos años se presenta una caída dramática en la inversión privada y en la recaudación de impuestos. La guerrilla estaba militarmente derrotada desde 1984. Pero existía en Centroamérica una poderosa guerrilla en El Salvador, país vecino, y el Frente Sandinista de Liberación Nacional, estaba en el poder en Nicaragua. Estos temores hicieron pensar a considerables grupos empresariales que el gobierno democratacristiano (partido de tradición más bien cercana a la derecha) tenía políticas públicas de izquierda, y una prueba de esto, en su argumentación la era el aumento de los impuestos, y unos tímidos intentos por negociar con una muy debilitada guerrilla cuya dirección ya no se planteaba tomar el poder, ni un proyecto marxista, sino lograr una negociación política que incluyera un conjunto de cambios en el sistema político, (democracia y desarrollo) y más tarde, comprometer al Estado a recaudar más (llegar al 12% del PIB) y a hacer inversión. Más de diez años después de la suscripción de los acuerdos de paz la carga no ha llegado ni al 11%, permaneciendo muy por debajo de los promedios latinoamericanos.³

El análisis de estos datos, combinados con las estadísticas de ingreso per cápita explican las características más estructurales del sistema económico-político; explican la pervivencia de modos quasi precapitalistas en el campo en diversos sectores y la tendencia hacia la expansión de formas de economía informal que a la fecha, aunque no hay coincidencia en los datos, sería no menor al 70%, de la población ocupada pero hay fuentes que la sitúan en más del 75%.

Guatemala es país de contrastes. Ubicados en la zona de desarrollo medio-bajo, presenta empero, grandes grupos económicos perfectamente listos para el competencia mundial. Varios de los más

3. Con el inicio de la puesta en práctica del nuevo sistema de cuentas nacionales, el cual implicó la reducción a la baja del PIB, y en consecuencia, también al elevamiento de la carga fiscal, se abre un ciclo de discusiones sobre las implicaciones para el desarrollo nacional. En sentido estricto, la carga debe ser de 13.2%, el doble de la existente en 1996, tal el acuerdo adoptado.

grandes grupos en áreas como las bebidas gaseosas, la cerveza, el cemento, las comunicaciones, la electricidad, el comercio al detalle, la comida rápida y otros, están asociándose a sus pares, convirtiendo a los capitales nacionales en poderosos jugadores de escala regional. Un puñado de estas empresas representan, según la forma de hacer los cálculos, entre el 15 y el 25% del PIB.

Por otra parte tenemos la mediana y la pequeña empresa que en su conjunto emplean a más del 60% de la mano de obra, constituyéndose en las principales empleadoras pero sin la estabilidad financiera, el acceso a la tecnología, la influencia política, la capacidad de representación gremial y las vinculaciones internacionales de las grandes. Éste es el mundo que está más sujeto a los avatares que les depara el tratado de libre comercio entre Centroamérica y Estados Unidos (suscripto por los países en el 2004 –con la excepción de Costa Rica– y aprobado por este país). Es el capitalismo más reciente, el que no se benefició de la época de la sustitución de importaciones, de los incentivos fiscales, de los tratos preferenciales.

El azúcar ha tenido, como ocurre con los *commodities*, alta sensibilidad a las fluctuaciones de precios. Como lo documenta Regina Wagner: “Entre 1977 y 1980 hubo una segunda baja sensible en los precios internacionales del azúcar. La lección fue que a “una abrupta subida de los precios, le seguía una caída todavía más acelerada”. Los ingenios aprendieron a sobrevivir sin la compra de bienes y servicios. Al no tener medios para comprar repuestos, “se convirtieron en una gran empresa de mantenimiento” como en tiempos de “una economía de guerra”. Pero aun con los precios deprimidos, muchos lograron “hacer una zafra exitosa”, invirtiendo los remanentes y no distribuyendo utilidades. Lo importante, en este caso, era no tener una deuda bancaria o comercial. (Wagner, 2005: 184-185).

El fenómeno más reciente y extraordinario, en su manifestación económica, lo presenta el país en materia de remesas. De acuerdo al informe de la Organización Internacional para las Migraciones, en Estados Unidos vive 1.2 millones de guatemaltecos que envían mensualmente el equivalente a dos salarios mínimos, lo cual tiene un fuerte impacto en el nivel de vida de las familias beneficiadas.

Según la fuente, una de cada cuatro familias es receptora de estos envíos, un porcentaje de los cuales, como se comprende, podría ser estacional. El volumen de remesas, para la economía nacional es significativo: se estima que es equivalente al 10% del PIB; alcanzando los tres mil millones de dólares en el 2006. En cualquier caso, este fenómeno, que apenas empieza a estudiarse está funcionando como una importante válvula de escape frente al desempleo. Pero no solo. También como una fuente de transculturación de alcances que deberán todavía estudiarse.

El otro hecho que debe ser mencionado ahora, aunque sea muy brevemente, es el de las pandillas o maras, asunto respecto del cual se habló en el caso anterior. Provenientes de Estados Unidos, estas han proliferado en Centroamérica y México, enraizándose en prácticas sociales de rompimiento y aprovechándose de las severas debilidades institucionales tanto del Estado como del sector privado.

Todavía muy retraído sobre sí mismo, este sector enfrenta sus propios problemas en vías y prácticas tradicionales que separan tajantemente las responsabilidades de lo privado con respecto a problemas de interés público como las manifestaciones de desintegración social, siendo este fenómeno, gravísimo, uno que demanda acción concertada con el Estado y la sociedad toda, o no podrá ser revertido.

Finalmente, la zona donde opera la industria del azúcar representa aproximadamente el 11% del territorio nacional y en donde viven casi dos millones de habitantes. La agricultura, la industria y la pesca son las principales actividades productivas. Se localiza en lo que en Guatemala se llama el corazón económico del país por su ubicación y por la existencia de las mejores tierras. Es una zona en donde están las unidades productivas más grandes y la mayor concentración de tierras.⁴

4. De acuerdo con el IV Censo Nacional Agropecuario (2003) los departamentos de Retalhuleu, Escuintla, Santa Rosa y Guatemala tienen los índices de concentración de tierra más altos: 0.87, 0.85, 0.83, 0.78 y 0.78, respectivamente (en Gálvez, 2006: 219-222). La medida corresponde al coeficiente de Gini.

**Cuadro 5
IMPORTANCIA DEL AZÚCAR EN LA ECONOMÍA NACIONAL**

13%	De las exportaciones totales del país
23.5%	De las exportaciones agrícolas
300,000	Empleos directos e indirectos
60,000	Empleos directos
300,000	Cortadores de caña
US\$317.4	Millones de divisas

Fuente: ASAZGUA, 2005.

De acuerdo con el nuevo Sistema de Cuentas Nacionales del Banco de Guatemala, conocido como SCN93 (año base 2001) hay importantes cambios en la economía nacional: el PIB disminuye, la agricultura pasa del 22.7% al 14.1%, la industria aumenta del 12.8% al 19.3%, y el comercio disminuye del 25.0 al 12.6%. Esta información, que apenas empezamos a conocer, está obligando a un recálculo de las más diversas estadísticas, al haberse abandonado la base anterior del año 1958. Todo ello tendrá diversas implicaciones

¿Industria protegida?

Es opinión del sector que la industria no tiene privilegios. El cuadro 6 proporcionado por la Asociación de Azucareros de Guatemala

**Cuadro 6
ARANCELES Y SUBSIDIOS DE LA INDUSTRIA AZUCARERA**

	Guatemala	Países industrializados
Aranceles	Moderados	Altos
Subsidios	Ninguno	Continuos
Restricciones	Fortificación Vitamina "A"	Fijación de cuotas y otras disposiciones

Fuente: ASAZGUA, 2005.

aborda los aspectos de aranceles, subsidios y “restricciones”, con lo cual fundamenta su afirmación anterior. Lo citamos para luego contrastar su conclusión con un estudio de la CEPAL que usa otros indicadores y arriba a otras conclusiones.

El estudio “Condiciones generales de competencia en Guatemala” publicado en CEPAL en el 2006, dice que: “Un análisis inicial de los datos de costos medios de producción, precios mundiales de compra y precios al consumidor final de azúcar, sugieren la presencia de niveles bajos de rentabilidad de las ventas de azúcar cruda al exterior, los cuales serían compensados con la alta rentabilidad de las ventas de azúcar refinada en el mercado interno (Shetemul, 2004b; Roney, 2004)”. Los autores resumen su argumentación en el cuadro 7.

Para Romero y González: “Esta transferencia de ingresos de los consumidores locales a la industria azucarera explica los esfuerzos de ésta por proteger el mercado interno por medio de tasas arancelarias altas, cuotas limitadas de importación y otras barreras de entrada. En efecto, el país protege a los productores domésticos de azúcar mediante políticas de restricción de las importaciones de manera de garantizar precios por arriba del mercado mundial. El mercado

Cuadro 7
GUATEMALA: COMPARACIÓN DEL COSTO MEDIO DE PRODUCCIÓN,
PRECIOS MUNDIALES Y PRECIOS DOMÉSTICOS AL CONSUMIDOR
FINAL DEL AZÚCAR
(Por libra en dólares)

Tipo de azúcar	Costo medio de producción	Precio medio mundial 2004	Precios internos al consumidor final
Azúcar de caña cruda (exportación)	0,07–0,12	0,08	
Azúcar de caña refinada	0,11–0,14	0,10	0,24

Fuente: Mitchell, 2004, Banguat, 2005; SIECA, 2004; Haley, 2003.

interno está protegido con un arancel ad valorem del 20%". (Romero y González, 2006: 26).⁵

Adicionalmente, las importaciones de azúcar son marginales, y han sido fuente de conflictos políticos. Debe recordarse cómo en el gobierno de Alfonso Portillo se facilitó la importación de azúcar procedente de Cuba, motivo de adicionales conflictos con los empresarios de este sector. De acuerdo a los datos, para el año 2005, las importaciones representaban apenas el 1.9% del volumen de azúcar destinado al mercado interno. El contingente arancelario autorizado es de 5.000 toneladas anuales.

En opinión de los autores, en Guatemala hay una legislación dispersa que se refiere a aspectos propios de legislación de competencia como monopolios, prácticas restrictivas a la competencia y competencia desleal, pero no hay instituciones que vele por el cumplimiento de lo allí establecido:

"Por ejemplo, la industria del azúcar en Guatemala muestra un alto grado de integración vertical, desde el cultivo de la caña de azúcar, pasando por la producción hasta la cadena de distribución en el mercado interno y la actividad de exportación del producto... los ingenios existentes funcionan como un cártel de distribución dentro del cual no hay competencia de precios. De hecho, el nivel de precios en el mercado doméstico del azúcar, fijado por el cártel de distribución, se sitúa significativamente por arriba de los precios internacionales, lo que constituye en la práctica una ganancia de los productores y un costo para los consumidores locales (Romero y González, 2006: 47-48).⁶

5. Adicionalmente los autores recuerdan que existe la obligación de fortificar el azúcar nacional o extranjera destinada al consumo de mesa con vitamina A, según lo establece la Ley General de Enriquecimiento de Alimentos de 1992.

6. Para los autores resulta sorpresivo que esos precios altos "no generan mayor oposición de parte de los consumidores locales, pese a que de acuerdo con datos de la Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI) del 2000, la proporción del gasto total en alimentación de los hogares que se destina al azúcar (granulada) es del 3,56%, ocupando el cuarto lugar en importancia dentro de los gastos en alimentos. Este porcentaje es mayor en los hogares pobres, 5,65%, ocupando el segundo lugar, y aún más alto en los hogares pobres extremos, 6,59%, también con el segundo lugar en importancia dentro de los gastos en alimentación." Mismo lugar.

Diversos estudios internacionales recientes sobre la situación de la competencia en Centroamérica coinciden en que el fenómeno de los oligopolios y los monopolios son una realidad en giros de la actividad económica como el cemento, la industria avícola, las bebidas entre otros, con sus diferencias cada uno. Un severo déficit en la legislación anti-monopolios es señalada como una de las causas a la que se agrega una débil institucionalidad pública. Aunque no abundaremos más en el tema, el asunto es relevante toda vez que la posibilidad de hacer responsabilidad social empresarial en unas condiciones de este tipo o en una de libre mercado no pueden ser iguales dados los márgenes de utilidad y de influencia sobre mercados politizados tan desiguales.

V. EL SECTOR PRIVADO ANTE EL CONFLICTO

Como se dijo antes, y resumiendo, el conflicto se conformaba por: las dinámicas de cambio económico que se configuraron a finales de los años setentas; la fermentación de un proceso revolucionario con fuertes influencias entre los trabajadores agrícolas y de las ciudades que se traduce en grandes desplazamientos de población dentro y fuera del país; la influencia externa de la guerra fría; la existencia de un sistema político autoritario basado en dictaduras militares sucesivas. Y por el lado de la cultura empresarial, los métodos obsoletos en el reclutamiento, entrenamiento, remuneración y administración del personal; tecnología y procesos productivos, las prestaciones ínfimas, una relación laboral basada en una de tipo padre- hijo (en vez de empleador-empleado) tanto en su expresión autoritaria frente al trabajo, como en la vinculada a las obras de caridad para atender las carencias de empleados y sus familias, cuando eran legítimos derechos.

Tantos abusos conforman en los finales de los años setenta un escenario de alta violencia que hace insostenible el entorno social de las empresas pero también su propio funcionamiento interno; su futuro estaba en riesgo frente a un mercado mundial que empieza a hablar de ética en los negocios y se hace más exigente en cuanto a la

calidad y los precios. La industria estaba amenazada. La situación no era buena para ninguna de las partes. Y aunque en Pantaleón, desde 1978 se construyó la primera colonia con 124 viviendas y 248 lotes de 240 metros cuadrados cada uno, para sus trabajadores permanentes, ya era una acción tardía para el tamaño de la crisis que se avecinaba.

La revolución cubana de 1959 y el caos en el sistema productivo, pero en especial en uno de los productos que vertebraban la economía, el azúcar, abrió una extraordinaria oportunidad a los países latinoamericanos productores. Y Guatemala fue uno de ellos. Obsérvese en el cuadro 8 el abrupto cambio en las exportaciones.

Pese a esa expansión, los productores no la aprovecharon para mejorar significativamente las condiciones laborales

Devienen pues, en caducas las formas de relación empleado-patrono; pero también las de sostenibilidad para la provisión de personal el cual escaseaba buscando otras actividades u obligado a emigrar por la violencia. Y la imagen pública de la industria en su

Cuadro 8
PRODUCCIÓN DE AZÚCAR PARA CONSUMO INTERNO Y EXPORTACIÓN,
1957-1970

Año azucarero	Producción en qq	Consumo interno qq	%	Exportación qq	%
1956-57	1.139,628	1.095,520	96.1	—	—
1957-58	1.317,574	1.332,554	*)	—	—
1958-59	1.354,018	1.413,975	*)	25,148	1.8
1959-60	1.433,784	1.503,296	*)	20,100	1.4
1960-61	1.718,904	1.585,359	92.0	153,767	8.9
1961-62	2.473,554	1.637,833	66.0	787,990	31.8
1962-63	2.819,802	1.710,081	60.0	1.065,486	37.7
1963-64	2.959,647	1.872,922	63.0	1.203,775	40.6
1964-65	2.904,664	2.092,313	72.0	725,415	24.9
1965-66	3.498,841	2.199,766	62.0	1.058,255	30.2
1966-67	3.985,691	2.232,707	56.0	1.285,836	32.2
1967-68	3.348,038	2.274,490	67.0	1.442,323	43.0
1968-69	3.815,468	2.402,247	62.0	1.044,385	27.0
1969-70	3.911,275	2.553,550	65.0	1.456,747	37.0

Fuente: Wagner, 2005: 33.

entorno más amplio es fuertemente cuestionada tanto como la de las grandes plantaciones de café o de banano.

En este contexto varios de los líderes gremiales socios o dueños habían venido conociendo las circunstancias en las cuales operaban los ingenios en Australia, en Brasil, Colombia Sudáfrica y otros lugares. Los líderes del sector entendían que no podrían competir con lo que hoy tenían: un sistema obsoleto en términos tecnológicos, de procesos, de sistemas de selección y contratación de personal, de manejo del producto, etcétera, y que además, producía conflictos sociales e incluso desintegración familiar.

En condiciones de tal complejidad y violencia, no podría ser sostenible el futuro de la agroindustria. Las circunstancias eran malas para todas las partes. El daño, la desconfianza, estaba instalada

Recuadro 8
LOS INGENIOS GUATEMALTECOS

En Guatemala operaron 14 ingenios en la zafra 2004-05, ubicados en cinco departamentos de la costa del Pacífico. En la zafra 2004-05, estas fábricas cultivaron un área de 197 mil hectáreas, en las que produjeron 17.8 millones de toneladas de caña molida. Como resultado, los 14 ingenios guatemaltecos produjeron 44.3 millones de quintales de azúcar.

Los 14 ingenios generan alrededor de 300,000 empleos directos e indirectos en época de zafra. De esa suma, 33,000 empleos corresponden a cortadores de caña.

Siete de estos ingenios generaron durante el último año, aproximadamente 586.9 MW de energía eléctrica, lo que representa un aporte del 9.00 % de la generación nacional.

Listado de ingenios

Ingenio Concepción	Ingenio La Sonrisa
Ingenio Pantaleón	Ingenio La Unión
Ingenio Palo Gordo	Ingenio Santa Ana
Ingenio Los Tarros	Ingenio Guadalupe
Ingenio Madre Tierra	Ingenio Magdalena
Ingenio San Diego	Ingenio El Pilar
Ingenio Santa Teresa	Ingenio Trinidad

Fuente: www.azucar.com.gt (consulta enero del 2007).

por acción o por omisión. Había que revisar de raíz la concepción de la empresa, del gremio, frente a todos los componentes de su entorno. Y eso hicieron los azucareros y se dispusieron a trabajar por la paz social desde los negocios, compatibilizando ambos asuntos.

Pantaleón, ASAZGUA y FUNDAZÚCAR: Tres actores, una estrategia

La nueva estrategia implica a varios actores que aunque diferentes, tienden a complementarse. En primer lugar, cada ingenio y su entorno, lugar específico en donde ocurren los proceso productivos y los intercambios sociales. En cada uno de los ingenios hay historias comunes pero también historias particulares. Y en este nivel y para este estudio de caso seleccionamos al ingenio Pantaleón uno de los pioneros y el más grande de todos. En segundo lugar está la poderosa Asociación de Azucareros, un cartel que reúne a la totalidad de ingenios, 13 a la fecha. Ésta es la institución que concibió la nueva estrategia, acicateados por algunos de sus líderes -dueños y asesores- con más comprensión no sólo del negocio, sino de la vida social y de la política. Esta nueva estrategia implicaba la creación de varias instituciones para llevarla adelante. Un centro de investigación en tecnología, y una empresa de embarque de estándar mundial son dos de ellas. Pero la que se convertiría en el brazo social de los azucareros: es FUNDAZÚCAR. Por ello, en el texto que sigue hablamos simultáneamente de los tres, pero especialmente de la Fundación del Azúcar y de Pantaleón, como caso singular.

En la historia de la transformación del industria del azúcar intervinieron muchas personas. Indudablemente ha sido una obra colectiva. Pero de acuerdo con varias fuentes consultadas, destacan nombres como Julio Herrera, heredero principal, y presidente del grupo Pantaleón, y Miguel Fernández -con vínculos con Koramsa- uno de los gerentes más influyentes en el proceso modernizador del ingenio. La siguiente cita del primero resume el tránsito del pensamiento de la empresa de lo simple a lo complejo.

"Antes el concepto de pagar impuestos, era la obligación con la comunidad. Después surgió el concepto de dar ayuda directa a

resolver sus problemas. Nuestro negocio es actuar y no estar solo hablando. Con el tiempo los accionistas decidieron hacer una Fundación, quienes aportaron capital para iniciar la Fundación, y todos convinieron en que por cada quintal de azúcar que se produjera, iban a dar un aporte a la Fundación. La Institución tiene su presupuesto y cerca del millón de dólares al año es lo que se contribuye. La Directiva está buscando la forma de proyectarse completamente aparte de la empresa, y es a través de la Fundación donde se complementa con otros proyectos de educación y salud el cubrimiento de la zona fuera de los proyectos de la empresa. Se trabaja con las comunidades alrededor de la empresa y con las comunidades de donde vienen muchos de los trabajadores temporales del altiplano, porque se ha encontrado que el impacto es mucho mayor." (en Legizamón e Ickis, 2004: 13).

Pero comprender lo que hizo el Ingenio Pantaleón (con su propia Fundación) y la Fundación del Azúcar como brazo social de prácticamente toda la industria, requiere ver los esfuerzos más o menos simultáneos realizados. Miguel Fernández quien fue gerente durante los años críticos de la empresa, además de contribuir a la definición e implantación de los nuevos sistemas de trabajo al interior de la empresa, contribuyó a la creación de la Fundación del Azúcar, ya que esto permitiría que existiera una misma estrategia y unos mismos objetivos para todo el gremio, pero además, suponemos nosotros, para contagiar a los escépticos y a aquellos que se resistían a un involucramiento de tal magnitud. Dice Fernández:

"Una de las razones de la creación de esta organización, fue el interés de crear un grupo sólido que interviniere en la comunidad con un mayor alcance. También, mejorar la calidad de vida de las personas del Ingenio, al realizar actividades en las comunidades. Se organizó un modelo alineado para trabajar en cuatro departamentos: Retalhuleu, Suchitepéquez, Santa Rosa y Escuintla, abarcando 56 municipios, y hacia el 2004, ya habían realizado alianzas con otras instituciones en proyectos afines al plan de trabajo, para ahorrar esfuerzos. La tercera razón de la creación de Fundazúcar, fue ser parte de la estrategia del sector para alcanzar su punto máximo en actividad económica, agrícola e industrial, para ser

competitivos por medio de la productividad, investigación, desarrollo y tecnología. Desde 1998 empezó a trabajar el tema de responsabilidad social para Guatemala, tema que se veía como una oportunidad para el desarrollo y competitividad de los países. Al investigar este tema para un país subdesarrollado, empezó a trabajar en dos dimensiones: la interna y la externa. La interna orientada al cumplimiento legal y al desarrollo de la persona y la familia, y a lo externo, buscando una proyección a la comunidad." (Legizamón e Ickis, 2004: 1).

Como dijo María Silvia Pineda, Directora Ejecutiva de FUNDAZÚCAR en una de las reuniones que sostuvimos en el año 2005, el sector era visualizado como una empresa de explotadores. Una vez asumido que era un estado de cosas insostenible, el reto era inmenso: tener la mejor gente, mecanizar y automatizar, ser los mejores en todo. Desde los años 1976-1977 el gremio, unos empresarios más otros menos, se interpelaban sobre el futuro. Muchas fueron las señales que les indicaron que el fin de un modelo estaba cerca, muy cerca. Y la huelga general de 1980 en ese contexto fue un acelerador para el cambio y la más dura evidencia que se debía cambiar a fondo.

La historia de FUNDAZÚCAR es la historia del proceso de cambio de pensamiento de los empresarios del sector. Transitar de las formas más básicas de filantropía; e incluso de estadios más primitivos: pasar de la pura caridad, la cual practicaban muchas de las familias de los azucareros a veces ingenuamente pero muchas otras veces para mantener un entorno de simpatías, de lealtades entre no iguales, hacia un sofisticado sistema de producción capitalista y de intervención social a partir de una estrategia integral, supuso contradicciones, controversias entre los dueños y un proceso desigual de comprensión e involucramiento.

La lógica a aplicar fue la siguiente: primero, identificar los grandes problemas (aquí redactados en términos del autor, no de la empresa); y luego esbozar la gran estrategia. Primero los problemas:

- a) El estilo de contratación colectiva, involucrando de hecho a las familias: mujeres, niños, ancianos. Las relaciones entre empleados y sus familia, y dueños o jefes y sus familias planteadas en términos padre-hijo no permitía una relación contractual

estRICTAMENTE CAPITALISTA; erAN REMANENTES DE FORMAS PRECAPITALISTAS (INCLUIDOS EL PAGO PARCIAL EN ESPECIE, O EL GROTESCO "DERECHO DE PERNADA", TAN GENERALIZADO EN EL PASADO) LAS CUALES SE PROLONGARON HASTA LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS DEL SIGLO XX CON TODAS SUS CONSECUENCIAS PARA TODOS LOS INVOLUCRADOS PERO ESPECIALMENTE, POR SUPUESTO, PARA LA PARTE MÁS DÉBIL DE LA CADENA DE DEPENDENCIAS: EL ASALARIADO.

- b) Convertir las plantaciones en una suerte de ciudadelas donde nacían, crecían y morían los trabajadores favoreció durante tantos siglos un tipo de convivencia que aplastó el surgimiento del sentido de ciudadanía en cuanto a los derechos sociales y políticos. Incluso, con frecuencia, se obligó a los trabajadores y sus familias a afiliarse a un partido político, a asistir a mítinges y luego a votar a los adultos por determinado candidato acarreándolos en camiones de carga.
- c) El modelo era obsoleto incluso en términos de productividad, no únicamente de la relación insumo-producto; devinieron en ingobernables los factores de producción: tierra, mano de obra y capital (parte de los inversionistas se fueron a otros giros productivos). Era simplemente impensable cualquier ejercicio de *benchmarking*. Un entorno internacional amenazante, y una negativa imagen pública nacional e internacional redondeaban el problema.
- d) Ese entorno impedía el tránsito hacia un modelo capitalista, hacia el establecimiento conjunto de las estrategias de trabajo, de metas de producción, de solidaridad de las dos partes en circunstancias de pérdida o de utilidades extraordinarias, o en medio de cambio de sistemas, de tecnologías, etcétera. Predominaba pues, la visión de dependencia y de ventajas unilaterales entre dos partes ya de por sí desiguales. Había que construir confianza y lealtad.
- e) En consecuencia, si se trataba de ir hacia un modelo que tuviera en cuenta a todos los actores internos y externos del proceso productivo y para ello se necesitarían recursos crecientes, la estrategia tenía que ser muy precisa, y de algún modo simple: No se trataba de ir hacia un modelo rentable hacia adentro, complementado con filantropía. El modelo debería ser en todos

los aspectos rentable incorporando al efecto las más avanzadas técnicas capitalistas de selección y reclutamiento de personal; de construcción de indicadores de rendimiento; de investigación tecnológica y producción o transferencia de herramientas de trabajo ad hoc –es el caso de la incorporación del “machete australiano” de rigen colombiano diseñado ergonómicamente–; pero sobre todo, entendiendo la importancia de una visión holística en la cual aparecen, y tienen una función para contribuir a la rentabilidad, todos los actores del proceso: dueños, trabajadores, proveedores, comunidades, instituciones del estado (gobiernos locales, regionales, nacional). Un modelo muy superior al enseñado en las universidades y aprendido por los empresarios empíricos basado en tres elementos: clientes, dueños, empleados. Y todo esto, debería ser, en el tiempo, sostenible.

Con esa idea rectora, todos los aspectos del proceso son modificados. Mencionamos ahora uno central que se dice fácil pero la historia demuestra que fue un proceso muy difícil: la remuneración. En el caso de los trabajadores del campo, la ley permitía pagar una parte en efectivo y “con su voluntad, hasta el 30% en alimentos” como dice la legislación apenas recientemente vigente: a mediados de los años ochenta.⁷ Las “tiendas de raya” (sitios en los que se obligaba a la gente a gastar su paga comprando artículos básicos) completaban ese cuadro. Este tipo de disposiciones prolongó una relación no estrictamente capitalista con las consecuencias conocidas. En este fenómeno la historia del capitalismo mundial demuestra cómo, presuntas estrategias estatales de protección a los trabajadores derivan en encadenamientos a esquemas que restringen la libertad de los asalariados, impidiendo el pleno desarrollo de sus capacidades. Por ello, ahora, y a diferencia del pasado: 1) se recluta individualmente con arreglo a un conjunto de indicadores; 2) se establece un sistema mixto de salario: el salario mínimo que manda la ley, y un pago adicional establecido según parámetros de la empresa por la producción adicional dando por resultado un ingreso neto mayor; y

7. Estatuto Fundamental de Gobierno. Junta de Gobierno. Guatemala 1983.

3) se establece un paquete de prestaciones no dinerarias vinculadas a los índices de rentabilidad.

Al considerar el conjunto de cambios producidos en la industria agroazucarera, podemos decir sin exageración que los azucareros realizaron una revolución capitalista en el campo, aprovechando claramente, su condición de industria oligopólica y las ventajas que tuvieron en términos de utilidades adicionales, mientras el mercado nacional estuvo cerrado. Un mercado que como vimos antes, en la perspectiva de los industriales, no tendría prerrogativas. Una revolución capitalista que incluyó como aseguró la Directora Ejecutiva María Silvia Pineda: "una transculturación positiva" al considerar el nuevo ambiente laboral del que se dispone ahora. "Es que el secreto es invertir en la gente". Y en ese proceso por elevar las remuneraciones, desarrollar condiciones de vivienda dignas, proporcionar salud y otras prestaciones, se abre un periodo de competencia entre los ingenios. Unos se lanzaron audazmente, tal los casos de Pantaleón, Santa Ana, La Unión y poco más. El primero, ciertamente uno de los que tenía entonces las mejores posibilidades de tomar la iniciativa por sus economías de escala. La inversión inicial debería ser muy fuerte; los resultados tomarían su tiempo.

Mientras el Ingenio Pantaleón consolidaba su transformación interna, lo cual incluye a su Fundación Pantaleón, la fundación gremial, FUNDAZÚCAR, se trazaba una visión: Que todos y todas tengan igualdad de oportunidades de satisfacer sus necesidades básicas. Una misión: Convertirse en un modelo de promoción de desarrollo social, replicable por otros sectores del país. Y finalmente, cinco principios con base en los cuales aseguran, hacen lo que hacen: solidaridad, participación, subsidiariedad, desconcentración, descentralización, alejándose de cualquier esquema paternal y filantrópico. Éste fue un proceso largo en el cual las controversias entre el gremio habrían sido previsibles; pero esa, entendemos, es justamente la otra tarea de FUNDAZÚCAR: contribuir al desarrollo de una cultura gremial alrededor de la responsabilidad social empresarial, llevándola mucho más allá de lo que ha sido o fue, la historia filantrópica de cada ingenio. Una tarea clara está, de mediano y largo plazo. Dejemos que lo explique el señor Julio Herrera, el presidente del Grupo:

“Creo que cada organización va a tener sus propios criterios y prioridades. La Empresa Pantaleón va a actuar independiente-mente de nuestra Fundación. Fundazúcar tendrá que seguir con sus cultura de gestión. La Fundación Pantaleón tiene sus propios proyectos que apoyan la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de Pantaleón.⁸ Pero los tres respetan a los individuos, mantienen valores y tratan de lograr el desarrollo humano para el progreso a largo plazo en beneficio de todos. La lógica para trabajar de manera coordinada es la comunicación de lo que están haciendo para ir en caminos paralelos. El éxito en Responsabilidad Social Empresarial es tener distintas maneras de actuar, pero con objetivos similares. Desarrollar la empresa, la comunidad, la familia, la persona, el gobierno y país en conjunto. No hay una solución única para los inconvenientes de cada empresa o comunidad, pero si existe la necesidad de actuar y progresar, haciéndonos más competitivos con valores éticos.” (Legizamon e Ickis, 2005: 16).⁹

El fondo patrimonial: la primera época de FUNDAZÚCAR

Dado que de manera asistemática los azucareros invertían en pura caridad, en filantropía o en esquemas más desarrollados de relación con sus trabajadores; y comprendiendo la estratégica necesidad de cooperar para potenciar los efectos de su inversión, lo

8. Integrantes de la Junta Directiva a enero del 2007: Lucía María Herrera Cofiño, presidenta, Julio Raúl Herrera Cevallos Vicepresidente, Carlos Manuel Portocarrero Herrera Tesorero, Margarita Minondo de Rodríguez Vocal, Bárbara Arroyo de Pieters, Vocal, Tomás Olivero Arroyo Vocal, Roberto Herrera Ibargüen Director Honorario, Miguel Antonio Gaitán Pellecer, Director Ejecutivo. Fuente: www.fundacionpantaleon.org

9. Será el objetivo de estudios posteriores conocer en profundidad el impacto de las estrategias de alcance regional; comprender el antes, el ahora y el futuro, específicamente en los municipios en los que viene actuando el gremio, lo cual todavía no se ha hecho, ni fue posible obtener análisis de parte de las instituciones, únicamente los listados de acciones individuales, no una visión del conjunto y sus implicaciones para la economía, la política, los gobiernos locales y el Estado, las cuales son muy importantes.

cual podrían hacer aprovechando ventajas como la colindancia o la cercanía física de varios de los ingenios, el mismo mercado laboral, y claro, el desarrollo de una estrategia de comercialización única, toman la decisión de establecer un fondo para crear FUNDAZÚCAR. En esta etapa, la institución tendría la responsabilidad de ser una especie de caja central para el manejo de las obras filantrópicas. Se buscaba que todos los ingenios hicieran un aporte y dejaran de hacer lo que cada quien, de su propia cuenta hacía, duplicando o triplicando a veces los aportes a una misma causa, sin que el beneficiario así lo informara a cada uno. Muchos de los esfuerzos dispersos, sin priorización empezaron a pasar por un mecanismo de centralización. Pero aunque se buscaba que todo lo que se hiciera fuera por dentro del mecanismo, no se podían romper lazos, formas de relación paternal de décadas, tal vez en algún caso, de un siglo entre cada ingenio y sus trabajadores, sobre todo con los que vivían en las fincas. O simplemente lealtades a instituciones humanitarias como los patronatos contra el Cáncer o contra la Tuberculosis. Y entonces había dos dinámicas porque además, frente a la competencia por conseguir personal que cada vez demandaba mejores condiciones en un entorno de luchas sociales en las ciudades y los campos, de más acceso a la información, de despertar de conciencia de ciudadanía, etcétera, los incentivos de aquella índole eran un recurso muy útil en un sistema todavía en transición.

Alianzas e incursión en la política pública. Segunda época de FUNDAZÚCAR

Las posibilidades de una mera caja central eran limitadas. Había que ir a una concepción más compleja. Vienen entonces las preguntas: Si como empresarios pagamos seguridad social para los trabajadores, y además invertimos en salud en nuestros centros, o dando apoyos a hospitales públicos; si hacemos otro tanto en materia de salud, de educación construyendo y sosteniendo escuelas en nuestras instalaciones, o programas de vivienda, o apoyando en infraestructura de agua; si tenemos una estrecha relación con los alcaldes de una

amplia zona del país, estamos hablando de vinculación con los gobiernos y con las políticas públicas.

La estrategia de la Fundación se interpeló y respondió aquellas preguntas: Si el éxito de la política pública está en que el país cuente con un plan de desarrollo municipal, regional y nacional sustentable, con visión de mediano y largo plazo, FUNDAZÚCAR debe organizarse de tal manera que se convierta en un actor estratégico con funciones de interés público yendo mucho más allá de las funciones privadas que incluyen normalmente la filantropía.

En su accionar, además de la acción hacia las comunidades, FUNDAZÚCAR realiza *lobby* y mantiene una estrategia de comunicación. Y los resultados son diversos. Por ejemplo, han incidido en materia de legislación en los casos de la Ley de Patronatos, en la de Educación con equidad que privilegia a las niñas, y en la Ley de Nutrición en curso, ley que supone todo un sistema integrado de atención que permitiría incursionar con más efectividad en el aspecto de prevención.

En ese complejo proceso, mientras FUNDAZÚCAR con su presupuesto, su personal y una estrategia que impulsa en nombre de todo el gremio, Pantaleón, como empresa, conserva su propia fundación. De acuerdo a lo que nos informó Fausto Chicas, Gerente de Recursos Humanos Corporativo, ellos llevan adelante diversos programas sin competir con FUNDAZÚCAR en las áreas de educación, salud, desarrollo comunitario, y algo de vivienda. Es más, dice, cooperan en proyectos conjuntos en educación de adultos, de apoyo a los migrantes que acuden a la zafra durante el tiempo que están en la Costa Sur entre otros esfuerzos que ejecutan.

“Pero así como ocurre con muchas organizaciones, el sentimiento de los dueños era aspirar a hacer cosas más cercanas a sus propios intereses, por eso Pantaleón (además de cooperar con FUNDAZÚCAR) mantiene su propia Fundación de las puertas hacia fuera, en nuestros entornos. El cuidado del Lago de Atitlán (en el Occidente del país, y fuera de su entorno), o el apoyo al Hospital Roosevelt (el más grande de los hospitales públicos ubicado en ciudad de Guatemala) son parte de lo que hacemos. No compite con Fundazúcar, que hace acciones más institucionales pero los líderes están en comunicación.

Para darle sostenibilidad a los programas, “Pantaleón dijo asociemos productividad en la empresa a aportes de tipo social”.¹⁰ Esta declaración es exactamente consistente con la estrategia de FUNDAZÚCAR. Ocurre que dado el tamaño y el historial de la empresa y por su propio peso con respecto de todos los demás ingenios (produce aproximadamente el 25% del total) requiere contar con un instrumento propio sin por ello romper sino sumar a la estrategia global.

Pero contar con una estrategia más global y coordinada en lo posible con los ingenios es lo que diferencia a FUNDAZÚCAR, de la Fundación de Pantaleón. La institución que le dio origen a la primera es la Asociación de Azucareros de Guatemala (ASAZGUA). Fundada en 1957, ha sido conocida desde siempre por su labor filantrópica y es la rectora y última instancia de responsabilidad frente a FUNDAZÚCAR. Mediante procedimientos bien establecidos, eligen al directorio integrado generalmente por directivos o socios de los ingenios, y aportan gran parte de los fondos con que opera. Fondos adicionales provienen de organismos internacionales o nacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, del Banco Mundial o del PNUD entre otros.

Como parte de la definición de su nueva Estrategia Global, acordada en 1991, ASAZGUA estableció como su visión: “Que la agroindustria azucarera guatemalteca se proyecte ante la sociedad como un sector altamente competitivo, apreciado, creíble, líder de vanguardia, responsable y desarrollista con enfoque humano”, y como su misión: “Proporcionar a los ingenios asociados así como a sus entidades gremiales, todos los servicios que por razones estatutarias, estratégicas y que por decisiones tomadas en Junta Directiva, se acuerden para la unidad, crecimiento y desarrollo de la agroindustria azucarera, que le permita a la sociedad nacional e internacional contar con un producto de alta calidad”.¹¹

Al momento de preparar este documento, la Asociación la integraban los siguientes ingenios: Pantaleón, Concepción, Magdalena,

10. Entrevista realizada el día 9 de agosto del 2005.

11. Memorias de ASAZGUA, varios años.

La Unión, El Pilar, Santa Ana, Madre Tierra, Palo Gordo, Guadalupe, San Diego, Los Tarros, Trinidad, Santa Teresa y La Sonrisa.¹² Los seis primeros producen más del 70% del total. El conjunto de ingenios (13) alcanzó en el 2007 la cifra récord de más de 47 millones de quintales, de los cuales alrededor de 15 corresponden a Pantaleón; y lo más notable, se plantean incursionar más agresivamente en el negocio del etanol. El Ingenio Pantaleón (Pantaleón Sugar Holdings Company) se propone expandir tanto la producción de azúcar como de etanol, apoyándose en financiamiento de la Corporación Financiera Internacional (instrumento financiero del Banco Mundial), pero busca hacerlo además en el Ingenio Concepción y en Nicaragua en el Ingenio Monte Rosa, para construir una planta de etanol, que es un alcohol carburante que se puede producir con caña de azúcar, remolacha, cereales y otras materias primas.

El Holding tiene ya inversiones en Brasil (Ingenio Vale do Paraná, Suzanápolis) en asociación con UNIALCO (Brasil) y Manuelita (Colombia).

En su conjunto, constituyen uno de los sectores con la más alta productividad mundial por hectárea, por el empleo de tecnología adecuada y por la implantación de ambiciosas políticas de responsabilidad social empresarial, incluido el tema ambiental que ha experimentado importantes mejoras, aunque en este tema las opiniones parecen estar divididas, y se requiere un juicio calificado.

La visión de los dirigentes del gremio no pudo ser más audaz, rebasando ampliamente cualquier precedente. En un estudio que realizamos sobre el liderazgo empresarial en el país, en uno de los documentos informativos del Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala, el cual reúne además de a los azucareros a las más grandes empresas del país, su entonces coordinadora, María Silvia Pineda, explicó: "la primera responsabilidad del empresario es ser exitoso en su negocio". ¿Pero y qué hay del entorno de la empresa?, pues está la proyección comunitaria entendida como la gestación

12. El Ingenio Guadalupe cerró su planta, trasladándose hacia las cercanías del Polochic, en Alta Verapaz.

dijo, de “alianzas con organizaciones públicas y privadas locales, con el propósito de integrar esfuerzos en la consecución de objetivos y metas comunes de carácter local y estructural que faciliten el desarrollo sostenible de la zona (autogestión, planes municipales priorizados, acciones estratégicas, visión largoplacista)” (Valdez, 2004: 93).

En el esfuerzo por cambiar el sistema no todos los actores de la cadena productiva lo han hecho al mismo ritmo. En el caso de los productores de la caña aunque reducidos en términos cuantitativos y cualitativos toda vez que gran parte de esta materia prima está ya bajo control de los ingenios, por múltiples razones que deben ser estudiadas, se conservan formas de antaño de contratar personal, y en general de conservación de los sistemas de trabajo del pasado. Es una parte del sistema que “mete ruido” en el conjunto del gremio en su sentido amplio. El otro es el polémico sobre la libertad de sindicación.

¿Un capitalismo sin sindicatos?

De acuerdo con el informe “Situación de la libertad sindical en Guatemala y Costa Rica” (Osorio, 2005), publicado por el Instituto Sindical para América Central y El Caribe (ISAAC), para el 2004 en el país habían más de 550 uniones solidaristas en sendas empresas para un total de 100,000 afiliados. Estos números, aproximadamente, doblarían a los trabajadores inscritos en los sindicatos en Guatemala. Como se afirma en otro lugar, Guatemala es un país con los índices más bajos de sindicación situándose, según la fuente, entre un 2.5% a un máximo del 5% de la población económicamente activa.

Según el estudio de COVERCO (2005) sobre la situación de la agroindustria en el sector azucarero: “Todos los otros trabajadores encuestados durante esta investigación (año 2005), incluyendo todos los 114 trabajadores de transporte, todos los 157 trabajadores de campo, y 137 trabajadores de ingenios, consideraron que no tenían el derecho de organizarse”.

“Eso fue a pesar de la existencia de grupos *solidaristas* en algunos de los ingenios y a pesar de que algunos trabajadores eran miembros de organizaciones campesinas. Unos dijeron que los

grupos solidaristas que los ingenios promovieron no representaban a los trabajadores y eran un intento de hacer que los trabajadores no organizaran sus propios grupos. Muchos dijeron específicamente que fue prohibido hablar de sindicatos o tratar de organizarse. Otros dijeron que los ingenios preguntan a las personas que buscan trabajo si están afiliados a alguna organización, y niegan contratar a personas que son afiliados. Por estas razones los trabajadores en general dijeron que tenían miedo de afiliarse con asociaciones de trabajadores o ser puestos en las listas negras de los ingenios. Algunos trabajadores dijeron a COVERCO que habían enfrentado dificultades en conseguir empleo después de quejarse por los salarios bajos, porque los ingenios dicen que son "difíciles". Estas prácticas, de preguntar a las personas sobre sus afiliaciones antes de contratarlos, o poner a los sindicalistas en listas negras, indican que la actitud anti-sindical es común y extendida en las industrias de Guatemala y especialmente en la industria azucarera. Además, como resultado de la violencia dirigida hacia los dirigentes sindicales durante los 37 años de la guerra civil (incluyendo secuestros, asesinatos, y desapariciones), muchos trabajadores temen sufrir las represalias por involucrarse en actividades sindicales." (Hay más información sobre las actividades sindicales en Guatemala en nuestro estudio diagnóstico). (www.coverco.org.gt/trabajadores_ca%F1a.html).

Un asunto de fondo en el modelo azucarero sin que se haga explícito, pero que opera en los hechos y que parece ser parte de la concepción de la empresa, es la estrategia para hacer superfluo, innecesario el sindicato de trabajadores. Hoy, las razones no son de represión explícita; pero se habla de listas de trabajadores que participan o desean participar en sindicatos que al ser incluidos en ellas, una vez destituidos, difficilmente pueden obtener trabajo en otro ingenio. Los datos son contundentes: únicamente un ingenio, Palo Gordo, tiene sindicato. Pero contrario a lo que a veces algunos académicos estadounidenses de izquierda concluyen luego de estudiar este sector productivo, atribuyendo a un ambiente represivo la ausencia de gremios de asalariados, traspolando sus experiencias, hay objetivamente una des-identificación con una clase social o una perspectiva ideológica o con el sindicato como modelo de representa-

ción.¹³ Si esto fue un objetivo pensado y buscado por los azucareros, como creemos que lo fue, lo han logrado en gran medida. Un análisis en profundidad de este tema y sus consecuencias requeriría estudios especiales y es una tarea de primer orden por su implicaciones, yendo más allá de preguntarle a la gente si puede o desea sindicalizarse. Una cita final del estudio de COVERCO:

“Relaciones laborales. Uno de los temas mencionados en la investigación preliminar tenía que ver con las relaciones laborales. En particular, se ha dicho que la industria estaba llegando a cumplir más con los requisitos legales sobre contratos, y que los ingenios estaban contratando directamente a los trabajadores y usando computadoras para estudiar el rendimiento de cada cortador de caña. En cuanto al cumplimiento con requisitos contractuales, COVERCO encontró que la mayoría de trabajadores de campo y de transporte tienen contratos verbales con los ingenios.

Incluso la Asociación Nacional de Azucareros de Guatemala, ASAZGUA, admite que la mayoría de los ingenios guatemaltecos no cumplen con las normas laborales. Un estudio hecho por ASAZGUA en febrero del 2004 concluyó que sólo los ingenios más grandes cumplen con la mayoría de las normas laborales, y ninguno cumple con todas las normas. Por eso, ASAZGUA estableció un programa de responsabilidad social, promoviendo un código de condiciones laborales, el Código CENTRARSE, que es una herramienta para que las empresas hagan auto-evaluaciones. ASAZGUA dice que espera que todos los ingenios y también los productores independientes y transportistas utilicen el Código. Desgraciadamente, ASAZGUA no tiene mucha posibilidad de poder implementar el Código en el futuro cercano. Dice que pasarán varios años antes que cambien las actitudes en la industria.” (www.coverco.org.gt/trabajadores_ca%F1a.html) Varias páginas.

La situación de las condiciones laborales de los ingenios no es igual. El grado de desarrollo en la implementación de la RSE así lo

13. Por ejemplo, en un estudio de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Campesinas (CNOC) del año 2005, 32% de los encuestados manifestaron no tener interés por ser parte de una organización de trabajadores.

documenta. Al momento de enviar a edición este libro (mayo 2007), únicamente tres ingenios estaban registrados en CENTRARSE: Pantaleón, La Unión, San Diego y en consecuencia eran los únicos que reportaban sus procedimientos según los protocolos de esta institución que a su vez se apoya, en lo sustantivo, en los estándares internacionales en la materia, sobre los cuales ya realizamos una somera referencia. “Tengo un dicho como Gerente de Recursos Humanos”, dice Fausto Chicas, del Ingenio Pantaleón: “si la empresa no es responsable o claudica ante sus responsabilidades, se gana el derecho de que exista otro ente que sí sea capaz de poder responder a las demandas de los trabajadores”, pero la dinámica de esta empresa -es el supuesto- es responsable y se anticipa a las demandas.¹⁴

En su perspectiva el modelo es tan exitoso que el sindicato, incluso en una empresa en donde está politizado deviene en superfluo: En el ingenio Monte Rosa en el occidente de Nicaragua (también propiedad de Pantaleón adquirido en 1998) sigue, “la proactividad de la empresa hace cambiar las relaciones. Antes (dicen los trabajadores), teníamos que pelear por los sueldos, los bonos, los uniformes, anteojos, etcétera. Hoy no. Entonces los dirigentes del sindicato, por cierto uno de corte sandinista, como que se van quedando sin que hacer en el ingenio. Y hoy tenemos una magnífica relación”.

Para María Silvia Pineda, de FUNDAZUCAR, en América Latina han predominado los populismos, un tipo de sindicalismo que quería “más por menos”, “ordeñar la empresa”. En su perspectiva, los trabajadores, dado el modelo existente en el sector, no requieren de un interlocutor. Hay una empresa que atiende sus requerimientos

14. En opinión del señor Fausto Chicas, en el ingenio Pantaleón “Nosotros tenemos reuniones informales sin que se llame sindicato, y sin que se llame solidarismo. Ellos se pueden asociar a una caja de ahorro, a una asociación deportiva, de auxilio póstumo. El hecho de que no sea sindicato no quiere decir que no se puedan asociar para lograr bienestar en sus relaciones.”

“El movimiento sindical personalmente creo que ha estado desprestigiado en el ultimo tiempo en el país... las experiencias del pasado hacen reflexionar a la gente si la empresa atiende los requerimientos. (Los trabajadores) Están en el derecho de hacer un sindicato porque las leyes se lo permiten, pero no tenemos uno acá”. (Entrevista personal realizada el 8 de agosto del 2005).

y los resuelve. Para la Directora Ejecutiva, “una empresa de este tipo supone individuos más libres”, más informados, más formados, “con autoridad, responsabilidad y capacidades”.

La perspectiva sindical y la responsabilidad social empresarial

Desde la perspectiva sindical se tiene una imagen distinta en cuanto a qué tanto han cambiado las condiciones laborales en las fincas productoras de caña de azúcar. Según Aniceto Montiel, cortador de caña de los años setenta y ochenta, quien ha sido uno de los líderes de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Campesinas (CNO), varios son los datos que indican que la imagen que presentan los empresarios de la agroindustria azucarera sería diferente, principalmente en las unidades agrícolas donde se contratan trabajadores temporales.

Según sus datos, el transporte de personal se hace un 60% en camiones de carga inadecuados, 30% en buses y 10% por los medios de cada quien. En el momento de pesar la caña cortada dice: “Lo que pesa 22 quintales se paga como que es una tonelada, es decir 20 quintales. Los cortadores siguen durmiendo en galeras. Se abusa de un sistema de competencia entre los trabajadores lo que conduce a su agotamiento”. Se contratan: “Casi solo jóvenes de 15 a 35 años. La herramienta de corte, el machete, pesa 12 libras (unos 5.45 kilogramos), esto obliga a un esfuerzo sobre humano, el que lo usa va al desahucio. Para mejorar el rendimiento dan desayunos con tiamina, almuerzos y cenas con tiamina. Cuatro años es el rendimiento de la gente para este trabajo. Después pocos van nuevamente porque ya los sobreexplotaron, se quemaron”.

Frente a estas declaraciones, le preguntamos al señor Montiel:

¿Entonces, por ejemplo, un muchacho que es contratado a los 15 años a los 19 ya no puede producir? “Sí, exactamente”, responde tajantemente.

Para el dirigente de CNO, una organización con métodos de lucha que algunos consideran radicales (como bloqueos de carreteras), no hay diferencias significativas entre las empresas, pero sí las hay

y grandes, entre la calidad de vida de los trabajadores permanentes de los ingenios y los temporales, es decir, los cortadores. En nuestras entrevistas con funcionarios del Ingenio Pantaleón y de Fundazúcar, ellos insisten en que en efecto, rezagos y formas de operar del pasado, se presentan todavía en algunas fincas de caña, pero no en los ingenios de la industria azucarera en donde han incorporado relaciones laborales de alta calidad.

Según una encuesta realizada en el 2005 por la CNOC sobre las condiciones de trabajo en el campo, únicamente el 2% de las fincas encuestadas tienen organización de trabajadores y apenas el 10% de estos están organizados. De los encuestados el 65% afirmaron tener interés en ser parte de una organización, el 32% no, y 3% no respondió. Un 70% dijo que “el patrono no permitiría la organización de los trabajadores en su finca”. Finalmente, según la misma fuente, “solamente el 3.3% había firmado contrato, el 95% inició su relación laboral de manera informal” (2005: 36-38).¹⁵

Para Montiel, los sindicatos no existen, fueron desapareciendo desde mediados de los años ochenta por el ambiente de represión. Hoy, los intermediarios (los que contratan fuerza de trabajo) siguen operando. Así, las empresas no tienen ninguna responsabilidad directa con los cortadores, se entienden con aquellos. Un asunto que los azucareros afirman es así, toda vez que dichas intermediaciones lo que hacen es contactar a los trabajadores potenciales. Pero los

15. En el estudio de la CNOC no se indica cómo se construyó la muestra estadística de las 50 fincas visitadas en todo el país. Las fincas de caña visitadas en el departamento de Escuintla, cuyo principal cultivo es la caña y el azúcar, son Río Lindo, Esquipulas, San Patricio, y Pantaleón. También hay fincas de Retalhuleu y Suchitepéquez, fuertemente dedicadas al mismo cultivo. Además, se informa, fueron encuestados trabajadores de fincas de café, banano, plátano y hule. Sin embargo, debido a que en el estudio no hay datos específicos sobre Pantaleón, no podemos establecer cuáles de los datos mencionados arriba provienen de esta unidad productiva. En Legizamón e Ickis (2005), se cita una encuesta a los trabajadores del Ingenio Pantaleón que ofrece conclusiones distintas: los trabajadores dicen estar satisfechos, y desean volver en la nueva cosecha al mismo lugar. Evidentemente, hace falta un estudio integral independiente.

contratos son entre ingenio y empleados, por lo cual sí hay responsabilidad.

Finalmente debido al amplio desempleo dice, los potenciales trabajadores compiten entre ellos por salarios bajos, y se favorecen formas de contratación desventajosas, como las que ponen quienes los contratan por encargo de las empresas.

Concluyo preguntándole a Montiel: *¿Su balance entonces es negativo, y el trabajo de responsabilidad social empresarial?:*

“Lo que demostramos en la encuesta del 2005 sobre la situación de los trabajadores en el campo, es que la mayoría (de trabajadores temporales) no recibe el salario mínimo. Palo Gordo es uno de los dos sindicatos que quedan, y ya tiene años. Es función social de los empresarios que funcione (...) Recuerdo que lograr pasar de USD 0.15 diarios, a USD 0.41 por día, (se refiere a la huelga general de 1980) fue todo un estallido social. Y hoy, hay más pobreza que antes... es muy poco lo avanzado.”¹⁶

Ingenio Palo Gordo: un sindicato sobreviviente

Por su importancia, incluimos casi en su totalidad, la entrevista realizada en las instalaciones del ingenio, en donde está la oficina del sindicato.¹⁷

(Autor, FV): *Tal vez es una pregunta que les han hecho muchas veces pero ¿por qué quedó un solo sindicato en la industria, en los ingenios, y cómo han logrado mantenerse más de cuarenta años, desde su fundación?*

16. Datos tomados de la entrevista realizada al señor Aniceto Montiel en noviembre del 2005.

17. Entrevista realizada a directivos del sindicato del Ingenio Palo gordo en las oficinas localizadas en las instalaciones del ingenio (diciembre 12 del 2006), a Víctor Samayoa, Secretario General, Juan Ramírez, Secretario de Conflictos, Isaias López, Secretario de Actas, Marcos Hernández, Isabelino Méndez, Consejo Consultivo.

(Víctor Samayoa, VS): De lo que sabemos de la historia de los sindicatos azucareros es que muchos fueron indemnizados, a unos les pusieron orden de captura, unos fueron secuestrados, y otros fueron asesinados. En el caso de Palo Gordo, yo soy nuevo... pero sí, en la historia del sindicato de Palo Gordo hubieron secuestros también según cuentan los compañeros, pero es una pelea que hasta hoy en día la tenemos porque hay maneras técnicas que está usando la empresa para ver como destruye el sindicato... Isaías es el que tiene más tiempo en el ámbito sindical y de laborar en esta empresa.

(Isaías López, IL): Este sindicato se ha mantenido a pura lucha aunque estos tiempos son más duros porque quieren desaparecerlos con algunas políticas, pero la gente se mantiene y sí las otras veces aguantaron en otros ingenios San Diego, Magdalena, Pantaleón, pero sí mataron a mucha gente, otros se fueron huyendo o se fueron a otros países... era dura la lucha. Aquí gracias a Dios se ha mantenido y tenemos la fe que se va seguir manteniendo.

(Isabelino): Como comentaba Víctor nos hostigan con presiones... con una o dos gentes que sacan, ya la gente se humilla, el sindicato ya no tiene fuerza porque ya se está mermando la gente, debido a eso es que aquí en nuestra empresa estamos en una lucha...

(FV): *A pesar de las amenazas que cuentan aquí están, los otros sindicatos ya no levantaron cabeza, ¿es porque la gente ya no quiere luchar, o porque la empresa encontró formas de tener tranquilos a los trabajadores o por qué...?*

(VS): Lo que pasa es que quién no quisiera estar organizado. La empresa que está a la par de Palo Gordo no paga ni salario mínimo. Con nosotros gracias a Dios y a la fuerza que ha tenido el sindicato se ha logrado eso y un poquito más, tenemos un pacto de condiciones de trabajo, pero sí es buena la organización, no es que la gente ya no quiera sino las empresas han usado el método de usar gente patronal que viene por quedar bien con ellos...

(FV): *Me decía un trabajador de otro ingenio “nosotros no tenemos sindicato pero ganamos más que otros ingenios, incluso más que los de Palo gordo que tienen sindicato”.*

(VS): Podría ser, pero si nosotros hacemos cuenta de todas las prestaciones que tenemos venimos ganando más que cualquier otro trabajador. Tenemos estabilidad laboral, hay compañeros que tienen 20 y hasta 30 años de estar trabajando para la empresa, en otra empresa trabajan la zafra y se van a descansar, tienen que esperar la otra zafra y además (están) las prestaciones que están en el pacto colectivo.

(FV): *Esto es en el caso del personal de planilla...*

(VS): Hay tres clases de personal. El permanente que trabaja todo el año, el permanente eventual al que le cortan la relación unos tres días o cuatro días al año, y el eventual que viene solo a la zafra. Pero mientras está trabajando para la empresa goza de todas las prestaciones que indica el pacto colectivo.

(Isabelino): Han querido debilitar la fuerza sindical. Palo Gordo era uno, si nos recordamos, en el año 80 tal vez, se le daba azúcar hasta a los que cortaban caña, de repente vino eso de la productividad, le llaman montoncitos a como cortan ahora, y allí hay gente que gana pisto, se los pagan a cinco quetzales, hay unos que hacen 20, son cien quetzales y hay algunos otros que hacen más de 30, son buenos para trabajar, pero eso solo la juventud verdad, ya los de cuarenta años y el que no pasa de hacer diez, le quitan el chance, tienen que ser veinte, ellos ganan buen dinero, los jóvenes. Para los de 35-40 años ya no es posible. Entonces inventaron un destilería, está Palo Gordo y TESA. En ésta usan a la gente tres quincenas sí y una no, para no dar aguinaldo, no les pagan bono... nada. Los reúnen y les dicen 'miren eso del sindicato no sirve, ustedes aquí están bien...', pero cuando los encuentro les explico la realidad...

(FV): *Algunos empresarios con los que he hablado dicen que ahora el futuro de las empresas es responsabilidad social empresarial, con nuestras ganancias dicen, una parte la usamos para escuelas, para ayudar a la municipalidad, para hacer obras, para qué estar peleando trabajadores contra patronos, por qué seguir hablando de lucha de clases, de ricos y pobres si a todos nos conviene cuidar nuestra empresa, hacer que nuestras empresas tengan buenas ganancias para que puedan ayudar al desarrollo social. Más o menos es el discurso de algunas empresas grandes. ¿Ustedes*

creen que ese discurso está dejando sin banderas a los sindicatos, que los sindicatos ya no pueden luchar de la misma manera que antes?

(VS): Eso lo sabemos todos, esto es una fachada para ganarse gente con mentiras. Una prueba de eso es FUNDAZÚCAR, una fundación que ellos han tenido para educación a la niñez y servicios médicos, pero en realidad nosotros sabemos que es una forma de evadir impuestos... Si ellos tuvieran en verdad responsabilidad social no se le negara el estudio a nadie. Nosotros no sabemos como está el problema en otro ingenio. Pero aquí nosotros teniendo sindicato, tenemos un problema cada año, tenemos que ir y hablar con los encargados de la empresa para que se les dé estudio a los niños, porque ellos dicen 'no, es solo para los hijos de los trabajadores'. ¿Será que los demás no tienen derecho al estudio?, todos tenemos derecho. Ellos vienen y siempre ponen un obstáculo, 'solo queremos cierto número en cada aula'... Entonces empecemos con no apantallar con decir responsabilidad social... si no, las puertas estuvieran abiertas para cualquier niño que necesitara educación.

(FV): *El pago por productividad. ¿Cómo funciona?*

(Isabelino): Antes era por mordida, lo que agarraba la máquina. Luego por montoncito... allí por Pantaleón se ven los montoncitos. En la tele sacaban a un señor que tenía hotel y restaurante y su hijo era doctor (por su productividad), eso es mentira. Antes teníamos más comunicación porque Palo Gordo manejaba a todos los cortadores y sabíamos cuánto ganaban.

(VS): Ahora dividieron en transporte fábrica y destilería. Transervicio, encargado del transporte, hay nuevas formas de contratación, a otros no les descuentan IGSS ... La gente por la necesidad acepta condiciones de trabajo así. Todo el nuevo sistema reciente viene de Pantalón, Magdalena y los ingenios grandes. Ahorita aquí hay un cambio. He visto algunos a la cinco está tomando su atolito y como a las siete de la noche los están yendo a dejar a la casa... a los cuarenta van a estar rendidos. "Muchos cuarenta, es menos tiempo" interrumpe Isabelino.

(FV): *Cada día vemos menos sindicatos. Que va a pasar con el futuro del país si no hay sindicatos. No va a pasar nada dicen unos, los trabajadores*

van a ir arreglándose, y otros, que las cosas van a ponerse más difíciles ¿cómo miran el futuro de los sindicatos?

(VS): El sindicalismo en Guatemala viene para abajo, pero las centrales sindicales están luchando, en el altiplano, en la costa sur no digamos, en el occidente y el oriente del país, para evitarlo porque en Guatemala es necesario que haya sindicato porque se violan los derechos incluso habiendo. En el tiempo de la guerra se respetaban un poquito más los derechos del trabajador porque tenían miedo los patrones de que entrara la guerrilla... Era una medida de presión. Ahora los gobiernos no desempeñan su papel para que los derechos no se violen.

(FV): *Los patronos, los jefes necesitan elevar la productividad, que hayan más quintales de azúcar por cada tonelada de caña, ¿se ponen de acuerdo ellos y ustedes para esto, o ustedes no se meten?*

(Isabelino): Aquí no usan esta forma. Lo único que hacen es recortes de personal y la formas de contratación. Allí es donde salen ganando. El mismo nivel lo mantienen.

(VS): Nunca nos han tomado en cuenta para fijar una meta. El año pasado pegaron unos números que tenían su significado pero no lo lograron. Eran números como uno, que era unidad, así. Otro era dos millones de quintales... así...

(FV): *Don Juan me contó antes de empezar esta reunión que tiene 42 años de vivir aquí. Y que más de la mitad de los trabajadores fijos viven también aquí en la colonia del ingenio, y los otros alrededor. ¿Cuál es la condición del lugar en donde viven?*

(VS): Es propiedad de la empresa. En el pacto colectivo dice que es un compromiso. Hay una ayuda de Q 125.00 para vivienda a los que no tienen.

FV: *Ustedes dirían entonces que están en mejores condiciones que otros...*

(VS): Sí, estamos mejor que otros, e incluso me atrevería a decir que estamos mejor que otros que también tienen sindicato. Es algo que les ha costado a los directivos anteriores...

(FV): *¿Cómo hacen para saber qué negociar y qué no?*

(VS): Como en todo sindicato. A nosotros nos manda la asamblea general, lo que dictamina eso se hace.

(FV): *¿Qué porcentaje de los trabajadores están afiliados?*

(VS): La afiliación es del 95% (algo más de 500 personas) permanentes y permanentes eventuales. Los que no están afiliados son como tres...

(Isabelino): Muchas personas no quieren aceptar el cargo porque los patrones, los jefes, les dice que se manchan si aceptan un cargo, y ya no podrán ir a trabajar a otra empresa, y por eso la asamblea los propone y ellos no aceptan.

(VS): El problema no es tanto eso, sino los ofrecimientos que les hacen de apoyos especiales, como dar trabajo a un hijo, y hay algunos que entonces mejor no aceptan los cargos.

(FV): *Y como ven el TLC con Estados Unidos.*

(VS): Eso lo manejó el gobierno, no consultó al pueblo. El que sale ganando en esos procesos es Estados Unidos y los grandes empresarios. Los micro salen perdiendo.

Interrogados sobre las posibilidades de alianzas entre empresas grandes y pequeñas y trabajadores, o si de plano son mundos diferentes, el secretario general respondió:

(VS): Son dos mundos diferentes, pero sería bueno que hubiera una alianza para beneficio de los trabajadores, porque los ricos llaman a alianzas, pero a favor de ellos. Cuando estaba el presidente Portillo metió azúcar de Cuba y otros países. Todos los ingenios participaron llamando a sus trabajadores a la unión, incluso dieron 50 quetzales para que fueran a la manifestación, lo que nunca hicieron ellos antes, para que no aceptaran azúcar de otros país porque le tienen miedo a la competencia. Y la competencia es buena, porque nosotros no es que no tengamos buen producto porque gracias a Dios Guatemala tiene buena azúcar, pero en los precios estamos mal.

(FV): *En los medios de comunicación extranjeros se informó que hubo una reunión en México a finales del año 2006 en la que participaron organizaciones de trabajadores del azúcar de América Latina. ¿Ustedes estuvieron?*

(VS): Sí. Es que el problema es a nivel mundial. Brasil es el mayor exportador de azúcar y de etanol. Pero nos contaron que el año pasado hubo no sé cuantos muertos en los cañaverales...

(Y expresa su opinión política, insistiendo en que es personal:) ... ¿Qué está pasando con Evo, Chávez y todos esos?, solo dejarán más pobreza. ¿Que ha hecho Lula por la gente? y él salió de un sindicato... Aquí decimos izquierda, pero si miramos otros países como Cuba, una pobreza total.

(FV): *Si la empresa les dice ayúdennos a elevar la productividad, y participaran con, digamos, el 5% de las ganancias extras, ¿que dirían ustedes?:*

Tendríamos que consultar a la general. Aquí tenemos un porcentaje por quintal de azúcar, al terminar la zafra nos tocan como 260.00 al año por seis meses de zafra... otros Q 180.00 ó 220.00 según...

Y concluye la reunión otro de los directivos: “El año pasado estuve en un seminario de capacitación sobre agroquímicos con otros ingenios y trabajadores en donde los trabajadores de Costa Rica que estuvieron contaron que allá los ricos vienen y se agarran lo mejor, pero después le mandan al trabajador para que se lo repartan, por eso ellos no tienen muchos problemas como aquí en Guatemala...”

¿Tiene futuro el único sindicato que persiste en la industria del azúcar? En las dos perspectivas planteadas hay evidentemente una gran distancia comunicativa y enormes diferencias en las capacidades de hacer públicas las perspectivas alrededor de un tema que sigue abierto al debate. Sin embargo, la perspectiva de la empresa no fue posible tenerla; varias peticiones verbales solicitando una cita, nunca fueron atendidas. Por ejemplo, en la entrevista, uno de los directivos considera que los empresarios deberían ofrecer educación no solo a los hijos de sus empleados, sino a *todos*. Esto, evidentemente, supone una visión normativa del quehacer empresarial, que no puede ser aceptada por la contraparte, si no hay un nuevo marco que fomente la RSE, mediante una mezcla de voluntad y normas laborales

y coordinación con las instituciones públicas, pero también rentabilidad, productividad. Los ejemplos pueden ser muchos más.

Las acciones estratégicas

FUNDAZÚCAR tiene y lleva a cabo una estrategia integral que se distancia y nada tiene que ver con la filantropía. Es claramente, y en última instancia, una estrategia política de un gremio completo integrado ahora por 13 ingenios por su claro efecto en las relaciones de poder, los valores políticos y la cultura que pasa por muchísimas acciones especializadas como educación o salud. Parte sustantiva de la acción de FUNDAZÚCAR ha sido el establecimiento de estrategias de trabajo con más de cincuenta municipalidades de las 331 que forman el país, estando presentes en la amplia región donde se produce el azúcar. Alrededor de asesorías técnicas, pero también mediante otros esfuerzos más complejos como el entrenamiento de líderes de las comunidades para darle vida a la participación y a la descentralización de la vida municipal, la fundación incursiona en áreas diversas como salud, educación y municipalismo; pero también tiene capacidad de *lobby* para impulsar leyes o dificultar su aprobación; el *lobby* probablemente más sofisticado y desarrollado entre todos los gremios empresariales ya sea que lo realicen como institución o en la persona de conspicuos y fogueados líderes del sector, que además tienen más de una membresía gremial.

A nivel de su trabajo de base, el éxito de sus estrategias depende de una fluida comunicación entre autoridades municipales, líderes comunitarios y los responsables de los distintos programas de FUNDAZÚCAR. Vinculado con lo anterior, la institución se relaciona con la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM) y con la instancia asesora y mecanismo financiero de las municipalidades el Instituto Nacional de Fomento Municipal (INFOM), toda vez que hay esfuerzos compartidos en múltiples acciones que llevan adelante. Aunque los relacionados con educación y salud tienen lo suyo, el programa Desarrollo Municipal Participativo posiblemente sea el más sofisticado por sus claras implicaciones en la política local y en las funciones tradicionales de los privados. Véase su ambicioso

alcance: El programa es dirigido a alcaldes, gobernadores departamentales, población civil, líderes comunitarios y sectoriales, mujeres, jóvenes, militares, medios de comunicación, universitarios, partidos políticos, sectores gubernamentales y privados, religiosos y otros sectores, contando con el objetivo general de “contribuir al desarrollo en los municipios de la Costa Sur, involucrando a todos los sectores existentes. Objetivos específicos son:

- Promover y fortalecer la participación ciudadana en el desarrollo integral municipal y departamental.
- Fomentar el diálogo y el consenso en la búsqueda del bien común.
- Elaborar un plan de desarrollo integral y estratégico municipal y departamental, en base a propuestas comunitarias, municipales y departamentales.
- Propiciar el involucramiento y compromiso de autoridades municipales (actuales y futuras), para la ejecución del plan estratégico municipal y departamental.” (ASAZGUA, 2004: 37).

Como ya dijimos, no se tienen estudios comprehensivos e independientes sobre los efectos e impactos de todos estos nuevos fenómenos de la acción empresarial realizados a esas escalas, lo cual apenas empieza a hacerse. En consecuencia, concluimos simplemente reseñando algunos de los programas más conocidos.

Acciones en educación

Fue tradicional en Guatemala obligar a los dueños de fincas a prestar servicios básicos en educación y salud. Era obligatoria la alfabetización en sus instalaciones. Esto hoy día ya es historia. FUNDAZÚCAR apoya modalidades alternativas en el tema educativo como el Programa Nacional para la Autogestión Educativa (PRONADE) -modelo controvertido que tal y como se ha generalizado en otros países se basa en un mecanismo que hace descansar en los comités de padres el manejo de los recursos e incluso la contratación-, pero también apoya al sistema oficial tradicional centralizado. Como es conocido, ambos son modelos con connotaciones ideológicas y técnicas distintas frente al asunto genéricamente conocido como más o menos Estado, transferencia de funciones o centralización, etc.

La Fundación, al adquirir las calidades requeridas por el Ministerio, se constituye en Institución de Servicios Educativos, con lo cual puede organizar e impartir clases en el esquema de autogestión. También ha incursionado en el área de capacitación a docentes. Es importante indicar que el gremio azucarero administra en varios esquemas, escuelas dentro y fuera de sus propiedades, existiendo algunas con grandes recursos y calidad fuera del promedio, como las que hay en el Ingenio Pantaleón, entre otras. Lo que la empresa denomina Modelo Educativo de Pantaleón, ganó en el 2006 el premio CENTRARSE. Escuela con Visión de Futuro, otra de sus denominaciones, atendió ese año a 1461 hijos de trabajadores en los niveles de pre-primaria, primaria básico, y también a 744 trabajadores en los programas de alfabetización, nivelación para primaria básico y bachillerato, siendo la séptima promoción que culmina ese grado. Los costos en un 95% son asumidos por la empresa. Los padres al momento de la inscripción cubren el 5%. De acuerdo con la información disponible, en el quinquenio 2000-2006, se habrían matriculado 7,721 personas. Estos programas se realizan en cooperación con instituciones como la Universidad del Valle, el Ministerio de Educación, la Fundación Pantaleón y CONALFA.¹⁸

Con la expansión de Pantaleón a Centroamérica -misma que también la viene haciendo a Brasil y en Colombia en alianzas empresariales para producir confitería, alcohol carburante, o en Honduras en la construcción de un centro comercial en alianza con la división inmobiliaria de La Fragua, el programa educativo está siendo implementado en Nicaragua en el Ingenio Monte Rosa, departamento de Chinandega, propiedad del grupo, colocando en junio del 2006 la primera piedra del Centro Educacional Pantaleón.

18. Adicionalmente, y de acuerdo con la publicación Guatemala Empresarial, "Los primeros registros de la Escuela Pantaleón datan de 1910 y demuestran que desde entonces los hijos de los trabajadores han tenido acceso a la educación. En 1989 la Gerencia de Recursos Humanos con el apoyo de la Gerencia General emprenden un estudio para evaluar el impacto de las escuelas de Pantaleón en la organización y en las comunidades aledañas. Como resultado se establece la Escuela Constructivista que se constituye en piedra angular del Modelo Educativo Pantaleón. Fuente: <http://guatemalaempresarial.blogspot.com/2006/09/modelo-educativo-depantaleon-gana.html>. (Pag. 2).

El centro está planeado para atender a más de mil estudiantes correspondiendo 800 a pre-primaria y primaria, 200 en educación de adultos y 300 para el bachillerato Técnico en Agronomía. La población se constituye con hijos y empleados del ingenio, y pobladores de las comunidades vecinas.

“Antes”, se lee en la nota de prensa del Ministerio de Educación de Nicaragua citando palabras de la directora del centro Pantaleón, “todos los estudiantes eran atendidos en cuatro centros escolares... sin embargo ahora va a estar en un solo colegio, donde también se les va a brindar alimentación para que los niños tengan un mejor rendimiento en el salón de clases”. (<http://www.ecdçgpbcmo/junio5.php>) (pág 1).¹⁹

Acciones en salud

En este tema, son varios los programas de la Fundación que la vinculan fuertemente con el sector salud. Uno de ellos, es el conocido como USAFS, o Unidades de Salud Autofinanciables. Para que se vea su magnitud, este programa ha atendido a más de 50,000 pacientes al año y se define como un modelo de administración de servicios de salud accesible y con una lógica de autosostenibilidad. Trabajan con el Hospital Nacional Regional de Escuintla apoyando su equipamiento. Cuentan con un Centro de Especialidades Médicas localizado en el departamento de Suchitepéquez en el sur del país. Otro de los programas es el llamado Centro de Educación y Promoción Nutricional, que incluye un plan de educación preventiva en temas como los efectos de la radiación solar o el sida.

La filosofía que hay detrás de muchas de estas acciones y de los recursos millonarios que se invierten es como dijo la Directora Ejecutiva de FUNDAZUCAR: “Que se quede la riqueza donde se produjo, que se impulsen con todo ello más motores para el desarrollo

19. La fuente describe la infraestructura: “21 salones de clases, biblioteca, dirección, comedor, sala para maestros, áreas deportivas, y parqueo....” y demás implementos. La obra fue inaugurada por el ministro de Educación, cultura y Deportes, Ing. Miguel Ángel García, la presidenta de la Fundación Pantaleón Lucía Herrera, la directora de la Fundación Pantaleón para Nicaragua, Ana Lovo y el gerente del ingenio Monte Rosa, señor Francisco Baltodano. Los recursos, concluye la nota, provienen del propio ingenio.

económico". Al tener una estrategia que pretende entender lo que es desarrollo local, la intervención del gremio se convierte en los hechos, o en un amigo o en un potencial adversario (en el supuesto de divergencias ideológicas), los gobiernos municipales, dada la combinación de factores adversos:

- a) Su precaria institucionalidad;
- b) Ausencia de carrera civil municipal; y
- c) Falta de un sistema institucionalizado de partidos políticos que les provea legitimidad de manera estable.

Estos gobiernos por cierto, en el esquema nacional de distribución de recursos provenientes de los impuestos, no los reciben en la proporción en que son territorialmente producidos, sino con base a una fórmula que incluye factores como población, ingresos por cabeza y porcentaje de pobreza.

El cuadro 9 permite comparar un periodo de diez años, muestra la evolución del índice de desarrollo humano (según la medición de PNUD) para el Departamento de Escuintla, en el sur, en donde se encuentran las propiedades agrícolas y los ingenios más grandes del país. Cuánto de las mejoras que se experimentan en ese índice son atribuibles a la combinación de la acción de responsabilidad social empresarial y la dinámica productiva de la caña y de los ingenios y su derrama hacia los trabajadores y hacia las comunidades, es algo que debe ser estudiado en profundidad para tener un juicio más fundamentado de los beneficios, las limitaciones y las consecuencias de un modelo de alta productividad sin sindicatos. En SEGEPLAN se nos informó que el tema, en esa perspectiva, no ha sido estudiado. Tampoco hemos encontrado estudios realizados por otras instituciones. Lo incluimos ahora pues, con fines puramente ilustrativos

Resumen de la evolución del conflicto

El cuadro 10 hace un resumen la evolución del conflicto en la Costa Sur y los ingenios de la zona. Los cortes cronológicos no coinciden necesariamente con los que se trazan las instituciones objeto de este trabajo.

Cuadro 9
**GUATEMALA: ÍNDICE DE DESARROLLO
 HUMANO Y SUS COMPONENTES, 1994 Y 2002**

	Índice de salud		Índice de educación		Índice de ingresos		Índice de desarrollo humano	
	1994	2002	1994	2002	1994	2002	1994	2002
Total	0.615	0.690	0.555	0.613	0.578	0.617	0.583	0.640
Guatemala (país)	0.817	0.852	0.785	0.803	0.706	0.730	0.769	0.795
Escuintla	0.402	0.570	0.606	0.654	0.546	0.590	0.518	0.605
501 Escuintla (capital municipal)	0.390	0.571	0.696	0.739	0.588	0.631	0.558	0.647
502 Santa Lucía Cotzumalguapa	0.444	0.611	0.622	0.645	0.565	0.602	0.543	0.619
503 La Democracia	0.299	0.526	0.535	0.588	0.528	0.562	0.454	0.559
504 Siquinalá	0.417	0.626	0.611	0.670	0.556	0.602	0.528	0.633
505 Masagua	0.377	0.555	0.541	0.603	0.502	0.552	0.473	0.570
506 Tiquisate	0.314	0.446	0.606	0.655	0.551	0.584	0.490	0.562
507 La Gomera	0.281	0.442	0.529	0.565	0.517	0.558	0.442	0.522
508 Guanagazapa	0.516	0.584	0.470	0.527	0.479	0.530	0.489	0.547
509 San José	0.479	0.662	0.620	0.678	0.535	0.586	0.545	0.642
510 Iztapa	0.703	0.654	0.608	0.646	0.521	0.563	0.611	0.621
511 Palin	0.576	0.735	0.604	0.695	0.566	0.619	0.582	0.683
512 San Vicente Pacaya	0.484	0.642	0.577	0.646	0.517	0.564	0.526	0.617
513 Nueva Concepción	0.380	0.548	0.536	0.590	0.487	0.521	0.468	0.553

Fuente: Gobierno de Guatemala. Secretaría de Planificación con base en datos de PNUD. Resaltados, algunos de los municipios en cuyos territorios existen las mayores unidades productivas de caña y de azúcar. Cuadro estadístico resumido sobre el Índice de Desarrollo Humano del departamento de Escuintla de una serie de 9 años.

Cuadro 10
EVOLUCIÓN DEL CONFLICTO EN LA COSTA SUR

Conflictos:	Etapa intermedia:	Situación actual
<p>Violencia física. Visión de adversarios. Caridad.</p> <p>Años: Hasta 1978. Relación "padre-hijo"</p> <p>Sistema de producción basado en el reclutamiento de familias por parte de sujetos subcontratados por los productores; rancheros viviendo en las propiedades en medio de relaciones contractuales verbales, y pago en especie y dinero; producción artesanal realizada en condiciones laborales y ambientales deplorables.</p> <p>Separación radical de varios procesos productivos (producción de caña, de azúcar, distribución, exportación). Resultado global: trabajo de niños, baja productividad, altos niveles de rotación y frecuentes conflictos laborales que se convertían en políticos.</p>	<p>Atenuación. Visión de cooperación limitada. Filantropía.</p> <p>Años: 1979 a 1990.</p> <p>Se elimina progresivamente la contratación de familias y se hace a personas individuales; se generaliza la organización de oficinas de "asuntos laborales" en los ingenios; se construyen instalaciones para que vivan y se alimenten el personal temporal (cortadores); se establecen manuales de procedimientos, se empiezan a incorporar estándares internacionales. Se abren departamentos de filantropía (con distintos nombres). Se apoya a las comunidades con acciones aisladas en salud, educación y otros. Lo ambiental es marginal. Desaparecen los sindicatos.</p>	<p>Sistema de cooperación. Visión holística. RSE.</p> <p>Años: 1991 a la fecha.</p> <p>Se crea la Fundación del Azúcar; se diseña una estrategia de competitividad internacional,* incluyendo una estrategia de desarrollo de conocimiento aplicado (creación del Centro Guatemalteco de Investigación de la Caña del Azúcar), el manejo de la exportación creando Expogranel, empresa portuaria especializada; se diversifican los negocios (producción de electricidad, etanol, instituciones financieras consolidadas, y una estrategia para convertir al gremio en el principal actor del desarrollo regional en la costa sur asumiendo de hecho tareas propias del Estado. Lo ambiental se vuelve prioridad. Se consolida un sistema laboral sin sindicatos (excepto en Palo Gordo) y se expanden los Departamentos de Recursos Humanos. Empiezan a surgir formas flexibles de contratos para personal de campo y de oficina.</p>
<p>(*) Para la zafra 2005-2006, Pantaleón producía 24,000 toneladas métricas de caña por día y su otro ingenio Concepción, 8,000 toneladas. Esto sitúa al grupo entre los 15 más grandes de Latinoamérica. Pantaleón ha obtenido la certificación bajo las normas ISO 9,000-2000, ISO 14,000 y OSHA 18,000, en tanto que en el ámbito ambiental —uno, si no el más cuestionado todavía del gremio—, se trabaja para obtener también una certificación. (Legizamon e Ickis, 2005: 5-7).</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>		

Conclusiones y recomendaciones

J. Fernando Valdez

La expansión de la responsabilidad social empresarial con todas sus denominaciones y matices supone un fenómeno de magnitud mundial que habrá de cambiar las relaciones de lo que conocimos hasta ahora entre Estado y sociedad y las funciones implícitas y explícitas propias de esas relaciones. Especialmente comprensible el hecho, en los países de la órbita de influencia de economía de mercado (o si se prefiere de capitalismo) que llegan a la época de la globalización sin haber realizado ni una modernización económica ni política; sin haberse podido dar —por las razones que sean— las instituciones públicas y privadas, el tipo de sociedad civil y cultura institucional que suponen las sociedades democráticas aptas para lidiar con los excesos del mercado y de economías monopolísticamente proclives. Este trabajo ahora presentado, es apenas un primer intento de abordaje de un tema que está tomando cuerpo, e irá subiendo escalones en la agenda pública reclamando mayor atención de la academia pero también del mundo político por su evidente implicación para el sistema político (la democracia, los partidos políticos) para la economía y en general, para el bienestar de la gente.

Estamos observando en el país en los últimos 15 años estrategias para llevar adelante un cambio de las relaciones de trabajo, un involucramiento en la agenda política y social. La posibilidad de que la responsabilidad social empresarial —en su sentido estricto—

se convierta en una tendencia que aporte a una nueva cultura de cooperación entre capital trabajo y Estado es algo que debe seguirse observando a la luz de los primeros casos notables que en esta materia están conformándose en el país; pero además, a la luz de dos fenómenos que caracterizan el tipo de capitalismo que se viene generalizando cuyas implicaciones para su viabilidad deben ser estudiadas:

- a) Un modelo de capitalismo que implícitamente no incluye sindicatos (ni en el caso Koramsa ni el caso del ingenio Pantaleón, pero la lista sigue creciendo); y
- b) un modelo de capitalismo de este tipo que se forja en un sistema político (en su sentido de la política y el Estado) poco institucionalizado, con débil capacidad de representación de intereses generales sin actores colectivos estratégicos, en medio de una sociedad altamente demandante.

En cuanto a la característica a), debemos citar al Consejo Coordinador de Organizaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF), la organización cúpula empresarial del país, y en cuyo directorio tiene una silla permanente la Asociación de Azucareros de Guatemala y también la Cámara de Industria y la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT) a las que pertenece Koramsa. En su Plan de Desarrollo Económico y Social 2004-2007, CACIF establece que la estrategia que debe seguir el país en su búsqueda de desarrollo es el enfoque de competitividad sistémica. “Es decir, que los factores de éxito son producto de la interacción de las estructuras organizacionales de cada país, de la capacidad de aprendizaje, adaptación de los grupos sociales, y del grado de integración de éstos en torno a un conjunto de valores”. (CACIF, 2003: 5). Como hemos visto antes, hablar de competitividad es crucial para darle futuro a la responsabilidad social empresarial. ¿Pero cuál responsabilidad social empresarial?

El concepto de competitividad sistémica viene siendo usado en Guatemala en los últimos años. Fue incorporado por primera vez por la Cámara de Industria en su X Congreso Nacional del año 2003, cuyas conclusiones son recogidas en el documento “Crecimiento con

inversión: propuesta integral de competitividad hacia el desarrollo sostenible. Quinquenio 2004-2008". Y tanto la Cámara como el CACIF utilizan a los mismo autores y se inspiran en la misma filosofía. Pero fue AGEXPORT quien con apoyo de la cooperación alemana contrató a Klaus Esser, del Instituto Alemán para el Desarrollo para que les produjera una estrategia basada en la competitividad sistémica (CS), adelantándose a los otros gremios.

Como en toda Centroamérica, la institución más influyente en investigación y formación de los líderes empresariales lo es el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) con sedes en Costa Rica y Nicaragua, un centro como es sabido, estrechamente cercano a la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Dicho instituto elaboró su estrategia de competitividad sistémica para Centroamérica apoyándose fuertemente en Michel Porter (prominente miembro de dicha escuela) y su "diamante dinámico" un enfoque de gran éxito internacional (especialmente con su obra *Las ventajas competitivas de las naciones*, 1990) hasta mediados de la década de los noventa. En el modelo de Porter —quien por cierto ha respaldado públicamente la responsabilidad social empresarial— el diamante lo integran las condiciones de oferta, demanda, estructura de las empresas y su entorno, y las relaciones con clientes y proveedores. Más tarde el autor lo ha complejizado incorporando conceptos sobre desarrollo institucional, territorial, de agrupamientos o clusters de empresas y de políticas públicas.

Por su parte la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), sistematizó diversas ideas sobre competitividad elaborando el concepto de "competitividad estructural". Desde inicios de los noventa nuevos estudios han aportado desarrollos que tienen la enorme ventaja de proponerse como válidos tanto para economías desarrolladas como en proceso de desarrollo. Autores como Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer escribieron un trabajo en 1996 en el que definen su concepto de competitividad sistémica y sus diferencias con respecto a Porter y al modelo de la OCDE. En cuanto al primero, y refiriéndose a su producción de 1990, afirman que Porter: "Se centra en lo *clusters* de empresas y en las empresas subcontratistas y de servicios que apoyan a las

primeras. El nivel nacional emerge en su enfoque a la manera ortodoxa-neoliberal, es decir, como un contexto que ejerce presión sobre las empresas; Porter examina apenas los aspectos político-institucionales localizados más allá de la formación del entorno en los países de industrialización tardía". (Esser, Hillebrand, Messner, y Meyer-Stamer, 1996: 2). Y en cuanto a lo producido por la OCDE:

"Nuestro concepto va más allá del que ha formulado la OCDE. El concepto de la OCDE y otros similares cubren sólo categorías económicas, soslayando casi por completo la dimensión política que interviene en la creación de competitividad. Se está llegando a un consenso sobre el hecho de que la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas y con la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales puede conducir hacia un desarrollo relativamente acelerado de las ventajas competitivas." (ibid: 3).

Para terminar: Ese modelo es el siguen la Cámara de Industria y el CACIF, según sus documentos ya citados. El modelo supone a los trabajadores y sus organizaciones. Pero ni en el documento de estrategia de la Cámara de Industria ni en el del CACIF, se menciona el tema sindical. La Cámara habla apenas de la necesidad del "fortalecimiento del diálogo y análisis conjunto entre el sector productivo y el sector laboral" y de ir hacia la flexibilidad laboral. La organización cúpula solamente menciona el asunto de la flexibilidad con lo cual no parecen ser consistentes en su identificación con el modelo de competitividad sistémica de Esser, Hillebrand, Messner, y Meyer-Stamer. Dice el CACIF: "Es importante avanzar en un proceso de mayor flexibilidad en el mercado laboral (ej. libre contratación, resolución de conflictos, fijación de salarios, adaptación de prácticas laborales, nuevas formas de empleo, entre otros)".¹ Pero en el fondo y en la superficie, es la idea de un capitalismo sin sindicatos.

1. Más adelante, e inscribiéndose en una tendencia internacional, se plantean que en el tema de la solución de controversias «es importante facilitar la posibilidad de que las partes puedan resolver sus diferencias por vías alternativas a la judicial, tales como la conciliación y el arbitraje...» (2003a: 8).

El fenómeno que venimos comentando supone un tipo de economía de mercado que, comparado con el que conocimos en Europa o Estados Unidos: basado en la cooperación y competencia del Estado, los sindicatos y los propietarios, tiene solo dos actores. Y esta es la tendencia y el rasgo que tienden a presentan la gran mayoría de las empresas, sobre todo las grandes con contadas excepciones.²

De acuerdo con el estudio *Situación de la libertad sindical en Guatemala y Costa Rica* (Osorio, 2005): "Según cifras (oficiales) en Guatemala, a inicios del 2005, 121,362 trabajadora-es estaban sindicalizada-os. Si la PEA fue de 5,065,365 personas, la-os afiliada-os representan solamente el 2.4% del total de la PEA... Tomando en cuenta a la población que fue de 4,893,153 en el 2003, a efecto de calcular la tasa efectiva de afiliación (afiliados/ocupados), el porcentaje no mejoraría mucho, llegando a casi el 2.5%", confirmándose un proceso permanente de caída en los porcentajes (2005: 62). Compárese este dato con el de Costa Rica, en donde la tasa de afiliación efectiva, según la misma fuente y para el mismo año era de 9.1%, pese a vivir en los últimos años un proceso de decrecimiento de las organizaciones de trabajadores, especialmente en las del agro.

CONCLUSIONES

1. Como escribió Deborah Yasha, en *Demanding democracy. Reform and Reaction in Costa Rica and Guatemala, 1870's-1950'*, (1997), la trayectoria de las economías de Guatemala y costa Rica, pero también la trayectoria de sus vidas políticas —dos países que

2. En el caso de un grupo de origen nacional en el sector del comercio como lo fue Paiz, no existía un sindicato. Pero en el modelo de la empresa se estableció una política de reparto de utilidades sin que mediara la presión de un sindicato. Con el tiempo empero, diversas prestaciones han venido siendo revisadas. Convertida en Walmart ¿mantendrá —al menos— esa política?. De cualquier forma, el reparto u otras prestaciones, son establecidas unilateralmente, por lo que no se resuelve la cuestión de la capacidad colectiva de negociar, y el potencial de desarrollo que provee a los países contar con asociaciones gremiales a gran escala.

por muchos datos pueden ser comparables entre sí—, siguieron caminos diferentes pese a tener puntos de inicio muy similares. El primero no logró consolidar en un periodo crítico de la historia regional un Estado democrático, ni resolver el asunto de un mundo agrícola anclado al latifundio, un obstáculo para forjar un capitalismo cooperativo Estado-dueños-trabajadores que se manifestara en la participación de éstos en la distribución de los beneficios, cosa que según enseña la historia económica, debe hacer un capitalismo exitoso. Costa Rica hizo ambas cosas. Y hoy día, si bien, como muchos parecen coincidir está obligado a revisar su modelo, sigue siendo un ejemplo por muchas razones. Una de ellas, notable: no tuvieron guerra interna, incluso existiendo un Partido Comunista y una contraparte en el otro extremo del cuadrante, si bien sin el arraigo tan generalizado en las élites como parece ser que sí lo hubo en Guatemala.

2. Guatemala presenta uno de los índices de sindicalización más bajos de América Latina. Según la fuente, ésta puede ser del 2.5% al 5%, y no existen datos que permitan pensar que eso cambiará de una manera significativa, incluso con el proceso de apertura comercial. En la agroindustria los sindicatos han venido desapareciendo y en la maquila son algo menos que una rareza: apenas 22, según estadísticas del Ministerio de Trabajo para enero del 2007. Ese dato es hoy, un fenómeno consolidado; es una suerte de modelo —a ratos calculado, a ratos producto de las inercias sobre las que ningún sector tiene pleno control— con implicaciones para los intereses de las empresas que se pretenden sustentables. Ese fenómeno obliga a pensar un tipo de capitalismo que, comparado con el que conocimos en Europa o Estados Unidos: basado en la cooperación y competencia del Estado, los sindicatos y los propietarios, tiene solo dos actores. Y esta es la tendencia y el rasgo que presentan si no todas, las gran mayoría de las empresas, sobre todo las grandes con contadas excepciones. Las consecuencias para todo el proceso productivo son evidentes, así como para la CS, que supone participación de organizaciones sociales y gremiales, incluidos los sindicatos. Menciono tres momentos:

- ▲ Productividad. La literatura documenta que ninguna ingeniería de procesos o una tecnología global por si sola puede hacer sustentable la productividad pero sí a una de índole transitoria; y si ésta se pretende sustentable —lo cual requiere un enfoque de sistema— debe incorporar necesariamente a los factores involucrados sean estos de índole natural o social.
 - ▲ Distribución. La experiencia internacional documenta que en entornos de negociaciones patronal-trabajador individual, se presentan restricciones adicionales para la participación de los trabajadores en las utilidades.³
 - ▲ Representación. Salvo en empresas con un historial extraordinario, una representación uno-a uno de los trabajadores con su contraparte, por su propia naturaleza no construye lealtades colectivas profundas —aunque sí puede hacerlo de uno a uno—. En situaciones de crisis (desinversión, pérdida de mercado, retraso tecnológico, crisis políticas) ni respecto de la empresa, ni del sistema de economía capitalista es previsible contar con reservas que permitan ampliar el repertorio de estrategias empresariales de defensa y recuperación.⁴ Esto es especialmente probable en los casos de los países del tercer mundo en donde predomina una cultura laboral de no compromiso profundo patrón-empleado.
3. ¿La no existencia de organizaciones sindicales es simplemente una continuación en la post-guerra interna de un cultura del trabajo patronal, o vivimos un cambio de identidad de los trabajadores sobre sus formas de cuidar sus intereses, y materializar

3. ¿Cuántas empresas tienen hoy día una política de participación en las utilidades y de no reparto en condiciones de no-utilidades establecida bipartitamente? Y las que la tienen ¿qué características de organización del trabajo poseen?

4. Adicionalmente deben considerarse las distintas competencias de los sujetos para negociar, individualmente considerados, y la competencia e intereses contrapuestos entre género, oficio, clase que se dan en entornos de negociaciones individualizadas, así como los efectos de los *mass media* en la aceleración de las nuevas identidades y/o pérdida de identidades propia del capitalismo altamente globalizado.

sus sentidos de lealtad (género, oficio, clase social, ideología, etcétera), o asistimos como parece ser, a una combinación de ambos fenómenos con pesos diferenciados y potenciación de sus efectos?

4. ¿Cuáles son las consecuencias para las posibilidades de defensa de los derechos de los trabajadores, de contar con una organización que comprendiendo la racionalidad de la economía privada puede darles una voz más eficaz, más respetada; significar la posibilidad de ser escuchados en la definición de las estrategias de la empresa, y de construir formas de cooperación recíprocamente ventajosas sin que las partes renuncien necesariamente a sus proyectos políticos globales?
5. ¿Cuáles son las consecuencias para los equilibrios en el conjunto del sistema político, uno que es de suyo generador de asimetrías, de riqueza concentrada, de informalidad institucional, de ausencia de reglas estables? ¿Cómo lograrán en el futuro los dueños de las empresas cooperación disciplinada, voluntaria, unívoca de los trabajadores frente a eventuales escenarios de disminución de utilidades, de desastres naturales, para enfrentar comercialmente a Estados Unidos a China, etcétera? ¿Las lealtades a la empresa, a su futuro destino seguirán basadas apenas en las prestaciones actuales, va a ser esto suficiente? ¿que harán las medianas y pequeñas empresas sin poder tejer alianzas con los trabajadores frente a monopolios o prácticas desleales; o cuando deseen tratos preferentes así sean temporales para conservar los empleos y los pequeños espacios del mercado? Y las maquilas, ¿que estrategia podrán seguir que no sea cerrar, y hacerlo como es frecuente a hurtadillas o por el contrario como también ocurre cada vez más, de manera abiertamente delincuencial? ¿O es que se percibe al revés: que la globalización se enfrentará mejor sin los sindicatos? ¿Cómo se ofrece al país un modelo que sea capaz de prevenir, de abatir los conflictos sociales? Si este es el caso, los voceros de tal perspectiva deberán, por sentido de responsabilidad social explicar cómo se hacen cuenta de las interrogantes planteadas ahora. Cuando se habla de las empresas como un factor creciente en la prevención de los conflictos en la base se

encuentra la idea de las asimetrías y de la importancia de la representación de los intereses de todas las partes.

6. Pero por otra parte cuál sindicalismo, qué características necesitaría para ofrecer una racionalidad de cooperación en un país que llegado a inicios del siglo XXI, no tuvo el proceso de desarrollo capitalista como el que sí tuvieron otros, incluso en América Latina, tal el caso más exitoso de Chile? Podrá funcionar un modelo de arreglos intra-empresa, basada en formas de cooperación del tipo de los círculos de calidad, o de la Teoría Z, utilizada ampliamente en países asiáticos?
7. ¿Estamos en la generalización de la tendencia de los países de industrialización reciente como Taiwán, que desde un modelo de capitalismo autoritario permitió los sindicatos hasta mediados de los años ochenta, en el ínterin produjo riqueza en alianza Estado-capital para luego iniciar el reparto de parte de ellas entre los asalariados? Pero si este es el caso, ¿con qué Estado de aliado se podría poner a andar semejante modelo? Este modelo requiere no un “Estado títere” sino uno muy activo capaz de disciplinar a todos los sectores, etcétera.
8. Con los tratados comerciales firmados con Estados Unidos y otros países, sin un sindicalismo fuerte —como si lo tiene ese país— la protección de los intereses de los trabajadores, su tutela, ¿vendrá por caminos inesperados como las juntas de arbitraje y las inspectorías que en temas ambientales, de derechos laborales y otros están planteadas en estos tratados? ¿Podrán las empresas que hoy día tienen en los países del tercer mundo avanzadas formas de responsabilidad social empresarial y que son en su inmensa mayoría muy grandes, asumir los costos que esto supone, o deberán moderar o abandonar parte de sus prácticas?
9. Una investigación específica está planteada sobre aquellos temas para el contexto de la globalización. Y aunque el caso del gremio del azúcar actuando unido es único en el país, ¿cómo poder generalizar la responsabilidad social empresarial a las empresas medianas e incluso a las pequeñas asumiendo que todas, independientemente de su tamaño, pero desde su escala, desde sus restricciones de flujos financieros y capacidades limitadas de ahorro e inversión de mediano plazo pueden hacerlo?

Para el señor Fausto Chicas, Gerente de Recursos Humanos Corporativo del ingenio Pantalón, la responsabilidad social empresarial no es asunto propio de las grandes empresas. Para él, las Pymes también pueden ser socialmente responsables". Por el lado de las familias, la ética en la forma de hacer los negocios, el lado ambiental y su gerenciamiento, etcétera no necesitan en su perspectiva, grandes recursos. "Más que un tema de filantropía deben estar enfocados a la sostenibilidad del negocio y la responsabilidad frente a sus actores principales. Y si estas empresas tienen, como lo hacen ellos, indicadores de gestión frente a sus socios principales están siendo responsables". De nuevo pues, el tema de sostenibilidad y la rentabilidad son condición para que exista la responsabilidad social empresarial. ¿Cómo concitar la comprensión de las ventajas de una visión de los negocios de este tipo en empresas que están apenas en la lucha diaria por sobrevivir y pagar la nómina de la próxima semana? ¿Cómo hablar de incentivos fiscales en una época en que las tendencias generales son justamente al revés, de suprimirlos?

10. Y en otra perspectiva: ¿asistimos al desplazamiento del Estado en las tareas de integración social, de resolución de conflictos? Asistimos a una radical revisión de lo que entendimos hasta recientemente como "política pública"—un atributo exclusivo de la función pública, de los gobiernos, de los Estados— y estamos obligados por los hechos a reconocer que el capital, la gran empresa al hacer responsabilidad social empresarial a gran escala se convierte en un *policymaking*? Éstas son apenas algunas de muchas interrogantes sobre las que habrá que seguir trabajando; las implicaciones positivas para la sociedad de la responsabilidad social empresarial están muy claras, pero no lo están tanto, las consecuencias a mediano plazo sobre todo en Estados muy vulnerables. ¿Bajo qué circunstancias la responsabilidad social empresarial puede contribuir con el desarrollo, con la institucionalidad del Estado, no con su debilitamiento? Y cuáles serían entonces las características de ese Estado bueno para la responsabilidad social empresarial, pero también para todos los sectores del país?

11. Si los estudios de los últimos años sobre la “informalidad” son razonablemente exactos, la “economía formal” se situaría apenas, entre el 25 y el 30% del producto, según la fuente. Si este dato como parece serlo es estructural en la economía, y por la vía de las políticas públicas de orden gradualista y limitada continuidad, como es la historia de las mismas, no es esperable en consecuencia obtener impactos/efectos importantes para cambiar esas proporciones; y si además, la “informalidad” crece más rápidamente que la formalidad, el liderazgo empresarial y el liderazgo político deben asumir que estamos de facto ante un fenómeno de importantísimas implicaciones para las formas de organización y representación gremiales y políticas, y el surgimiento y consolidación de otras en el mundo de lo “no-formal” todavía no estudiadas sistemáticamente pero empíricamente observables.

Y ese fenómeno, dada la magnitud de su peso en la actividad económica, (con manifestaciones en las más variadas facetas de la vida social) reclama profundos incentivos y cambios a la legislación —no para obligarla a “moverse a la formalidad”— como simplista e ingenuamente con frecuencia se demanda en medios académicos y empresariales—, pero sí a un ámbito intermedio como ya se ha hecho en otros países —con implicaciones en tributos directos e indirectos, formas de organización laxas pero que se suponen aptas para la interlocución y representación—.

Apenas unas pocas preguntas en un tema complejo: ¿Cómo traman sus conflictos, sus demandas los trabajadores de este tipo de empresas (que en muchísimos casos lo son, independientemente de que no estén registradas y agremiadas) ante sus patronos y jefes? ¿Cómo y bajo qué formas se crea y se reproduce lealtad o compromiso entre los involucrados, etcétera? ¿Es la nada?, ¿el caos? Ciertamente no. Esas formas laborales constituyen la más cercana vía, el entorno más inmediato de incorporación a un ingreso para los que por primera vez buscan emplearse. Precisamente por su misma flexibilidad, laxitud, ese mundo laboral posee, más que cualquier programa público o privado de responsabilidad social con los “jóvenes en riesgo”, el potencial de

integración social para los sectores económicamente más deprimidos.

La informalidad es el entorno más inmediato de esos sectores, mucho menos que el de la empresa formalizada que produce tan pocos empleos nuevos. Las fronteras tenues que ciertamente se dan entre legalidad e ilegalidad en algunos giros comerciales pueden ser cambiadas con políticas inteligentes de incentivos que no sean visualizados o percibidos como control estatal o policial.

Como ya se está planteando en algunos centros de estudio, hay que producir teoría para fundamentar una diferenciación más fina entre informalidad legal e informalidad ilegal. Pero un tipo de diferenciación en donde incluso ésta sea distinguida de la que aunque ilegal (por ejemplo por no pagar impuestos, violar derechos de autor y comprar mercadería de origen desconocido a escala minorista entre otros casos), no es parte del crimen organizado o no constituye un entorno de justificación o funciona como una retaguardia para este tipo de actividad.

Moverse hacia políticas públicas aptas para ser razonablemente viables con la informalidad requiere de oficio político y habilidades de negociación particulares. De una amplitud de miras tal, capaz de dejar de lado esquemas ortodoxos sobre lo que es economía formal e informal y sus recetas para “convertir” a la segunda en la primera. Nuestros países del tercer mundo no transitarán —no hay evidencias que permitan afirmar lo contrario— o al menos no lo harán durante las próximas dos décadas a ese mundo de la economía transparente que los manuales de economía perfilan. Hay que hacernos cargo de este hecho.

Pero allí están, en cada esquina, las evidencias de una economía que se mueve y es primerísima fuente de empleo y de vida honrada para millones en este país. Y sin duda, en ciertos ambientes precarios donde existe, es también la primerísima barrera para impedir o al menos contener la magnitud del riesgo en los jóvenes con condiciones sociales gravemente adversas. Aún con sus problemas, riesgos, y externalidades negativas – reales, evidentes- lo dicho es razón suficiente para considerar a la informalidad predominantemente, *como un activo en la integración*

social y en consecuencia, deber ser incentivada para potenciar ese extraordinario carácter en la perspectiva de los negocios como un constructor de paz.

12. Estamos asistiendo en nuestros países de la periferia, a diferentes ritmos, en unas regiones más que en otras, al paso de las empresas de la segunda y tercera ola, a las de la Cuarta Ola —u otras denominaciones según el autor que las clasifique—. Hacia adelante, el Estado, las instituciones políticas, la sociedad civil, deberán encarar como cierta y eventualmente inevitable dicha tendencia. Pero por otra parte se deberá entender sus enormes posibilidades y buscar los diseños de política pública, de legislación que pudieran crear incentivos de tipo fiscal y otros, para la responsabilidad social empresarial con auditoría social, si esta acción es realizada con fondos públicos o por la naturaleza de sus acciones el asunto de convierte en uno de interés público. Esto empero, supondrá transitar, primero, por un doloroso proceso de cambio cultural. No solo de los trabajadores, también y tal vez más, de los empresarios, y de los políticos porque supondrá movernos a un escenario que rompe viejos paradigmas y en el caso de las ideas de centro, izquierda y derecha, los enfrenta a una situación en la que no hay disyuntiva: cooperar.

En la medida en que esas tendencias se consolidan, quizá algunos de los liberales dogmáticos, y sus centros de estudios aceptan que las empresas —dadas las evidencias— no están hechas *solo* para los negocios, y no tiene sustento afirmar que, como insisten, la responsabilidad social empresarial es un mal negocio para todos y conlleva el germen del socialismo. Quizá puedan releer a Smith. Pero la izquierda más ortodoxa debe hacer lo suyo. El cambio del mapa de poder en algunos países de América del Sur, especialmente Venezuela y Bolivia no debería ser leído simplistamente como la vuelta a la viabilidad de modelos socialistas estado-céntricos. El futuro de esos fenómenos recientes, no consolidados, está inevitablemente asociado al éxito de sus economías y éstas a una cooperación con el capital interno y externo, y ojalá, sustentadas en la democracia.

En todo caso y frente a la larga transición que supone generalizar la responsabilidad social empresarial, en todos los

ámbitos —formalidad e “informalidad”—, el Estado y las empresas más evolucionadas deben velar por los derechos de los más vulnerables en la relación capital-trabajo que los enfrenta en el mercado laboral en condiciones desiguales especialmente en un mundo de competencia globalizada.

13. Finalmente ¿cómo podemos multiplicar los casos “Koramsa” (hoy, una línea productiva)? El país, sus empresarios, requiere de acciones agresivas para abrir las puertas a muchos jóvenes en riesgo. Un “riesgo calculado” que puede tener notables beneficios para todos. Ojalá.

Por su enorme importancia y pertinencia, transcribo el texto y el cuadro siguientes que ilustran mejor lo dicho.

En palabras de Maynard y Mehrrens, en la cuarta ola, la integración de todas las dimensiones de la vida y la responsabilidad por el todo se convertirán en le centro de atención de nuestra sociedad. En la segunda ola, la visión es “estamos separados y debemos competir”; en la tercera es “estamos conectados y debemos cooperar”. Pero la visión de la cuarta ola es entender que “somos uno y elegimos co-crear” (1996: 16). En ese escenario de la cuarta ola, la realización personal es compatible con el servicio y la responsabilidad por el conjunto y las empresas son claramente visualizadas como un bien de interés público (ver cuadro adjunto). ¿En dónde estamos como país? ¿En dónde se ven los empresarios más influyentes en este país, hacia donde quieren moverse? ¿Hacia dónde pueden hacerlo?

		Segunda Ola	Tercera Ola	Cuarta Ola
I) PAPEL DE LA EMPRESA	Metas	Optimizar las utilidades	Crear valor	Servir como proveedora de servicios mundiales
	Motivación	Hacer dinero	Hacer dinero y ayudar a resolver los problemas sociales	Dejar un legado valioso para el futuro
	Valores	Ganancias, crecimiento, Control	Crear valor, confianza y aprendizaje	Responsabilidad por el conjunto, servicio, realización personal
	Accionistas	Propietarios de la empresa, accionistas	Accionistas, empleados, familias, proveedores, clientes, comunidades, gobierno	Accionistas, empleados, familias, proveedores, clientes, comunidades, gobierno, ecosistemas, Gaia
	Propósito	Autopreservación; Empresa como una forma de ganarse la vida	Cooperación; empresa como una forma para que la gente crezca y sirva	Unidad; empresa como un medio para promocionar activamente la justicia económica y social
	Ámbito	Nacional y local; 5-10 años en el futuro	Internacional; compartir responsabilidad del bienestar de las comunidades locales, na-	Mundial; comparte el liderazgo en los asuntos locales, nacionales y mundiales; genera-

		Segunda Ola	Tercera Ola	Cuarta Ola
			cionales y mun-diales; décadas en el futuro	ciones o siglos en el futuro
II) RIQUEZA DE LA EMPRESA	Definición de riqueza	Retribución fi-nanciera de los activos tangibles	Retribución fi-nanciera y cali-dad de vida mejorada	Calidad de vi-da y conformi-dad con el or-den natural
	Propiedad	Accionistas	Propiedad di-recta e indirec-ta del Trabaja-dor	Comunitaria
	Activos	Planta física, existencia	Planta, exis-tencias, capital, in-telectual, di-versidad	Ideas, informa-ción, creativi-dad y visión
	Mediciones de desempeño	Contabilidad financiera	Contabilidad finan-ciera con uso creciente de rendición social de cuen-tas	Rendición de cuentas social y de recursos

		Segunda Ola	Tercera Ola	Cuarta Ola
III)ESTRUCTURA EMPRESARIAL	Estructura	Jerarquía, matriz, unidad comercial	Equipo-valor	Comunidad
	Lugar del control y la autoridad	Centralizados, de arriba hacia abajo	Democráticos y participativos	Toma de decisión consensual; todo el mundo es un líder todo el mundo es un seguidor
	Papel del management	Toma las decisiones; sirve a las altas categorías de management y a los propietarios	Entrenador, servidor, facilitador, defensor	Inexistente

Fuente: *La cuarta ola. El mundo de los negocios en el siglo XXI*. Herman B. Maynard y Susan E. Mehrtens (1996). Pp. 202-203.



Bibliografía

Aburdene, Patricia

- 2006 *Megatendencias 2010. El surgimiento del capitalismo consciente.*
Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Aldana, Leonor, y otros (editores)

- 2005 “La revolución en Cuba revolucionó la agroindustria azucarera
en Guatemala”. En *Ingenio y Pasión*. Publicación del Ingenio la
Unión S.A. Guatemala 2005. pp. 32-33.

Arce, José Luis

- 2005 *Perspectivas 2005*. Pulso Centroamericano. Guatemala. www.
actualidad.co.cr/312-313/28.pulso-guatemala.

Austin, James, et al.

- 2005 *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de
colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad
civil*. Miembros del equipo de investigación de SEKN. Banco
Interamericano de Desarrollo, BID. Washington, D.C.
- 2006 *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de
empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Un
proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise
Knowledge Network. Banco Interamericano de Desarrollo. David
Rockefeller Center for Latin American Studies. Harvard
University. Washington, D.C.

AVANCSO. Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala
1994 *El significado de la maquila en Guatemala. Elementos para su comprensión.* Cuadernos de Investigación No. 10. Guatemala: AVANCSO, febrero.

Banco de Guatemala

2004 *Estudio de la economía nacional 2003.* Guatemala: Banco de Guatemala.

Banfield, Jessica, Canan Gündüz y Nick Killick (eds.)

2006 Local Business, Local Peace: the Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector. UK. 2006.

Bruni-Celli, Josefina y Patricia Márquez

2005 *Belief systems and tangible threats: motivation of Latin American firms for social engagement.* Mimeo.

CACIF

2003 *Plan de Desarrollo Económico y Social 2004-2007.* Resumen Ejecutivo. Guatemala, mimeo.

Camacho Nassar, Carlos, et al.

2003 *Tierra, identidad y conflicto en Guatemala. Dinámicas agrarias No. 5.* Guatemala: FLACSO-MINUGUA-CONTIERRA.

Camacho Idelfonso, José L. Fernández y Joseph Miralles

2002 *Ética de la empresa.* Bilbao: Centros Universitarios de la Compañía de Jesús.

Cámara de Industria

2003 *Crecimiento con inversión: propuesta integral de competitividad hacia el desarrollo sostenible. Quinquenio 2004-2008.* X Congreso. Guatemala, julio.

Cardona, Edgar y otros

2005 *Situación de los trabajadores del campo en relación a contrato, salario, condiciones ambientales y de salud, formas de organización.* Guatemala: Coordinadora Nacional de Organizaciones Campesinas (CNOC).

CEH. Comisión de Esclarecimiento Histórico

1999 *Guatemala: Memoria del Silencio*. Guatemala: UNOPS.

CENTRARSE, Cámara de Comercio, Coalición por la Transparencia

2006 *Códigos de Ética. Para que nadie se salga de la línea*. Guatemala.

Centrarse

2006 *Perfil del Centro para la Responsabilidad Social Empresarial. Banco de Casos y Banco de Proyectos*. www.centrarse.org. Guatemala. S.p.

sf *Perfil del Centro para la Responsabilidad Social Empresarial*. Banco de Casos y Banco de Proyectos. www.centrarse.org. Guatemala.

Comisión de las Comunidades Europeas

2006 *Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo y al comité económico y social europeo poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 22.3.2006 COM(2006) 136 final.

Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala, Programa Nacional de Competitividad y Banco Mundial

2000 *Responsabilidad Social Empresarial, Centroamérica. Notas de Diseminación*, varios números y años. 2000 y siguientes. Guatemala.

Cortina, Adela

2000 *Ética de la empresa*. Madrid: Ed. Trotta.

Coverco and the International Labor Rights Fund

2005 *Labor conditions in the Guatemalan Sugar Industry*. http://www.labourrights.org./press/sugarreports_pressrel_062905.htm.

Dosal, Paul, J.

1995 *Power in Transition. The Rise of Guatemala's Industrial Oligarchy, 1871-1994*. Westport, CT: Praeger.

Esser, Klaus

- 1997 *Elementos de una estrategia en Guatemala para un crecimiento basado en las exportaciones*. Guatemala: Instituto Alemán del Desarrollo.
- 1998 *Recomendaciones político-económicas e institucionales para construir las ventajas competitivas en Guatemala*. Guatemala.

Esser, Klaus, Wolfgang Hilebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer
1996 “Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política”. *Revista de la CEPAL*, No. 59, págs. 39-52. Santiago.

Estrada, Francisco, F. y María Laura Masi

- 1988 *El empresariado latinoamericano. Algunos aspectos de sus organizaciones y de su pensamiento*. ALADI.

Forest, Cindy

- 1981 *Miles de machetes en alto: Las luchas campesinas de la Costa Sur en el surgimiento de la revolución guatemalteca, 1970-1980*. Scripps College, Los Angeles, EUA. www.ts.ucr.ac.cr/~historia/hca/cong/mesas/cong7/docs/12_4.doc.

Fuentes, Juan Alberto y Mynor Cabrera

- 2006 “El pacto fiscal en Guatemala. Lecciones de una negociación”. *Revista de la CEPAL*, No. 88. Santiago de Chile.

Fuentes Aragón, Homero

- s.f. *Guatemala: futuro del sindicalismo, sindicalismo sin futuro*. Materiales de estudio y trabajo 26. Guatemala: Fundación Friederich Ebert.

Fundazucar

- 2005 *Plan estratégico*. Guatemala: Fundación del Azúcar.

Gálvez, Juventino (coord.)

- 2006 *Perfil ambiental de Guatemala 2006*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.

Gamboa M., Nuria y Barbara Trentavizi

2001 *La Guatemala posible: la senda del pacto fiscal*. Guatemala: Asociación Centroamericana Hombres de Maíz, UNOPS y MINUGUA.

González, Mauricio y Alfredo López

sf *Koramsa: Empresa líder en confección en Guatemala y América Latina*. www.mexcostura.com

González, Elsa

2003 “La gestión de la responsabilidad basada en el enfoque de los Stakeholders”. En Sichar, Gonzalo, coord. *La empresa socialmente responsable. Ética y empresa*. Madrid: Fundación CIDEAL, pp. 55-87.

GTZ

1999 *La promoción de la micro, pequeña y mediana empresa en América Central*. San Salvador: Ed. Criterio.

Guerra-Borges, Alfredo

1993 “El desarrollo económico”. En *Historia General de Centroamérica, Tomo V. De la posguerra a la crisis*. Madrid: Sociedad Estatal Quinto Centenario y FLACSO. pp. 14-83.

Hampden-Turner, Charles y Alfons Trompenaars

1995 *Las siete culturas del capitalismo. Cómo crean su riqueza las mayores potencias económicas del mundo*. Buenos Aires: Javier Vergara, Ed.

International Alert

1998 *Code of conduct for conflict transformation*. International Alert.

2005 *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries*. International Alert, March.

Labor Education Campaign

1998 “4,500 Banana Workers Strike Del Monte: Police Set Roadblocks; Chiquita Also Faces Conflict,” *U.S./Guatemala Labor Education Campaign Update #21-22* (April 1998).

Legizamon, Francisco y Julio Guzmán

2004 *Pantaleón*. Costa Rica: Social Enterprise Knowledge Network.

2006 *Caso de Estudio: Ingenio Pantaleón, Guatemala. El argumento empresarial de la RSE: 10 casos en América Latina y el Caribe*. Mimeo.

Lora, Eduardo Patricia Cortez, y Ana María Herrera

2001 *Los obstáculos al desarrollo empresarial y el tamaño de las firmas en América Latina*. Santiago de Chile: BID. Documento para el seminario Camino a la competitividad: la ruta institucional. Mimeo.

Lozano, Joseph M.

1999 *Ética y empresa*.

Marti, Werner J.

1994 *The private sector, the state, and economic development*. Tesis doctoral. Universidad Texas at Austin. Texas.

Maúl, Hugo, Lisardo Bolaños, Jaime Díaz, Javier Calderón

2006 *Economía informal: Superando las barreras de un Estado excluyente*. Guatemala: CIEN.

Meynar, Herman B. jr, y Susan E. Mehrtens

1996 *La cuarta ola. El mundo de los negocios en el siglo XXI*. Barcelona: Ed. Granica.

Mirón, Danilo

1998 *Conozca la industria azucarera en Guatemala*. Guatemala: Artemis Edinter.

Oglesby, Elizabeth Ann

2002 *Politics at work: elites, labor, and agrarian modernization in Guatemala 1980-2000*. Tesis doctoral. Univ. de California en Berkeley. LA.

Osorio, José Roberto

2005 *Estudio. Situación de la libertad sindical en Costa Rica y Guatemala*. Guatemala: Instituto Sindical para América Central y El Caribe.

O'Kean, José Ma.

1991 *Empresario y entorno económico*. Bilbao: Ediciones Deusto.

2000 *La teoría económica de la función empresarial: el mercado de empresarios*. Madrid: Alianza Editorial.

PNUD. Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo

2001 *Informe de Desarrollo Humano*. Guatemala, PNUD.

PNUD y otros

Latinobarómetro. Varios años.

Putnam, Robert D.

2003 *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. Barcelona: Galaxia Gutenberg. Círculo de Lectores.

Rodríguez Fernández, José Miguel

2003 *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Madrid: Ediciones Akal S.A.

Rojas Bolaños, Manuel

1993 "La política". En *Historia general de Centroamérica, Tomo V. De la posguerra a la crisis*. Madrid: Sociedad Estatal Quinto Centenario y FLACSO. pp. 85-163.

Romero Antonio y Carlos E. González

2006 *Condiciones generales de competencia en Guatemala*. En Revista de la CEPAL, No. 52, mayo del 2006. Serie Estudios y Perspectivas. México. <http://www.eclac.cl/mexico/competencia/documentos/index.htm>.

Silva, Eduardo y Francisco Durand

1998 "La empresa en su entorno socio-político. Síntesis". En *La empresa en América Latina*. Nos. 29 y 30, enero-diciembre. Santiago.

Valdez, J. Fernando

- 2000 *La viabilidad de un pacto fiscal para los empresarios y la sociedad civil.* Guatemala: FLACSO.
2004 *El ocaso de un liderazgo. Las élites empresariales tras un nuevo protagonismo.* Guatemala: FLACSO, 1a. reimpresión.

Valdez, J. Fernando, Iván Monzón y William Godnick

- 2006 "War and peace: the ongoing business revolution in Guatemala". En Jessica Banfield, Canan Gündüz y Nick Killick, eds. *Local Business, Local Peace: the Peacebulding Potential of the Domestic Private Sector.* United Kingdom. pp 335-363.

Valdez, J. Fernando y Mayra Palencia Prado

- 1998 *Los dominios del poder. La encrucijada tributaria.* Guatemala: FLACSO. 1998.

Valdez, J. Fernando, Sandra Muralles y Judith Pineda

- 1996 "Breve diccionario histórico-geográfico Guatemala". En *Diccionario Encyclopédico usual Larousse.* Guatemala: Artemis-Edinter.

Wade, Robert

- 1999 *El mercado dirigido. La teoría económica y función del gobierno en la industrialización del Este de Asia.* México: FCE.

Wagner, Regina

- 2005 *Historia del azúcar.* (Versión en edición). Guatemala.

Yasha, Deborah J.

- 1997 *Demanding democracy. Reform and Reaction in Costa Rica and Guatemala, 1870's-1950'.* Stanford University Press. Stanford CA.

Zariategui, Jesús María

- 2002 *Alfred Marshall y la teoría económica del empresario.* Valladolid: Universidad de Valladolid.



Política, Empresa y Cambio Social: El potencial de la responsabilidad social empresarial. *J. Fernando Valdez e Iván Monzón.* Se terminó de imprimir en el mes de septiembre de 2007. F&G Editores, 31 avenida “C” 5-54 zona 7, Colonia Centroamérica, 01007. Guatemala, Guatemala, C. A. Telefax: (502) 2433 2361 Tel.: (502) 5406 0909 informacion@fygeditores.com www.fygeditores.com