

## RELATS

### ORGANIZACION E INTERVENCION SINDICAL

#### EXPERIENCIAS DE AUTOREFORMA SINDICAL

#### EN COSTA RICA: EL CASO DE LA CTRN Y SINTRACOBAL

**Maikol Hernández Arias,**

**secretario general de SINTREACOBAL**

**2015**

El trabajo “*Experiencias de Auto-Reforma Sindical en Costa Rica: El caso de la CTRN y SINTRACOBAL*”, que ha contado con importante apoyo técnico de la Oficina de la OIT en San José, de la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV), con el Proyecto OIT/RLA/13/06M/NOR, de la Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (CSA), de la Unión Internacional de Trabajadores de la Agricultura, Alimentación, Hotelería, Tabaco y Afines (UITA), de la LO Suecia, de la CUT Brasil, y de la FES, es un vistazo panorámico de lo sucedido desde la instalación del tema de la ARS a nivel continental hasta los resultados obtenidos por las distintas acciones y actividades que se llevaron durante más de ocho años en la Confederación de Trabajadores Rerum Novarum (CTRN), una de las confederación más representativas a nivel nacional, y en los últimos dos años en SINTRACOBAL, una pequeña organización sindical de base afiliada a la CTRN, del sector privado, instalada en una empresa bananera multinacional (Chiquita Brands), ubicada en Limón, una de las provincias con más bajo índice de Desarrollo Humano (IDH) del país.

**Punto de partida**

El trabajo toma como punto de partida el marco teórico orientador plasmado en las resoluciones de los dos primeros congresos de la CSA (Panamá 2008 y Foz Iguazú, Brasil 2012). Toma del congreso fundacional los lineamientos generales que abrieron el camino para instaurar el proceso de la ARS; alude al segundo congreso que ratificó lo anterior y delimitó el concepto en sus dos ámbitos (externo al modelo económico y políticas de desarrollo y el interno que refiere a los cambios que corresponden dentro de la propia organización), además incluyó lo referido al radio de acción y al abanico de los nuevos colectivos y la importancia de ampliar la negociación colectiva.

Cita a la CSI como máxima autoridad y la puntualización que hace hacia uno de los ejes de la ARS, al señalar la importancia de enfatizar los mecanismos de afiliación-organización; insiste en la renovación y sobre todo toma en cuenta una economía global donde las Empresas Multinacionales (EMN) son las protagonistas principales, y donde la defensa del medio ambiente adquiere una importancia relevante.

En conclusión, en esta primera parte la premisa de despeje es que las instancias superiores del sindicalismo más representativo a nivel mundial y regional, sin menoscabar la autonomía de sus afiliadas, aprueban sin objeción y con claridad meridiana las directrices teóricas y societales hacia donde se quiere orientar el movimiento sindical con perspectiva de futuro.

### **De las palabras a los hechos... cómo?**

La Confederación de Trabajadores Rerum Novarum (CTRN) y sus principales organizaciones afiliadas, igual que en muchos otros países, realizaron eventos de capacitación y “encerronas”, con el convencimiento de estimular el debate interno respecto a las formas de trabajo que prevalecían, discutiendo las ideas político-sindicales dominantes, las estructuras establecidas, la cultura organizacional y las formas de gestión acostumbradas. El objetivo estaba claro: motivar y persuadir a emprender un proceso que condujese paulatinamente a hacer modificaciones, reestructuraciones y formas de pensar acordes a las exigencias de los nuevos escenarios.

El balance de la experiencia después de analizar y revisar los ejes y sub-ejes de la AutoReforma Sindical, impulsados por la regional sindical (CSA) dentro de la CTRN, produjeron diferentes resultados en momentos distintos:

- (i) Se dió a conocer el tema y produjo reflexión en torno a los problemas internos.

- (ii) Como producto derivado de Proyectos (OIT-ACTRAV e ISACC)<sup>1</sup>: quedaron documentos avanzados en materia de diagnóstico de los principales retos de la confederación.
- (iii) El proceso fue instalado mediante una Planificación Estratégica y seguido bajo una estrategia dual: una general a nivel de la central y otra en la base, es decir a través y al interior de las propias organizaciones afiliadas a la confederación.<sup>2</sup>

La constatación que deja el recuento es que el desarrollo del proceso en el nivel superior de la CTRN no fue fácil, tampoco ascendente ni involucró a todas las afiliadas en forma simultánea. Tuvo avances, obstáculos, altibajos, atascos y dificultades; sin embargo, aún en el impasse que vive actualmente quedan acuerdos del Congreso de la CTRN por cumplir<sup>3</sup> que podrían volver a retomar y dinamizar el rumbo. En resumen el cambio y la renovación de la CTRN sigue pero requiere profundización, fuerza, tiempo, decisiones coherentes y sobre todo, repensar las formas y mecanismos para su viabilidad y aplicabilidad en el menor plazo posible, teniendo en cuenta que toda postergación significa necesariamente el retardo de una respuesta sindical congruente y oportuna para las necesidades de los trabajadores y trabajadoras costarricenses.

## **SINTRACOBAL**

En una perspectiva diferente, la experiencia del sindicato bananero SINTRACOBAL<sup>4</sup>, cobra especial interés en este contrapunto de experiencias

---

<sup>1</sup> ESNA, T. (2014) Entrevista: “La CTRN ha trabajado con proyectos de la CSA, la OIT e ISACC sobre autoreforma sindical. Con fondos propios se han hecho pocas actividades. Algunos miembros del Comité Ejecutivo anterior y trans-anterior no estaban familiarizados con la ARS y sus ejes. La CSA realizó varias actividades de formación de formadores en ARS, pero bajo el tema de la aplicación, en sí, no hubo; el cómo hacerlo no se dió, era más TEORICO que PRACTICO”.

<sup>2</sup> ISACC (2012). Conferencia subregional Socialización de lecciones aprendidas en el Proyecto autoreforma sindical y fortalecimiento organizativo de las organizaciones sindicales centroamericanas, con especial focalización en Nicaragua y Costa Rica. Nicaragua, los días 23 y 24 de febrero de 2012: <http://www.isacc-instituto.org/es/boletines/articulos/325/#sthash.26r7jFzU.dpuf>

<sup>3</sup> La Reforma de Estatutos de la CTRN está pendiente de adecuarse a los objetivos y principios de la auto-reforma sindical.

<sup>4</sup> Organización de base afiliada a la CTRN, fundada hace 12 años como sindicato industrial en una planta de Chiquita Brands, transnacional bananera.

por ser una organización del sector privado<sup>5</sup> dirigida por jóvenes y porque ha seguido con mayor persistencia los ejes de la auto-reforma mediante significativas innovaciones propias de este proceso; por ejemplo: ha podido reformar los estatutos, darse una estructura ágil, perfeccionar formas de trabajo, mejorar los mecanismos de control, crear una federación sectorial, avanzar planificada y metodológicamente en programas de formación, iniciar la expansión hacia las fincas y liderar el proceso dentro de la confederación con nuevas ideas y una nueva praxis sindical.

Por lo anterior el documento reseñado tiene el propósito de mostrar la experiencia de SINTRACOBAL-CTRN en forma ordenada con el fin de exponerla como un aporte para el análisis y la reflexión de otras organizaciones afines interesadas en el tema y, sobre todo, en responder a la pregunta: *¿Es posible llevar a la práctica la ARS?* La respuesta no es unívoca y como se verá más adelante quedan dudas e interrogantes de diferente índole, pero la experiencia, tal y como ha sido documentada, bien podría ofrecer algunos elementos de interés o despertar inquietudes en ese amplio horizonte de aggiornamento sindical que exige la época.

Diferente es esta experiencia local-sectorial de la experiencia de la CTRN donde el proceso de ARS ha tenido altibajos, quedando minimizado en particular por problemas internos de poder, cuyo riesgo principal es la división o ser controlada bajo espacios gremialistas, sin autocuestionar el modelo sindical prevaleciente en el sector público.

En SINTRACOBAL el valor principal que aporta la experiencia es la construcción de un tipo de sindicalismo renovador. Dirigido por jóvenes convencidos de que la ARS es una guía que ayuda a explorar nuevas líneas de pensamiento y acción sindical, SINTRACOBAL entendió y asumió la ARS como una forma de hacer sindicalismo y ha logrado gradualmente ir modificando formas que distan mucho de los trillos acostumbrados como ocurrió en algunos casos a nivel de confederación. Muchos son los elementos positivos que se pueden citar en el desarrollo del proceso que hablan por sí mismos, entre ellos: (i) Hacer sindicalismo y crecer (afiliación) en el sector privado, teniendo como contraparte una patronal multinacional cuya práctica de relaciones laborales corresponde a un modelo de anti-sindicalismo instaurado en el país desde hace varias décadas. (ii) La renovación sindical en SINTRACOBAL tiene como fin organizar, afiliar a trabajadores /as y negociar convenios colectivos en las fincas bananeras, esto

---

<sup>5</sup> Un porcentaje muy bajo de organizaciones sindicales costarricenses pertenecen al sector privado, según se verá por lo que este sindicato adquiere una relevancia cualitativa.

quiere decir enfrentar al modelo y a las distintas fuerzas económicas y políticas que lo sostienen; (iii) asimismo, entender que la lucha sindical en la dimensión planteada implica y necesita de nuevas ideas como el vínculo de lo comunal sindical vía la escuelas, asociaciones de desarrollo comunal, grupos culturales/étnicos, ambientales. (iv) El reagrupamiento de fuerzas del sector por medio de la creación de la Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria (FENTRAG) y la construcción de alianzas amplias, como por ejemplo: con organizaciones de otras centrales CSJMP, CMTC, SEBANA, SINTRAICA. (v) Revalorizar las instancias de diálogo con la empresa y con autoridades gubernamentales desde un enfoque menos confrontativo, pero firme, y con más de ideas y capacidades para ver y hacer ver las contradicciones de entre lo que dice la ley y lo que ocurre en la realidad.

En definitiva, la recapitulación hecha de la experiencia de Sintracobal es que se trata en un primer momento de una reformulación al interior de la organización como también de instaurar nuevas estructuras, estilos de liderazgo y conductas institucionales en torno a las formas de hacer, pensar y proyectar el sindicalismo en Costa Rica. La incidencia política como finalidad de la acción sindical requiere la superación previa de las deficiencias de las propias organizaciones.

### **Teoría y Práctica...viejo problema.**

Después de describir y comparar el proceso en los dos niveles de las estructura organizativa, el aporte del trabajo va más allá y explora la razón del porque ocurre ese deslinde entre teoría y práctica. La constatación en el ámbito político se resume en que los dirigentes que asumen el discurso de la ARS al trasladarlo a los escenarios nacionales son poco coherentes y muy poco oportunos en ajustar los cambios a la velocidad de los acontecimientos. La oralidad tiene preminencia sobre los hechos concretos.

En el ámbito interno, lo demostrable es que se toman acuerdos en congresos tendientes a mejorar la representación, las estructuras, la educación, organización, la afiliación y la democracia sindical, e inclusive se incorporan a planes estratégicos<sup>6</sup>, pero...éstos no aseguran su concreción práctica y pasan como un conjunto de buenas intenciones sin asidero en la vida real de la organización. Existe una distancia entre lo que se aprueba y lo que se hace.

Otra constatación es que la inducción de la CSA-CSI, la ayuda internacional, la solidaridad, los aportes de la FES, la OIT y otras organizaciones cooperantes, así

como los proyectos para hacer avanzar la ARS, lograron instalar el tema en la agenda de la CTRN pero parece que falta un eslabón para que la propuesta cuaje en términos de política interna de ARS, y se lleve a la práctica. Resulta que lo que se estudia en los eventos, lo que se publica o lo que se propone en los congresos y asambleas, no se incorpora como una práctica nueva de cambio dinámico y prevalece la inercia o la cultura organizacional tradicional. Falta una mayor predisposición de las estructuras y de las fuerzas internas. El hecho que la autoreforma haya quedado un poco paralizada en la CTRN siembra la duda de si los esfuerzos (cooperación, planificación, gestión, comunicación) no han sido suficientes, o si la ayuda internacional para favorecer los procesos de ARS quizás debería ser reorientada a lograr un cambio más estructural de la cultura organizacional interna.

Lo anterior exige una re-conceptualización de la formación, mediante la cual los dirigentes y las organizaciones revisen, desarrollen y cuestionen sus formas tradicionales y ciertos estilos costumbristas de hacer sindicalismo, por medio de capacitación para la acción, lo que implica fijar metas y resultados, seguimiento, evaluación y monitoreo. No se puede dejar de lado aquí el eje de la comunicación y la información como factor fundamental para el cambio.

La capacitación-acción<sup>7</sup>, es un paradigma diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados tanto en el ámbito personal por los dirigentes sindicales, como en el trabajo de equipo para transformar la cultura organizacional previa. Se presenta como una conversación o diálogo activo (reflexión-acción), que busca arraigar una nueva cultura, y no como un conocimiento o técnica aislada dentro de la cultura sindical existente. Se trata de empoderar la organización sobre la base de una visión más amplia y comprensiva del mundo laboral y de la sociedad productiva, de la democracia y su devenir como forma evolutiva del Estado de Derecho, en que el ejercicio de la ciudadanía y el trabajo decente están íntimamente vinculados desde la perspectiva del desarrollo humano.

Esta práctica sindical de acompañamiento, orientación y dirección no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, aconseja o recomienda, sino que explora, cuestiona, dialoga, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus esquemas mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades, y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los

---

<sup>7</sup> Vista como una forma de asesoría y seguimiento en los postulados de ARS, porque busca cambiar el modelo de sindicato como "ser colectivo".

resultados buscados para lograr en la práctica los postulados de la ARS. La organización desarrolla su propia autodisciplina colectiva (militancia para la acción) reforzando la institucionalidad sindical y las posibilidades de incidencia sociolaboral. Establece las pautas intergeneracionales que reflejan el sentido histórico de la lucha sindical, pero que trasciende las coyunturas temporales para fijarse un rol-acción esencial en el aseguramiento del futuro del trabajo y de la sociedad equitativa y justa, que es el modelo de desarrollo al que aspira el sindicalismo.

En el modelo de implementación que se han dado las propias organizaciones en ejercicio de su autonomía, los resultados son con frecuencia insuficientes. Los dirigentes hablan de cambiar, de inducir y educar para modernizar los sindicatos, de renovar liderazgos y estilos de conducción, pero les cuesta llevarlo a la práctica; más allá del discurso prevalece la falta de disciplina en los procesos y la dependencia de recursos exógenos. En la organización sindical no siempre hay coherencia entre el discurso político cuestionador del modelo de desarrollo y lo que se hace al interior de la organización para revertirlo, ya que termina imponiéndose el viejo modelo sindical, en el que si bien hay siempre aspectos positivos a destacar, hay otros que es ineludible cambiar para tener proyección sociopolítica e institucional, y sin los cuales es imposible tener vigencia, tener reconocimiento de la propia heterogénea clase trabajadora, y por ende poder construir respuestas adecuadas para enfrentar las complejidades de la civilización actual y de la globalización económica mundial, tanto a nivel local como internacional.

Para lograr un cambio de paradigma y una práctica coherente es necesario superar los problemas internos, someterse a la autocrítica, dejando de lado el discurso lampedusiano<sup>8</sup>. Esto exige voluntad, compromiso y decisión política, acompañamiento para el cuerpo directivo que orienta la ARS, unanimidad, cambios estatutarios<sup>9</sup> y llegar a acuerdos de gestión que deben cumplirse.

La conclusión de las experiencias de la ARS en Costa Rica es que no se trata de llevar a cabo un seminario de sensibilización, o una serie de eventos

---

<sup>8</sup> El hecho o procedimiento de "*cambiar algo para que nada cambie*", tiene su origen en la paradoja expuesta en la novela El gatopardo, del escritor italiano Giuseppe Tomasi di Lampedusa (1896-1957). La cita original expresa la siguiente contradicción aparente: "Si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie". "*¿Y ahora qué sucederá? ¡Bah! Tratativas dibujadas de tiroteos inocuos, y, después, todo será igual pese a que todo habrá cambiado*". "...una de esas batallas que se libran para que todo siga como está". Se suele llamar gatopardista o lampedusiano al dirigente que cede o reforma una parte de las estructuras para conservar el todo sin que nada cambie realmente.

<sup>9</sup> No es cierto que los cambios estatutarios sean superfluos o secundarios. Es allí donde se establecen los principios, objetivos y nuevas formas de gestión. Al bloquear los cambios estatutarios se obstaculiza todo el proceso de ARS.

inconexos, alejados de hecho de la posibilidad de renovación, sino que se trata de una concepción que se asume teórica y prácticamente para que todo el acontecer de la organización (educación, organización, finanzas, discurso y conducta) gire en torno a transformaciones que resuelvan los viejos padecimientos internos para incidir en ámbitos superiores de la política interna-externa.