

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man on horseback, holding a staff, set against a background of a landscape with mountains and a city. The figure is surrounded by various heraldic symbols, including a lion, a castle, and a cross. The Latin motto "CETERA SORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMMALENSIS INTER CETERA" is inscribed around the perimeter of the seal.

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DEL  
SINDICATO UNIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES DE AERONÁUTICA CIVIL  
DE GUATEMALA.**

**DELIA FABIOLA VELÁSQUEZ NOVA**

**Guatemala, mayo de 2016**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DEL  
SINDICATO UNIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES DE AERONÁUTICA CIVIL  
DE GUATEMALA.**

**Trabajo de tesis presentado por:**

**Delia Fabiola Velásquez Nova**

**Previo a optar al Título:**

**Licenciada en Ciencias de la Comunicación**

**Asesor de Tesis:**

**M.A. Marco Julio Ochoa España**

**Guatemala, mayo de 2016**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación

**Consejo Directivo**

**Director**

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García

**Representantes Docentes**

Lic. Mario Campos

Lic. Gustavo Moran

**Representante de Egresados**

Lic. Johnny Michael González Bártres

**Representantes Estudiantiles**

Pub. Joseph Mena

Pub. Carlos León

**Secretaria Administrativa**

M.Sc. Claudia Molina

**Tribunal Examinador**

M.A. Marco Julio Ochoa España, Presidente

Dra. Lesvia Margarita Morales Paz, Revisora

Ing. Sergio Giovanni Gatica, Revisor

Lic. Mario Roberto Toje Chiquín, Examinador

M.A. David Ernesto Chacón Estrada, Examinador

M.A. Silvia Adelina Búcaro Chinchilla, Suplente



# Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

331-15

Guatemala, 26 de agosto de 2015

**Dictamen aprobación 97-15**

Comisión de Tesis

Estudiante

**Delia Fabiola Velásquez Nova**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Velásquez**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.2 del punto 1 del acta 10-2015 de sesión celebrada el 26 de agosto de 2015 que literalmente dice:

**1.2 Comisión de Tesis acuerda:** A) Aprobar al (la) estudiante *Delia Fabiola Velásquez Nova*, carné 200318626, proyecto el de tesis *ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL SINDICATO UNIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES DE AERONÁUTICA CIVIL DE GUATEMALA*. B) Nombrar como asesor(a) a: *M.A. Marco Julio Ochoa*.

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

**M.A. Aracelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis  
AM/Eunice S.



**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

481-15

Guatemala, 23 de octubre de 2015.  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 86-2015

Estudiante  
**Delia Fabiola Velásquez Nova**  
Carné **200318626**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Velásquez**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL SINDICATO UNIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES DE AERONÁUTICA CIVIL DE GUATEMALA.

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

M.A.	Marco Julio Ochoa España,	presidente(a).
Dra.	Lesvia Margarita Morales Paz,	revisor(a).
Ing.	Sergio Giovanni Gatica,	revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Lic. Julio E. Sebastian Ch.  
Director ECC

Copia: comité revisor.  
Larissa Melgar.  
Archivo.  
AM/Eunice S.

  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis





## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

093-16

Guatemala, 08 de marzo de 2016.  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 13-2016

Estudiante

**Delia Fabiola Velásquez Nova**

Carné **200318626**

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Velásquez**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL SINDICATO UNIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES DE AERONÁUTICA CIVIL DE GUATEMALA**, siendo ellos:

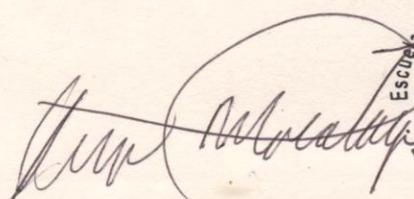
M.A.	Marco Julio Ochoa España,	presidente(a)
Dra.	Lesvia Margarita Morales Paz,	revisor(a).
Ing.	Sergio Giovanni Gatica,	revisor(a)
Lic.	Mario Roberto Toje Chiquín,	examinador(a).
M.A.	David Ernesto Chacón Estrada,	examinador(a).
M.A.	Silvia Adelina Búcaro Chinchilla,	suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

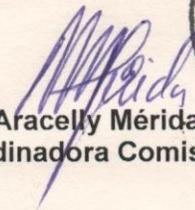
Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAN A TODOS**

  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
DIRECTOR

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García.**  
Director ECC

  
**M.A. Aracelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: M.Sc. Sergio Morataya.  
Archivo.  
AM/SVMG/Eunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)



## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

177-16

Guatemala, 04 de mayo de 2016.

**Orden de impresión/NR**

Ref. CT-Akmg- No. 10-2016

Estudiante

**Delia Fabiola Velásquez Nova**

Carné **200318626**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Velásquez**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DEL SINDICATO UNIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES DE AERONÁUTICA CIVIL DE GUATEMALA**, se emite la orden de impresión.

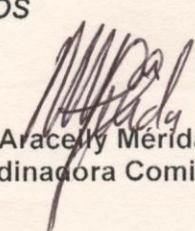
Apreciaremos que sean entregados un ejemplar impreso y un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central de esta universidad; tres ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y nueve ejemplares en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García**  
DIRECTOR  
Director ECC

  
**M.A. Aracelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo  
SVMG/AM/Eunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)

**Para efectos legales la autora es la única responsable del contenido de este trabajo.**

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

**A DIOS:** Quien supo guiarme y darme fuerza para seguir adelante y no desmayar ante los problemas, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, por su inmenso amor y misericordia que me permiten sonreír ante mis logros que son resultado de su ayuda y cuando caigo y me pone a prueba, aprendo de mis errores y me permite ver que los pone en mi camino para que mejore como ser humano y crezca de diversas maneras.

**A MIS PADRES:** La bendición más grande en mi vida, con su ejemplo me inculcaron los valores de la honestidad y la honradez, demostrándome que a base de trabajo y esfuerzo las metas son alcanzadas con satisfacción, en los momentos más difíciles me brindaron su apoyo incondicional para concluir con el sueño más grande, el ser una profesional.

**A MI HIJA:** Mi querida y amada Margorie, en los momentos difíciles tu sonrisa me dio las fuerzas para seguir adelante, por ti lucho cada día por ser mejor y poderte dar las herramientas para que mañana seas una mujer llena de alegría y éxito.

**A MI ASESOR:** Siempre existen personas que marcan una diferencia en la vida, y en mi caso el M.A. Julio Ochoa es una de ellas, es inmenso el agradecimiento por su asesoría y por todo el conocimiento adquirido a su lado, su apoyo y la motivación que constantemente recibí, infinitas gracias por todo.

**A MIS AMIGOS:** A todos ustedes amigos y compañeros de estudio, quienes compartieron estos años de preparación académica y momentos de convivencias, les agradezco por su amistad y apoyo, en especial a Jennifer López, quien ha compartido este sueño con sus triunfos y desaciertos y de la cual he recibido cariño y amistad

sincera, convirtiéndose en una hermana para mí, a Beatriz Guillen, quien en los últimos años de la carrera fue un enorme apoyo y un gran ejemplo de una mujer luchadora, gracias por siempre apoyarme y estar a mi lado cuando lo necesite.

**A DARIO LIMA:**

El ejercicio sindical nos llevó a un mismo lugar, compañeros de lucha y de vida, el compartir ideales de justicia social y la defensa de los derechos del trabajador nos ha llevado a caminos insospechados, hoy culminando una etapa dentro del sindicalismo, no por decisión propia, obligados por las circunstancias y por los compañeros de quienes solo se esperaba apoyo, el que nunca llegó, desprotegidos por las instituciones obligadas a defender a los trabajadores, nunca desmayamos en nuestra lucha pero lamentablemente el movimiento sindical en el que confiamos en la práctica no es consecuente con sus principios y valores. El agradecimiento es de forma especial por tu lucha, la que me inspiró a la realización de este trabajo de tesis, y del que me siento orgullosa, una etapa culmina pero los ideales nunca mueren solo cambian de dirección, la vida y Dios nos tienen una enorme recompensa, la búsqueda de la verdad continua y juntos, Hasta la Victoria Siempre!!

**A:** La Tricentaria Universidad de San Carlos de Guatemala, por brindarme la oportunidad del conocimiento y guiarme a ser una profesional consciente de su realidad y actuar en consecuencia con ella.

**A:** La Escuela de Ciencias de la Comunicación, en donde adquirí los más grandes conocimientos, donde los ideales se reafirmaron y tuve la oportunidad de conocer a grandes seres humanos.

**A:** El movimiento sindical, el de antaño que luchó por una legislación laboral, a los estudiantes universitarios y trabajadores que perdieron la vida en la búsqueda de la igualdad y la justicia social, persiguiendo el sueño de una patria libre.

## Índice

	Pág.
<b>Resumen</b>	I
<b>Capítulo I</b>	
<b>Anotaciones preliminares</b>	
1.1 Introducción	1
1.2 Título Del tema	2
1.3 Antecedentes	2
1.4 Justificación del tema	5
1.5 Descripción y delimitación del tema	6
1.6 Objetivos	
1.6.1 Objetivo general	7
1.6.2 Objetivos específicos	7
<b>Capítulo II</b>	
2 La comunicación	8
2.1 Definición	8
2.2 Proceso de Comunicación	9
2.3 La comunicación Social	12
2.4 Comunicación en las organizaciones sindicales	12
2.5 ¿Por qué la comunicación es estratégica para los sindicatos?	15
2.6 Estrategia de Comunicación	16
2.7 Definición	16
2.8 Proceso estratégico	18
2.9 La estrategia de comunicación que consolida a una organización sindical	20
<b>Capítulo III</b>	
3. El Sindicalismo	23
3.1 Definición	23
3.2 Origen	24
3.3 Reseña histórica del sindicalismo en Guatemala	25

3.4 El sindicato, la base del sindicalismo	31
3.5 Ideología de la organización sindical	32
3.6 Objetivos de la organización sindical	33
3.7 La negociación colectiva	35
3.8 Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo	36
3.9 Responsabilidad de un Sindicato en la negociación de un Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo	37
<b>Capítulo IV</b>	
4. Sindicato Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil USTAC	38
4.1 Historia	38
4.2 Estructura	39
4.3 Respaldo nacional e internacional	41
4.4 Negociaciones Colectivas realizadas	42
<b>Capítulo V</b>	
5. Plan estratégico para su implementación elaborado por Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil USTAC	43
5.1 Descripción del plan estratégico	44
5.2 Descripción de la estrategia de comunicación y su implementación	52
5.3 Situación actual de Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil.	55
5.4 Un sindicalismo en crisis	58
<b>Conclusiones</b>	61
<b>Recomendaciones</b>	63
<b>Bibliografía consultada</b>	64
<b>Anexos</b>	67

## Resumen

La comunicación que se aplica en nuestros hogares día a día puede diferir de la aplicada en nuestro ámbito laboral, y diferir de la que se desarrolla en cualquier institución que presta algún servicio al público, y en ese sentido la comunicación que se desarrolla en una organización sindical para algunos autores, se desarrolla de una forma distinta a los procesos de comunicación tradicionales.

Esta monografía nos acerca al proceso de comunicación que se desarrolla en una institución dedicada a la defensa y promoción de los derechos laborales, el Sindicato Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil de Guatemala USTAC, y nos describe la estrategia de comunicación utilizada en una de las actividades primordiales de un sindicato como lo es la negociación colectiva.

La narración de la estrategia de comunicación implementada, va de la mano con los fundamentos teóricos desarrollados en este estudio, como el proceso de comunicación recibe una respuesta inmediata y de como un emisor se convierte en el receptor dentro del mismo proceso y como este mismo emisor se convierte en la guía de una comunicación participativa aplicada en un ambiente laboral que más allá de ese proceso busca el logro de objetivos en común, basados en otro proceso de comunicación más complicado como lo es negociar las condiciones del trabajador con el patrono, que implica la aplicación de técnicas más científicas para lograr que este proceso sea favorable para el trabajador.

Para entender esta comunicación participativa e incluyente de forma horizontal, es necesario conocer la palabra sindicato, y más allá de establecer que es una organización permanente de trabajadores que busca el estudio y mejoramiento de las condiciones económicas y sociales del trabajador, es importante conocer el origen de sindicalismo, su evolución en el ámbito de estudio, y sus objetivos.

La comunicación siempre ha sido importante en la evolución científica y social del ser humano, esto ha permitido que este proceso de interacción social sea efectivo, ya que se logra establecer que cuando se comunica se tiene una intensión, un

objetivo, el sindicalismo a través del desarrollo de su historia lo ha comprendido, ya no es visto como un proceso empírico e inicia a utilizar estrategias de comunicación basadas en estudios y definiciones científicas para el desarrollo de sus actividades, y el logro de sus objetivos que se basan en la reivindicación de los derechos del trabajador.

El tema de la negociación colectiva no ha sido objeto de estudio dentro de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, y esta monografía describe como USTAC utiliza la comunicación para este proceso que es considerado por las organizaciones sindicales su actividad más importante, ya que es el único instrumento legal utilizado para el mejoramiento de las condiciones de los trabajadores sindicalizados o no, y es importante para los comunicadores sociales conocer como la comunicación, es el eje transversal de todo este proceso; por qué? se preguntarán, la comunicación se desarrolla en todos los ámbitos, pero cada uno tiene necesidades, objetivos, actores sociales, contexto, diferentes y es de suma utilidad conocer y estudiar todos los ámbitos para que el profesional de la comunicación realice de forma efectiva su ejercicio profesional.

## Capítulo I

### Anotaciones preliminares

#### 1.1 Introducción

En Guatemala existen sindicatos en las empresas privadas y en las instituciones públicas, la mayoría de los cuales han incorporado el tema de una estrategia de comunicación como uno de sus ejes transversales más importantes.

Tal es el caso del Sindicato Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil USTAC, ubicado dentro de las instalaciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil DGAC, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Organización de la que se describe su estrategia de comunicación dentro de la negociación colectiva en donde los trabajadores de la Dirección de Aeronáutica Civil obtuvieron mejoras económicas y sociales, por lo que podríamos establecer el éxito y la relevancia de dicha estrategia en la descripción de la misma.

El Sindicato Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil, es una organización que es fundada un 24 de julio de 1998 dentro de las instalaciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil dependencia del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, en el departamento de Guatemala.

Dicha organización surge en medio de conflictos entre otra organización sindical y el Director de la entidad en mención, en donde se observaba conflictos de interés, y en donde trabajadores cansados de los abusos de ambas partes, toman la decisión de formar una nueva organización sindical y con ella luchar por el desarrollo del trabajador aeronáutico y aeroportuario.

En esta misma dinámica y con los recursos a su alcance se establecen reuniones con los trabajadores afiliados a la organización, concluyendo en el primer proceso de negociación colectiva, siendo aprobado el primer Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo acordado por el Sindicato Unión Sindical de Trabajadores

de Aeronáutica Civil y la Dirección General de Aeronáutica Civil del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.

La organización sindical en su desarrollo como tal, fue estableciendo la importancia de crear un proceso de interlocución dinámica e interactiva que le permitiera una comunicación efectiva con sus afiliados y con esto llegar a los consensos necesarios para establecer las bases de una nueva negociación colectiva en la que se logra mejoras salariales importantes para la clase trabajadora.

Es así como a partir del año 2001 el Comité Ejecutivo con el apoyo de la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte ITF y la Federación Sindical Unitaria de Dinamarca 3F, promueven la creación de planes estratégicos, en base al diagnóstico de necesidades para la implementación de políticas, métodos y estrategias eficientes donde se establece como mayor objetivo el fortalecimiento y crecimiento organizativo del sindicato a través de los procesos efectivos de comunicación.

## **1.2 Título del tema**

Estrategia de comunicación en la negociación colectiva del Sindicato Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil de Guatemala

## **1.3 Antecedentes**

En la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, existen algunas tesis de grado donde se describen estrategias de comunicación, pero ninguna aborda el tema específico de la negociación colectiva, Méndez (2013) describe la estrategia de comunicación utilizada dentro de una tripulación de un avión, como afecta en las relaciones interpersonales y de cómo esta estrategia es vital para la seguridad en la aviación civil.

En este caso detalla el método corporativo Crew Resource Management, CRM, o Estrategia de Comunicación Para la Seguridad Aérea, como esta es importante para una compañía de aviación y del papel importante que la comunicación tiene en la interacción de la tripulación encargada de la atención al pasajero, los pilotos y del personal de control aéreo en tierra. Narra en específico tres experiencias de vuelo, dos de estas con situaciones que requerían de un proceso de comunicación efectivo y previamente establecido que llevaron a que estas situaciones no fueran de consecuencias mayores para los pasajeros y para la misma tripulación. Méndez (2013).

Concluye el estudio en que el proceso de comunicación es un factor imprescindible para las empresas de aviación, ya que esta detalla desde el más mínimo procedimiento hasta el más complejo, como lo son la atención de accidentes o incidentes dentro de vuelo, indicando que un accidente tiene como consecuencia algún daño físico a la aeronave, y el incidente es la ausencia de tal daño, (Méndez; 2013:51). La interacción adecuada entre la tripulación del avión es vital para salvaguardar la seguridad de los pasajeros y de cómo esta comunicación debe ser precisa y efectiva ya que se considera como la herramienta principal en la seguridad aérea.

En otro estudio, Torres (2012) aborda la estrategia de comunicación desde la experiencia de la Plataforma Agraria, sus principales objetivos, la incidencia política que en algún momento obtuvo y de cómo esta con el cambio de gobiernos tuvo sus altibajos, y explica el valor que tiene una estrategia para los movimientos sociales.

Hace una reseña histórica de la estructura agraria basada en el cultivo de café a principios del siglo XX, establece como surge una coalición llamada Plataforma Agraria conformada en sus inicios por tres organizaciones no necesariamente campesinas y como algunas de esta línea fueron adheridas después como un esfuerzo por la consolidación de la democracia después de la firma de la paz, y de cómo la incidencia política es establecida como un ejercicio ciudadano para

aportar a la construcción o al fortalecimiento democrático y se orientada al cabildeo y a la negociación para lograr sus objetivos.

El estudio describe como la comunicación juega un papel importante en la incidencia política, recomendando la autora que la comunicación sea considerada como un proceso político más allá de sus aportes técnicos a la práctica, ya que a pesar que la comunicación es una parte importante en los procesos de construcción social, pocos son los actores sociales que toman en cuenta esta recomendación.

Las conclusiones del estudio nos indican que la estrategia de comunicación se orientó básicamente a la generación de opinión pública como herramienta para lograr sus objetivos, pero hace la observación que nadie se hizo responsable del componente de la comunicación interna, lo que impidió que el liderazgo fuera transmitido más allá de la opinión pública, recomendando que se debe considerar a la comunicación como un campo de lucha y que los movimientos sociales vean a la comunicación como parte importante de su acción política.

Mutzus (2011) en particular aborda el tema de la comunicación persuasiva dentro de una estrategia, nos describe de cómo la persuasión es un factor importante y determinante en esta estrategia de comunicación institucional y de cómo se logra que un vecino adopte la postura que la municipalidad busca a través de estas efectivas estrategias, aun sin estar de acuerdo.

Como punto de partida para el estudio, se basa en el concepto de comunicación y su relacionan con conceptos como comunicación institucional, relaciones públicas, estrategias de comunicación y persuasión aplicadas en este caso a los vecinos de la Municipalidad de Guatemala, define conceptos de la comunicación y sus componentes definiendo en cómo es aplicada la comunicación institucional y como esta se distingue de las relaciones publicas, el marketing y la publicidad, ya que indica que están relacionadas pero va más allá de las funciones de estas, porque busca transmitir la personalidad de la institución y los valores en que está fundamentada la empresa.

Dentro del estudio nos indica como la comunicación persuasiva juega un papel importante cuando un individuo de forma consciente busca a través de un mensaje lograr cambiar la conducta de otro, es aquí donde se incorpora el tema de la persuasión y la atención al vecino, al ofrecerle soluciones a sus problemas aun con el inconveniente de los engorrosos trámites burocráticos, estableciendo como aquí la persuasión tiene su campo de acción, al obtener del vecino la comprensión, la colaboración e inclusive la aceptación.

La autora concluye que para proyectar una imagen positiva de la institución es necesario una buena comunicación que utilice de forma eficiente canales internos y externos, que el discurso persuasivo es muy importante para el cambio de actitud del vecino y con ello contribuir a la imagen positiva de la municipalidad, donde los trámites burocráticos impiden muchas veces esto y recomienda a la vez el cambio de estos mismos tramites que faciliten los procesos de comunicación entre quien presta el servicio y quien lo recibe. (Mutzus; 2011)

#### **1.4 Justificación del tema**

En Guatemala la negociación colectiva es indispensable para la clase trabajadora organizada, ya que es uno de los medios legales para la superación de los derechos mínimos establecidos en el Código de Trabajo, con el pasar de los años, la clase trabajadora ha reconocido la importancia de la comunicación en su desarrollo como organización social, ya que los procesos de negociación se basan en eso, la interacción entre patrono y los representantes del trabajador, en este caso, los sindicatos.

Por lo tanto, la importancia de describir el proceso de negociación colectiva y su estrategia, nos liga inmediatamente al tema de la comunicación y como esta es parte de la interacción entre trabajadores y patrono, como se logra establecer las técnicas apropiadas para llevar a cabo una comunicación efectiva a lo interno de

la organización sindical y su interacción con los agentes externos responsables de dar una respuesta a las demandas de los trabajadores.

Esta monografía que aborda el tema de una estrategia de comunicación en la negociación colectiva, surge de la necesidad de describir como la estrategia de comunicación debe ser valorada por un movimiento social, como un eje transversal importante para el cumplimiento de sus objetivos principales, el transformar la realidad social de la clase trabajadora.

Como comunicadores sociales se debe romper el paradigma que un movimiento social carece de profesionalismo y que no existen dirigentes que buscan el bien común. En la actualidad muchos actores sociales ligados a los sindicatos en especial del sector público son valorados como personas carentes de educación y de una construcción lógica de la realidad, pero existen otros actores fuera del escrutinio público que buscan profesionalizar las luchas sociales no solo con ideas banales de revolución, buscando el aporte de comunicadores en los diversos procesos de negociación y de lograr establecer a través de la comunicación las necesidades reales y buscar soluciones efectivas.

### **1.5 Descripción y delimitación del tema**

Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil, USTAC, está al servicio de sus afiliados a partir del 24 de julio de 1998, estableció su primera negociación colectiva en el 2001, donde después de varias reuniones y consensos con el patrono se autoriza el primer Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, con las autoridades de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

La realización de esta monografía, se basa en la descripción de las estrategias de comunicación implementadas dentro de los procesos de negociación colectiva realizada a partir del año 2001 a la fecha, haciendo hincapié en como la comunicación fue vital para consolidar la información generada en el intercambio del trabajador y el dirigente sindical en establecer necesidades básicas y

prioritarias de los trabajadores y su entorno laboral y definir una negociación que efectivamente atienda y solvete estas necesidades.

Es fundamental describir la estructura de la organización, como se estableció la estrategia de comunicación dentro del plan estratégico, de la implementación de la misma y la situación actual y con ello hacer las conclusiones y las recomendaciones respectivas.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Descripción de la estrategia de comunicación implementada dentro el proceso de negociación colectiva en el Sindicato Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil de Guatemala.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Identificar los aportes de la comunicación y el impacto en el proceso de negociación.
- Establecer la importancia de la implementación de una estrategia de comunicación en un proceso de negociación colectiva.
- Establecer la situación actual de la organización y la comunicación interna.

## Capítulo II

### 2. La comunicación

La comunicación es un proceso cualitativo, es decir, está orientada siempre a la consecución del cambio de actitudes, conductas y comportamientos, requiere de un acto de retorno o retroalimentación para completar el proceso. Interiano (2003).

#### 2.1 Definición

Cuando hablamos de comunicación hacemos referencia al intercambio de información verbal y no verbal, utilizando para ello diversos medios, como lo puede ser una simple charla con otra persona o medios de comunicación como la radio, la televisión o periódicos, es la interacción que le permite al hombre la transmisión de sentimientos o ideas que contribuyen a la satisfacción de sus necesidades.

Para Zuñiga, Salas, Salazar y Cruz (2011), la comunicación abarca fenómenos que van más allá de la transferencia de información, se dan procesos en los que los actores sociales involucrados comparten, ponen en común ideas y sentimientos mediante símbolos, entendida de esa manera, la comunicación es un proceso permanente en el que todo comunica: las personas, el entorno, la naturaleza. En el marco de las relaciones sociales no hay emisores ni receptores que se limiten a una única función, por lo tanto, en la construcción del diálogo no podemos hablar de quien “recibe”, sino de quien comparte.

Esta definición para nada discrepa con Interiano (2003) que define a la comunicación como un fenómeno de interacción social, el oxígeno de la sociedad; un elemento que el hombre utiliza para el avance científico, tecnológico, y en todos los órdenes de la vida, con lo que llegamos a la conclusión que sin la

comunicación el desarrollo del ser humano en todos los aspectos no sería posible, sin ese intercambio de información y conocimiento el hombre no evoluciona.

## **2.2 Proceso de Comunicación**

Entendiendo que la comunicación es un proceso de interacción social que el hombre establece para satisfacer sus necesidades en todos los aspectos de su vida, se hace necesario identificar y definir los elementos que intervienen en este proceso.

Los elementos del proceso de comunicación son los siguientes:

### Emisor

Emite el mensaje, es quien inicia el proceso de comunicación, el encargado de la elaboración del mensaje y quien define el canal por el cual enviara este mensaje, emisor es un término aplicado más en la teoría de la información, (Interiano; 2003: p12), por lo que el termino de comunicador cumple el mismo rol.

El comunicador es capaz de llevar a cabo correctamente y proyectar el rumbo de un mensaje elaborado de forma clara y precisa, para transmitir un mensaje debe tener entendimiento claro del entorno en el que se desarrolla el proceso de comunicación, ejerce un liderazgo capaz de mantener la tónica emocional necesaria aun en las situaciones más adversas, su función debe ser integradora, por lo que se convierte en un elemento integrador para convertirse en un estrategia facilitador de los flujos de información. Rebeil (2008).

### Receptor

Es quien recibe el mensaje previamente enviado por el emisor, no solamente se limita a la recepción del mensaje, este recibe, recopila, examina, decodifica, resume y responde a los mensajes recibidos, puede ser un solo individuo o un grupo de receptores, utilizados más estos últimos en procesos educativos o en medios de comunicación masivos.

### Mensaje

Para Prieto, Daniel (1981) citado por Interiano (2003: p14), el mensaje es el elemento objetivo del proceso, lo que el emisor estructura y llega a los sentidos del perceptor, el cual solo se produce si responde a un determinado código.

Es la información que el emisor envía hacia el receptor, son las ideas, sentimientos o inclinaciones que se desean transmitir, dicha información ha sido elaborada conforme a los objetivos que el emisor busca al momento de enviarla, por lo que el contenido es de suma importancia para la elección del canal por el cual será transmitida. Los mensajes deben corresponder a una carga de referencialidad tal, que permita su fácil descodificación. (Interiano; 2003: p15.)

### Canal

Es la vía o medio a través del cual es enviado el mensaje, este depende de las circunstancias en las que se desarrolla el proceso de comunicación y del tipo de mensaje a enviar, es por eso que el comunicador como lo establecimos previamente debe conocer con precisión su entorno para llegar a la adecuada elección del medio por el que enviara el mensaje, para que este llegue de forma esperada al receptor.

Un canal puede ser un medio de comunicación en sus diversos tipos, como podemos observar los procesos de comunicación han llevado al ser humano a desarrollar novedosos medios de comunicación a través de la tecnología, como hoy en día es el caso de la Internet, que es visto como una canal masivo utilizado a diario por miles de emisores y receptores.

### Código

Definimos al código como el conjunto estructurado de signos, en base a ciertas leyes propias, utilizado para la elaboración de mensajes, estas leyes han sido sugerencias o establecidas socialmente, un código es producto de un acuerdo social. Interiano (2003).

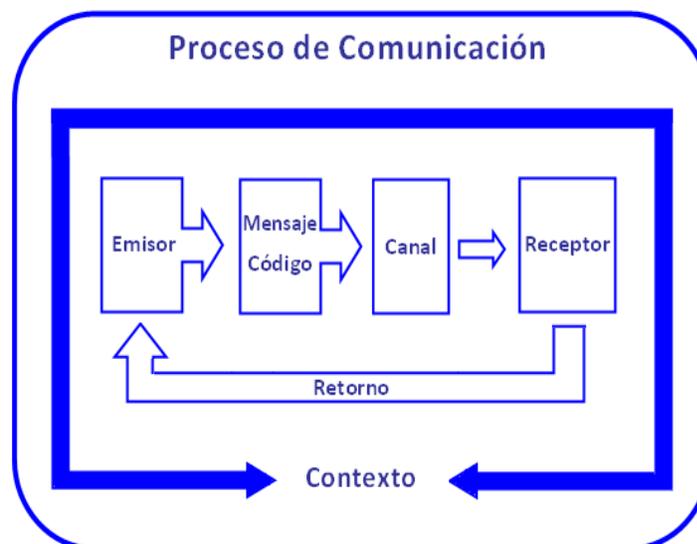
Dicho de otra forma el código es la parte estructural del mensaje, un ejemplo de ello es el idioma, otro ejemplo claro los términos utilizados por un profesional del derecho, para la mayoría de las personas son desconocidos por lo que carecen de significado para ellos, pero para otro profesional son perfectamente descodificados.

### Contexto

Es el entorno en el que se divulgan los mensajes, dentro de este se toman en cuenta aspectos sociales, como el nivel socioeconómico, académico o cultural, este debe ser el mismo en el que se desarrolla el emisor, esta observación es muy importante para la descodificación del mensaje ya que si enviamos un mensaje con términos o elementos que no pertenecen a los conocidos por el receptor, el proceso de comunicación no será completado.

### Retorno

Llamado también retroalimentación, es el proceso de respuesta a los mensajes recibidos, es aquí donde se logra ver con claridad la efectividad del proceso de comunicación, es aquí donde se cumplen los objetivos del emisor, como puede ser una simple respuesta o la modificación de una conducta si esta fue prevista con anticipación, las respuestas a los mensajes pueden ser enviadas a través del mismo canal y por consecuencias utilizando el mismo código dentro del mismo contexto.



### **2.3 La Comunicación Social**

Vemos a la comunicación como la herramienta utilizada por el ser humano para transmitir mensajes guiados a la satisfacción de sus necesidades, dentro de estas necesidades existe el factor social y es aquí donde entra el concepto de comunicación social, que se puede definir como la disciplina que estudia las relaciones entre los cambios sociales y el proceso de comunicación, esta no estudia únicamente el uso del mensaje y su estructura sino que además se interesa por el uso de las herramientas de comunicación como medio para el desarrollo social en conjunto y su empoderamiento.

La comunicación en sí misma, constituye una forma de regulación social por cuanto que es el instrumento que permite e impulsa el desarrollo en cualesquiera de los ámbitos sociales. (Interiano; 2003: p.63)

La comunicación en general desarrolla algunas funciones dentro de la estructura social. Entre ellas podemos señalar algunas de las más importantes: Función expresiva, referencial, conminativa, fática, metalingüística, poética, motivadora, vicarial, catalizante, educativa, de entretenimiento, reforzadora de normas sociales, de conferir estatus, disfunción narcotizante. (Interiano; 2003: p. 91).

### **2.4 Comunicación en las organizaciones sindicales**

La comunicación obtiene una especial relevancia en las organizaciones sindicales, ya que se considera la herramienta que favorece la participación, la organización, la toma de decisiones, el logro de objetivos, la generación de alianzas y la incidencia en la sociedad y en las relaciones sociales, económicas y laborales, entonces el cuestionamiento acá sería, ¿cómo entienden a la comunicación las organizaciones sindicales? La entienden como un proceso democrático y participativo, ¿por qué? En la organización sindical todos los participantes son emisores y receptores a la vez, todas las decisiones se basan en lo que el

colectivo concluye, no en usa sola persona, de aquí radica la participación y la democratización.

Para Barrientos, et al (2011), para entender a la comunicación dentro de las organizaciones sindicales, definen que hay dos modelos, el modelo tradicional y el modelo participativo, el primero considera que el papel primordial de la comunicación es la transmisión de mensajes, es lineal y enfatiza el papel del emisor, es un modelo vertical que asume orden jerárquico y es excluyente pues responde a intereses económicos e ideológicos pero sobre todo que la intención de los emisores es lograr sus objetivos sin considerar los puntos de vista de quienes reciben el mensaje.

En cuanto al modelo participativo, considera a la comunicación como sinónimo de dialogo, de corte horizontal, donde ubica a emisores y receptores en igualdad de condiciones ya que ambos conviven para reconocer su historia, sus necesidades e intereses y así involucrarse en la creación de sus propias respuestas, se caracteriza por facilitar condiciones para el intercambio entre interlocutores, es un proceso en el cual los interlocutores toman parte en la planificación, ejecución y evaluación de los sistemas de producción, circulación y consumo de los mensajes. Barrientos, et al (2011).

Dentro del proceso de comunicación en una organización sindical, el Centro Internacional de Formación, de la Organización Internacional del Trabajo (2011), en función de las personas que participan se pueden distinguir tres tipos de comunicación, la interpersonal, la colectiva y la de masas.

### Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es la llave que abre los caminos de las relaciones humanas, de la convivencia entre los individuos, del progreso y desarrollo social, de la procreación de la familia y por ende, de la conservación y multiplicación de la especie. (Interiano; 2003: p 49). No es más que aquella interacción que se da en dos o más personas, se da entre afiliados, entre dirigente y afiliado, es más

personalizada ya que atiende a grupos más pequeños donde la participación es factible, y el proceso de retroalimentación es inmediato.

### Comunicación colectiva

Este tipo de comunicación se da en un grupo más grande de personas, dentro de la organización sindical esta es utilizada con regularidad, ya que es acá donde radican las decisiones más importantes que definen las líneas de acción a seguir por los representantes de la organización que recae en el Comité Ejecutivo.

La comunicación colectiva la podemos observar, en las Asambleas Generales, Asambleas Extraordinarias, las reuniones programadas de Comité Ejecutivo y las mesas de negociación, el proceso es un tanto más complejo del que se da en la comunicación interpersonal, ya que son varios actores que intervienen, es más difícil que la mayoría llegue a una sola respuesta o lineamiento y es acá donde las estrategias de comunicación entran en acción y se define el liderazgo del comunicador, en este caso en concreto el dirigente sindical, que en base a los principios de la democracia debe tomar en cuenta la participación de la mayoría y sintetizar esta información de forma ordenada y lógica y definir los planes de acción.

### Comunicación de masas

Las organizaciones sindicales realizan campañas de sensibilización y reivindicación constantemente a través de los medios de comunicación, combinando los medios propios, como la web, los blogs, las Asambleas y las reuniones, con medios de comunicación de masas, como las estaciones de radio, las vallas publicitarias en espacios públicos, la prensa y la televisión, al objeto de llegar al máximo de personas, si lo vemos de un modo más general, ya que al momento de hablar de Guatemala, los sindicatos utilizan más los medios propios, porque los medios como la radio y la televisión no dan cobertura a este tipo de campañas de sensibilización y promoción de derechos laborales.

Lo que se considera lamentable, ya que los medios masivos como la televisión y la radio dan cobertura únicamente a noticias relacionadas con manifestaciones, y esto va ligado a la poca relación que los sindicatos mantienen con los medios, evidentemente por cuestiones ideológicas ya que la promoción de los derechos del trabajador y la sindicalización en Guatemala se ha convertido en un tema prohibido para la clase trabajadora, por miedo a ser despedidos y no ser mas parte del mercado laboral, y es evidente que las organizaciones sindicales en nada han contribuido a cambiar esta situación, y las que se dedican a la creación de campañas ligadas a la promoción de los derechos del trabajador, lo han hecho únicamente para la organización de una forma interna.

## **2.5 ¿Por qué la comunicación es estratégica para los sindicatos?**

El trabajador portador de la información debida, y a su vez transmisor de la misma, es un trabajador cuyo poder se torna indestructible. El poder de la organización y de cada trabajador radica esencialmente, en la capacidad que tengamos de no permitir que sea vulnerada nuestra conciencia colectiva, nuestra memoria histórica y nuestra función en la construcción de una sociedad más justa y equitativa. (Ibarra; 2008: p 6).

Kaplún (2012), indicaba que los sindicatos han profesionalizado parcialmente su comunicación en los últimos años, pero tal vez sin variar en lo esencial sus estrategias, desafiadas por una creciente dispersión y profundos cambios sociales. En cuanto a estos cambios vemos como responsables a diversos fenómenos que afectan al sindicalismo, una parte importante ha sido atribuida a los cambios en la estructura productiva y en las relaciones laborales (tercerización, variación en la contratación).

Estos cambios hacen más difícil la sindicalización de muchos trabajadores y hacen más favorable el escenario donde se acentúa la dispersión de los sindicalizados,

frente a ello vale la pena preguntarse: *¿con qué estrategias de comunicación los sindicatos afrontan la dispersión y la apatía de los trabajadores?*

Para Ibarra (2008), hay dos palabras importantes en el desarrollo del proceso de comunicación en las organizaciones sindicales, la información y la comunicación, la información como los datos, los contenidos que se van a transmitir, y la comunicación, la relación que se entabla en esa transmisión, puede haber información sin comunicación pero no comunicación sin información.

**Información + Comunicación = Cohesión para la acción**

Fuente, Ibarra 2008

Los trabajadores deben afianzar la comunicación entre los integrantes de la propia organización, la organización con otras instituciones vinculantes y con la sociedad en general, la comunicación no solo debe mantener informados a los trabajadores debe además posicionar a la organización frente a otros y generar la acción gremial y política.

## 2.6 Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación jerarquiza los objetivos y evalúa la información de la entidad objeto de comunicación y los sujetos receptores de esa comunicación, establece decisiones en materia de contenidos y de la utilización de canales o herramientas de comunicación. (Motta; 2014: 12)

## 2.7 Definición

La palabra estrategia proviene del latín *strategia*, que deriva de los términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (guía), guía de operaciones del ejército, y en cuanto a la comunicación la definimos como un proceso de interacción social

donde el ser humano expresa ideas o pensamientos, por lo que podríamos definir a la estrategia de comunicación a una guía que contiene una serie de pasos que buscan que el proceso de comunicación logre los objetivos establecidos con anterioridad dentro de alguna institución o quien lo requiera. Para definir y hacer descifrable el concepto de la estrategia de comunicación es necesario realizar un análisis de sus principales contenidos e ir construyéndolo, en primer lugar, el término estrategia definido por el Diccionario de la Real Academia Española, es el arte de trazar para dirigir un asunto, es decir que es la forma o el cómo se logra una meta, por lo que podemos concluir que la estrategia sirve para lograr objetivos.

En segundo lugar el término comunicación, del cual ya logramos establecer algunas definiciones, y si lo vemos desde la perspectiva de sus funciones, la comunicación sirve para relacionar, educar, informar y persuadir, funciones que pueden ser usadas todas a la vez, por separado o agrupadas; funciones que también pueden ser usadas para lo contrario, dividir, desinformar, mal informar y persuadir de que se haga lo contrario de lo que se debe o quiere hacer.

En último lugar, el término organizaciones, que no precisamente figura en la estrategia de comunicación directamente, pero estas implícito, utilizamos la palabra organización como sinónimo de empresa, institución, corporación, asociación, federación o todo tipo de grupo que integra individuos haciendo correlaciones para lograr un objetivo, cumplir una misión y hacer realidad una visión en un esqueleto social del cual forma parte.

Al unir estos conceptos básicos obtenemos la conclusión que una estrategia de comunicación, en un plan dirigido a lograr objetivos como, influir y persuadir a las personas dentro y fuera de una organización de manera que se comporten de cierta forma que generen un entorno que favorezca el logro de objetivos tanto de la empresa como los de ellos mismos, para Massoni, (2007) citado por Méndez (2013: p13), la estrategia de comunicación es una metodología de la investigación-

acción que se plantea como un proyecto de comprensión. Desde esta perspectiva se entiende a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural. Cuando hablamos de estrategia de comunicación indudablemente hablamos del futuro, de lo que queremos ver en acciones futuras, de un plan dirigido a difundir ideas o pensamientos que buscan el cambio de actitudes de las personas, esto no se trata de manipulación ni obligación porque cada persona decide si realiza o no la acción que se le pide, así, una definición más justa sería una que incluya la participación activa del receptor, una en la que la comunicación estratégica mantenga un sistema social en el que todos ganen con sus acciones y con las acciones de los demás.

Una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

- Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización con sus afiliados y los actores sociales que lo rodean.
- Define una línea directriz de la comunicación.
- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización.

Es por ello que es necesario articular un programa de comunicación sindical cuya misión es transmitir adecuadamente los mensajes del sindicalismo al público objetivo, a través de acciones y soportes de comunicación expresamente seleccionados con el fin de obtener el posicionamiento deseado de la imagen sindical, integrando recursos y diferentes medios comunicativos.

## **2.8 Proceso estratégico**

Para los grupos y organizaciones es importante decidir y estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar, y para alcanzarlos se originan preguntas como qué trabajo necesita hacerse, cuándo y cómo se hará, cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones de cada componente y la

forma de lograrlos. En esencia, se trata de formular un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades, lo cual requiere la facultad de prever, de visualizar y el propósito de ver hacia adelante.

Para muchos el proceso estratégico inicia en la definición de la misión y visión de una organización, lo cual nos lleva a establecer la identidad de una organización y cuál es su principal objetivo y sobre todo como se ve esta organización en un futuro, la definición de la misión y visión es de suma importancia para determinar cualquier tipo de planificación estratégica que se pretenda poner en acción.

Podemos definir a la misión, como el propósito por el cual fue creada la organización y la visión como la proyección del posicionamiento que se desea para la organización, ambas comunican el propósito y un futuro deseado, estas sirven de base además para determinar una filosofía que guiara las acciones de la organización y definir las debilidades, fortalezas, oportunidades y las amenazas que rodean al desarrollo de la organización.

Para Barrientos, et al (2011), el proceso estratégico debe tener componentes que lo acompañen, estos componentes los podemos detallar como:

- Planeación: para determinar los objetivos y las trayectorias de acción.
- Organización: para distribuir el trabajo y establecer las relaciones necesarias.
- Ejecución: por los responsables que llevaran a cabo las tareas establecidas.
- Control: de las actividades y que estas se ajusten a los planes establecidos.

Las interrogantes, ¿Quiénes somos?, ¿Qué capacidad tenemos, qué recursos?, ¿Qué problemas estamos enfrentando?, ¿Qué influencia queremos causar?,

¿Cuáles son nuestras prioridades?, ¿Qué queremos comunicar? ¿A quién se lo comunicaremos?, ¿Cómo lo comunicaremos? ¿Cuándo lo haremos?, ¿Por qué lo haremos?, son fundamentales para el desarrollo del proceso estratégico, ya que en base a estas respuestas se puede construir una estrategia de comunicación.

## **2.9 La estrategia de comunicación que consolida a una organización sindical**

Si aplicamos el proceso estratégico descrito anteriormente a una organización sindical, iniciaríamos por responder las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué imagen del sindicato tiene el entorno inmediato? ¿Qué acciones lleva a cabo el sindicato para incidir en la imagen que se tiene de él?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual del sindicato?
- ✓ ¿Con qué recursos cuenta el sindicato (económico, institucional, humano, físico, material)?
- ✓ ¿Cómo participan las trabajadoras y los trabajadores afiliados? ¿Y cuál es su participación en la toma de decisiones?
- ✓ ¿Cómo se desempeña el proceso de comunicación dentro del sindicato?
- ✓ ¿Qué procesos internos facilitan la coordinación, la elección de estrategias y acciones y la toma de decisiones?
- ✓ ¿Cómo se establecen relaciones o enlaces con otros agentes sociales y organizaciones similares?
- ✓ ¿En qué espacios públicos y negociaciones tiene presencia el sindicato? ¿Cómo participa en tales espacios y cuál es su rol?

Una vez reconocidas las prácticas de comunicación y el entorno, o utilizando los términos correctos, hacemos un diagnóstico de comunicación, se debe analizando la capacidad de comunicación de la organización, esclarecer el aporte de la comunicación a los objetivos de la organización sindical que difieren de una organización de tipo empresarial, ya que se fija en lo cualitativo dejando de un

lado lo cuantitativo ya que su enfoque es social, y pasa de ser informativo para ser educativo en la mayoría de los casos.

Al emplear el concepto de planificación en el campo de la comunicación social, la podemos admitir como un proceso comunicativo diseñado de acuerdo con un fin y con resultados de transformar actitudes y formas de pensar, destacando tres conceptos importantes, el proceso de comunicación, intencionalidad y resultados que transforman, la estrategia cobra relevancia en la intención de lo que hacemos y la elección del procedimiento para llegar a lograr los objetivos trazados.

Para Barrientos, et al (2011), en la elaboración de una estrategia de comunicación en la organización sindical, es de suma importancia su planificación, y establecer la diferencia entre planificación tradicional y planificación estratégica, juega un papel importante para el éxito de la misma.

<b>Planificación tradicional</b>	<b>Planificación estratégica</b>
Es unidireccional; toma en cuenta sólo los recursos financieros	Es multidireccional; se valoran recursos tales como poder, conocimiento, los financieros y los ambientales.
Es lineal; estoy en A para pasar a B	Incorpora las incertidumbres; estoy en A pero de acuerdo con las circunstancias puedo pasar a B o a C.
Parte de un diagnóstico; utiliza explicación global y generalizada de la realidad.	Parte del estudio de situación; reconoce diferentes explicaciones sobre la realidad y prioriza el contexto.
No incorpora valores; presume de ser "objetiva" y "técnica"	Incorpora valores
No reconoce los actores de los procesos	Identifica e incorpora a los actores sociales en su interrelación con su ambiente
Anuncia resultados precisos	Genera resultados que varían según las circunstancias.
La planificación se da en un momento inicial	La planificación precede y preside las acciones
Produce un gran texto	Texto conciso y manejable
El planificador define el problema	Los problemas son vistos como amenaza o como oportunidad, según los actores involucrados en sus caracterización
Se planifica sobre el ambiente externo, mirando de la puerta de la organización hacia afuera	Cuestiona, revisa y adapta la estructura institucional: objetivos, programas, sistemas, valores
Planifica el planificador	Planifica un equipo facilitando la participación de las personas involucradas con el quehacer institucional.

Fuente, Barrientos, Salazar, Salas, y León (2011)

En su acción transformadora, los procesos de comunicación aportan a la sostenibilidad de las organizaciones sindicales, en tanto obtienen el logro de sus objetivos basados en su misión y visión, apoyados en la inclusión de sus afiliados y el dinamizar sus procesos internos, de manera que se produzca la apropiación de los objetivos, sentirse parte de las decisiones apunta a la sostenibilidad de los procesos.

Es por ello, que cuando hablamos de la construcción de una estrategia hay que tomar en cuenta el término sostenibilidad, si la organización no es sostenible, no se puede esperar que los procesos de comunicación sean sostenibles, y para ello es necesario la presencia y participación constante de los afiliados, por eso en el proceso de construcción de la estrategia de comunicación es inevitable que surjan tres o cuatro objetivos estratégicos, uno es para el fortalecimiento interno de la organización sindical, otro más de incidencia y uno de sostenibilidad, en el esfuerzo por asegurar la sostenibilidad de las acciones de comunicación, se hace necesario entender la sostenibilidad no sólo como un asunto económico, sino que tiene que ver con todas las demandas y necesidades de los afiliados de la organización.

**La permanencia de las organizaciones será posible cuando:**

- Son capaces de ajustarse a cambios del entorno (estructura adecuada y flexible)
- Sus servicios, programas y proyectos corresponden a las necesidades e intereses de los grupos sociales con que trabaja y las reglas con que se relaciona con ellos están claramente establecidas.
- Su labor está articulada a esfuerzos relevantes que forman parte de la construcción de tejido social.
- Dependen poco o nada de organizaciones intermediarias, donantes o cooperantes
- Cuentan con fuentes propias de ingresos firmemente dirigidos a la rentabilidad y dispone de mecanismos para encontrar otros
- Obtienen los mejores resultados optimizando sus recursos
- Cuenta con las condiciones para brindar a sus miembros y funcionarios oportunidades de capacitación, actualización y crecimiento personal.

Fuente, Barrientos, Salazar, Salas, y León (2011)

## Capítulo III

### 3. El Sindicalismo

Los intereses y las condiciones de existencia de los proletarios se igualan cada vez más a medida que la máquina va borrando las diferencias en el trabajo y reduce el salario, casi en todas partes, a un nivel igualmente bajo. Como resultado de la creciente competencia de los burgueses entre si y de las crisis comerciales que ella ocasiona, los salarios son cada vez más fluctuantes; el constante y acelerado perfeccionamiento de la máquina coloca al obrero en situación cada vez más el carácter de colisiones entre dos clases. Los obreros empiezan a formar coaliciones (sindicatos) contra los burgueses y actúan en común para la defensa de sus salarios. Llegan hasta formar asociaciones permanentes para asegurarse los medios necesarios, en previsión de estos choques circunstanciales. Aquí y allá la lucha estalla en sublevación. (Marx, Engels; 1972: 63)

#### 3.1 Definición

Dentro de las muchas definiciones ya realizadas por varios autores, podemos definir al sindicalismo como el sistema de organización de trabajadores a través de un sindicato, que involucra aspectos doctrinales, políticos e ideológicos, que promueven a los trabajadores a manifestar aspiraciones que superen las ya establecidas como garantías mínimas, es la acción conjunta de los sindicatos a favor de sus afiliados, constituye el sindicalismo lo que, en la práctica trasciende el área de las relaciones entre trabajadores y patrones y se extiende a esferas sociales y políticas, buscando la defensa de los intereses de los trabajadores asalariados y dependientes de las grandes industrias y los dueños de los medios de producción.

### 3.2 Origen

Para Machicado (2010), el sindicalismo tiene su origen en los trabajadores sastres en 1720 en Inglaterra, quienes solicitan elevar sus salarios y disminuir la jornada de trabajo, pero no es, sino hasta 1864 bajo la inspiración de la ideología de Marx y su teoría de la lucha de clases, cuando el sindicalismo cobra más relevancia, al unificarse varios trabajadores (proletariado, definido por Marx) de la mayoría de los países de la Europa Occidental, a la Asociación Internacional de los Trabajadores.

La industria moderna ha transformado el pequeño taller del maestro patriarcal en la gran fábrica del capitalista industrial. Masas de obreros, hacinados en la fábrica, están organizados en forma militar. El proletariado pasa por diferentes etapas de desarrollo. Su lucha contra la burguesía comienza con su surgimiento. Al principio, la lucha es entablada por obreros aislados, después, por los obreros de una misma fábrica, más tarde, por los obreros del mismo oficio de la localidad contra el burgués aislado que los explota directamente. (Marx, Engels; 1972).

Es evidente que el sindicalismo surge como una lucha constante ante el incesante avance de las máquinas, la industrialización, la división del trabajo y la acumulación del capital en pocas manos, lo que provoca condiciones paupérrimas en los trabajadores y sus familias, el trabajo manual es sustituido por una máquina, quien a su vez hace esclavo al trabajador que es sustituido en sus actividades, por ende el recorte de su salario y el aumento de jornadas de trabajo, es obligado a buscar alternativas para cambiar su situación y mejorar sus condiciones económicas y sociales.

La evolución del sindicalismo va desde las aspiraciones netamente sociales, tomando en cuenta las económicas y más adelante las aspiraciones políticas, para Marx y Engels (1972), la coalición de las fuerzas de la clase obrera, lograda ya por la lucha económica, debe servirle asimismo de palanca en su lucha contra el poder político de sus explotadores. Puesto que los señores de la tierra y del capital se sirven siempre de sus privilegios políticos para defender y perpetuar sus

monopolios económicos y para sojuzgar al trabajo, la conquista del poder político se ha convertido en el gran deber del proletariado.

### **3.3 Reseña histórica del sindicalismo en Guatemala**

#### Etapa de las mutualidades 1821 – 1920

Se compone básicamente por artesanos constituidos en pequeños talleres por cuenta propia, unidos por la idea de ayudarse mutuamente, con un marco legal que nada reconocía derecho alguno para el obrero, al contrario la primera Ley de Trabajadores Decreto Gubernativo 486 del 14 de febrero de 1894, regula el trabajo forzado de los campesinos en las fincas de los cafetaleros e inclusive los finqueros realizaban ventas de los trabajadores de sus fincas, para Navas (1979: 41) “El sindicalismo en Guatemala, como en los demás países de la América Latina se inicia con agrupaciones gremiales, de carácter mutualista, que eran las únicas que aceptaba el gobierno de turno” y que según Ovando Sánchez citado por Navas (1979: 42) la actividad de estos gremios no se podía definir como sindicalismo, ya que “antes de la caída del régimen de Manuel Estrada Cabrera, no hubo sindicalismo Propiamente dicho; hubo sociedades mutualistas: Maternidad Obrera, Porvenir de los Obreros, Sociedad Joaquina –un homenaje a la madre de Cabrera-”.

#### Primera etapa del sindicalismo guatemalteco 1920 – 1930

Su composición en su mayoría es artesanal, aun con la participación de los muelleros, bananeros y ferroviarios, se pasa del carácter mutualista a la constitución de los primeros sindicatos quienes plantean la lucha de clases y se proponen fines reivindicativos, pero no dudan en mezclar planteamientos políticos, lo que dificulta el reconocimiento legal y de sus actividades, se logran los contactos por primera vez con las organizaciones y corrientes internacionales del sindicalismo.

Es en esta etapa los trabajadores participan en aspectos políticos, llevando inclusive a un diputado a la Asamblea Legislativa a través del Partido Laboralista que fue resultado de la disuelta Unificación Obrera Socialista, quien a su vez parte de este conforman el Partido Comunista Centroamericano, Sección de Guatemala, estallan huelgas relevantes como la de los muelleros de la United Fruit Company y de la Empresa de los Ferrocarriles, esta última logrando el acceso a la mayoría de sus demanda, no siendo así el primer caso, donde los obreros son reprimidos sin lograr el acceso a sus demandas y el movimiento sindical llega al agro y se dan los primeros conflictos en las fincas cafetaleras del occidente.

Una de las mayores conquistas de esta década fueron la jornada ordinaria de ocho horas, el derecho de sindicación y de huelga, sin reconocerse aun la contratación colectiva, el 30 de abril de 1926 se emite el Decreto Legislativo 1434 la Ley de Trabajo, constituye la ley más completa hasta la fecha en materia laboral, reconoce el derecho a huelga de los trabajadores, pero en el fondo remite al arbitraje obligatorio, así mismo se crea el Departamento Nacional del Trabajo, quien inspeccionaba los conflictos individuales y colectivos.

#### 1931 – 1944 14 años sin presencia del sindicalismo

Para Larrave con la llegada del General Jorge Ubico, llega la represión, se fusila en el peor de los casos y se encarcela a varios dirigentes que persisten en la organización campesina y sindical, el trabajo vuelve a ser forzado y es evidente la militarización de las instituciones civiles.

Las palabras “sindicato”, “sindicalismo”, “obrero”, “huelga”, “derechos laborales”, “pliego de peticiones” quedan proscritas del vocabulario “de las gentes de orden” y quienes tienen la osadía de emplearlas, automáticamente se convierten en “comunistas” enemigos del régimen, en punible actividad conspirativa. (Larrave; 1976: 24).

Para Navas (1979: 44) “Un oscurantismo terrible se cierne sobre el movimiento obrero guatemalteco por un lapso de pesadilla de casi 14 años; se retrocede en el

tiempo y vuelve a imperar el trabajo forzado, -con una modalidad- la libreta de jornalero en el campo y los boletos de vialidad y ornato en las ciudades; misérrimos salarios que acompañan a la crisis de los años treinta son aceptados y soportados por un pueblo hambriento y temeroso ante una creciente militarización de las instituciones civiles”.

#### Segunda etapa del sindicalismo guatemalteco (Revolución de octubre) 1944-1954

Unidos universitarios y maestros luchan contra la dictadura de Ubico, quien debido a la presión renuncia el 30 de junio de 1944, queda como presidente el General Federico Ponce Vaides, quien el 20 de octubre es derrocado por militares jóvenes y universitarios, dirigido este movimiento por el Teniente Coronel Francisco Javier Arana, el Capitán Jacobo Arbenz y el civil Jorge Toriello, quienes integran la nueva Junta Revolucionaria de Gobierno, llegando al gobierno del Doctor Juan José Arévalo de 1946 a 1950 y del Coronel Jacobo Arbenz Guzmán de 1951 a 1954, electo mayormente por trabajadores y estudiantes universitarios.

Evidentemente a lo largo de la historia del sindicalismo en Guatemala no hay otra etapa en la que el movimiento sindical tenga tanto auge, por primera vez los gobiernos impulsan una política de defensa y desarrollo del sindicalismo, a su vez nacen instituciones sindicales de relevancia y que en algunos casos aún siguen vigentes, tal es el caso del Sindicato de Trabajadores de la Educación de Guatemala STEG, la Confederación de Trabajadores de Guatemala CTG.

En 1947 figura la inscripción del Sindicato de Empresa de Trabajadores de la United Fruit Company SETUFCO, son muchos los conflictos y huelgas derivados de esta década, posiblemente uno de los fuertes dados en Puerto Barrios en la UFCO, quien amenazaba con afectar el comercio y la vida económica del país, llegando el 7 de mayo de 1949 a la firma del Pacto Colectivo, esto con la intervención del Ministro de Economía y Trabajo Alfonso Bauer Paiz.

El primero de mayo de 1947 entra en vigencia el primer Código de Trabajo Decreto 330, en donde se regula el derecho de sindicación, la contratación

colectiva y el derecho de huelga, nace la Inspección General de Trabajo, el Departamento Administrativo de Trabajo los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, a través del Decreto 900 del Congreso de la Republica el 17 de junio de 1952 se promulga La Ley de Reforma Agraria.

### Tercera etapa del sindicalismo guatemalteco (la contrarrevolución) 1954 en adelante

Un segundo golpe dado a la United Fruit Company UFCO sin duda alguna marco la historia del sindicalismo guatemalteco y de nuestra historia como país, el 4 de marzo de 1953 son expropiadas 1,859 caballerías, a la Compañía Agrícola de Guatemala subsidiaria de la UFCO (obtenidas como regalo de pasados gobiernos), en el marco de la aplicación de la Ley de Reforma Agraria, al no obtener respuesta ante los recursos planteados por esta al tratar de recuperar lo perdido, solicita la protección del Gobierno de los Estados Unidos, el Gobierno de Arbenz es calificado de comunista y por ende una amenaza, y con el apoyo de varios gobiernos extranjeros en junio de 1954 inicia la intervención de los Estados Unidos (inclusive años después reconocida esta intervención por el mismo gobierno estadounidense) perpetuándose esta el 3 de julio con la entrada del Coronel Carlos Castillo Armas.

Se decreta la disolución de varios sindicatos entre ellos el Sindicato de Trabajadores de la Educación de Guatemala, STEG, el Sindicato de Trabajadores de la compañía United Fruit Company, partidos políticos como el Partido Guatemalteco del Trabajo PGT, el Frente Universitario Democrático FUD, entre otros, inician olas de represión reflejados en despidos masivos, cientos de asilados políticos, miles de dirigentes campesinos asesinados, miles de presos políticos sin proceso.

Iniciando en esta etapa una serie de sucesos lamentables para el movimiento sindical que hoy no logran ser superados, la diseminación del sindicalismo que irónicamente ya había iniciado en la etapa anterior debido a las diferencias

ideológicas y políticas, se perpetua con un movimiento sindical que sigue su desarrollo a pasos lentos, muchos sindicatos inscritos desaparecen al poco tiempo, desaparece la afiliación a las centrales internacionales, el miedo paraliza al trabajador, aquel sindicalismo participe del ámbito político simplemente pasa a preocuparse únicamente por los problemas de su empresa y totalmente apolítico.

En 1956 se prohíbe el derecho de sindicalización y de huelga para los servidores públicos, en medio de la división del movimiento sindical a causa de la represión, las diferencias ideológicas, corrupción o el individualismo de algunos dirigentes, el movimiento poco a poco resurge, se reorganizan algunos sindicatos disueltos, otros desaparecen definitivamente, surgen a la vez nuevos, el marco legal sufre algunos cambios, se deroga la Constitución de 1945, en el Gobierno de Ydígoras Fuentes en, 1961 se emite el Decreto 1441 que contiene un nuevo Código de Trabajo, durante la administración del Presidente Méndez Montenegro se emite la Ley de Servicio Civil, que marca una clara desventaja del trabajador público ante el trabajador de la empresa privada.

La historia del sindicalismo guatemalteco se ve marcada por los asesinatos de centenares de dirigentes, innumerables desapariciones sin resolver a la fecha, despidos masivos como lo fue el caso de la multinacional Coca-Cola o la empresa Textiles Aurora, el desfile del 1 de mayo de 1974 fue reprimido por las fuerzas armadas asesinando a siete obreros y centenares de heridos, jugando para todo ello un papel importante la Policía Judicial, la Policía Nacional, los especialistas y oficiales de la Dirección de Inteligencia conocida como G-2 de las zonas militares y S-2 de otras unidades militares.

El 8 de junio de 1977 es asesinado cobardemente el Licenciado Mario López Larrave, fundador y asesor de la Escuela de Orientación Sindical de la Universidad de San Carlos de Guatemala y defensor incansable de la clase trabajadora, el movimiento afronta la represión dejando atrás las grandes movilizaciones, surgen movimientos políticos que acogen a sindicalistas, periodistas, profesionales, impulsando la formación del Frente Democrático contra la Represión, quien a su

vez acogía miembros de los partidos políticos recién inscritos, como el Frente Unido de la Revolución, FUR, y el Partido Socialista Democrático PSD.

El congresista Alberto Fuentes Mohr (PSD) y el exalcalde capitalino Manuel Colom Argueta (FUR), abrían la posibilidad para vislumbrar la posibilidad de relevo electoral de las fuerzas sociales que protagonizaban las movilizaciones de ese mismo año. Aquella coyuntura política no llegó a cristalizarse después de los asesinatos de Alberto Fuentes Mohr y de Manuel Colom Argueta. Asesinados el 25 de enero de 1979 y el 22 de marzo del mismo año. (Gutiérrez; 2011:33).

La represión no es exclusiva de la ciudad capital, 100 campesinos son masacrados en Panzos Alta Verapaz, el 31 de enero de 1980 mueren calcinados casi 40 campesinos y estudiantes universitarios en la Embajada de España, quienes querían a dar a conocer la represión militar en las comunidades indígenas de Quiché, esto en el desarrollo de lo que conocemos como el Conflicto Interno Armado.

Después de la firma de la Paz Firme y Duradera, las cosas han cambiado, y para el movimiento sindical la represión basada en desapariciones forzadas, asesinatos y asilados ha cambiado de escenario y de modalidad, con un marco jurídico extenso en materia laboral, los asesinatos disminuyeron considerablemente, al igual que los secuestros, hoy las luchas son contra el sistema legal inoperante que favorece a la oligarquía, Guatemala es considerado como uno de los peores países para trabajar y donde se registran más problemas para ejercer los derechos laborales, por lo que los trabajadores carecen de acceso a sus derechos y las instituciones obligadas a protegerlos por lo que están expuestos a unos regímenes autocráticos y prácticas laborales injustas, (Estudio de la Confederación Internacional de Sindicatos CSI, Berlín 2014), lo que pone en grave desventaja al trabajador teniendo como resultado la inaplicabilidad de las leyes laborales y la violación constante a los derechos de los trabajadores sindicalizados.

El daño ocasionado al movimiento, hoy se traduce en la diseminación total del sindicalismo, la división llegando inclusive a la creación de dos o tres sindicatos en una misma empresa o institución, lo que distrae en su totalidad los fines por los cuales se crea un sindicato, la lucha es entre los mismos dirigentes lo que ha permitido que el patrono sea el único beneficiado, quedando en medio el trabajador totalmente desprotegido, la deformación de la ideología del sindicalismo es evidente, el bien común se traduce al bien de unos cuantos, el daño es enorme, hay un movimiento vigente pero dividido, individualista, apático políticamente, y los involucrados en política se olvidan de sus principios y pasan a formar parte de las filas inmensas de servidores públicos o funcionarios hoy señalados de corrupción.

### **3.4 El Sindicato, la base de la acción del sindicalismo**

Por tanto, la institución a través de la cual hace efectiva su labor el sindicalismo es el sindicato, etimológicamente la palabra sindicato proviene del vocablo en latín *syndicus* y este del griego *syndicos*, vocablo compuesto de otros dos, *syn* que significa con, y *dike*, que significa justicia, se designaba la palabra *syndicus*, a la persona encargada de representar los intereses de un grupo de personas, por otro parte en lenguas romances se le denominó a la palabra *síndico*, al concepto de procuración y representación, por lo que *síndico* significa el que representa intereses de un grupo de personas que tienen una misma profesión.

Sindicato es toda asociación permanente de trabajadores o de patronos o de personas de profesión u oficio independiente (trabajadores independientes), constituida exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes. (Código de Trabajo: art. 206).

Legalmente se considera a un sindicato como una persona jurídica con la capacidad de ejercer derechos y contraer obligaciones, en el recae la representación de los trabajadores organizados, entre sus actividades están la de

celebrar contratos colectivos de trabajo, pactos colectivos de condiciones de trabajo, convenios aplicables a los trabajadores de una empresa, la participación en los organismo estatales que la ley permita, velar por el bienestar económico y social del trabajador salvaguardado su dignidad personal y la creación de instituciones u actividades que contribuyan a mejorar el nivel de vida de los trabajadores.

### **3.5 Ideología de la organización sindical**

Para Muñoz (2005), el sindicalismo además de poseer un impulso socialista, es por antonomasia, anticapitalista, pues el capitalismo es considerado como enemigo natural de las reivindicaciones de la clase trabajadora, y por consiguiente, de las organizaciones sindicales, a las que buscaba destruir, de lo expuesto evidenciamos lo radical de sus primeras concepciones políticas.

Con estas concepciones, llego a la conclusión que Muñoz se refería a la ideología de Marx, quien alejado de las concepciones socialistas se apegaba a la expresión del comunismo que buscaba la destrucción del estado convertido así en comunidad, todo esto logrado en gran parte por la lucha del proletariado quien por la fuerza llegaría a lograr tal objetivo. El movimiento sindical se ha abierto y separado de esta concepción, sin embargo acogió como propias la teoría de la lucha de clases, descrita por Lenin, como una obra trazada con claridad y brillantez, y la acumulación del capital en pocas manos, lo que desencadeno la lucha constante por el proletariado por alcanzar la independencia de sus esclavizadores, los dueños de los medios de producción, o la oligarquía, expresión más utilizada en nuestros días.

Entonces, el sindicalismo, partiendo de estas premisas, lucha en contra de un estado capitalista, se opone a su principal característica, la explotación del hombre por el hombre, una organización económica y social injusta, que hace más pobres a los pobres, para hacerlos esclavos de un sistema en donde se beneficia al que

más tiene y se sigue castigando al que menos tiene, entonces, el sindicalismo surge con estrategias no únicamente reivindicativas de la clase obrera, sino además para el cambio de la estructura política y económica y por ende social, dentro de esta concepción hay un elemento fundamental, el principio de la democracia, el respeto a la voluntad de la mayoría, ya que un sindicato lo conforman la totalidad de sus afiliados, quienes en conjunto toman decisiones y eligen a sus representantes, quienes hacen valer la voz de toda una organización.

### **3.6 Objetivos de la organización sindical**

Dentro del estudio de sus respectivos intereses en común y de la lucha constante por el mejoramiento de sus condiciones económicas y sociales, cada sindicato se plantea diferentes objetivos, los que están sujetos a las circunstancias que acogen a la organización, sin embargo se identifican algunos que buscan la dignificación de las condiciones de vida del trabajador, que se vuelven comunes para el movimiento sindical, sea cual sea su actividad comercial o servicio público al que pertenezca la organización. (Muñoz, 2005).

#### Salario justo y reivindicación salarial

Este busca cubrir las necesidades del trabajador y su familia, como la alimentación, salud, vivienda, educación, vestido y recreación, esto en el entendido que el Estado no cumple con garantizar a la población estas necesidades básicas como lo es la educación y la salud, por lo que las alternativas hoy no son un servicio gratuito. El salario debe ir en aumento tal como el precio de estas necesidades aumenta, la negociación con respecto al salario debe ser constante y consecuente con la realidad económica de un país. (Muñoz, 2005).

#### Mejores condiciones de trabajo

Es evidente que los sindicatos tienen que velar por la seguridad del trabajador, que el ambiente laboral no afecte la salud física y emocional del trabajador, velar

por las jornadas de trabajo, ambientes adecuados para la ingesta de alimentos, áreas de descanso y asistencia médica en el área de trabajo, por mencionar algunas aplicadas en la actualidad por las organizaciones sindicales. (Muñoz, 2005).

### Estabilidad laboral

Un tema de suma importancia, existen leyes protectoras contra el despido injustificado, pero que el patrono las cumpla y el estado garantice que los procesos legales restituyan los derechos violados, es una de las principales luchas de los sindicatos, actualmente muchos trabajadores son despedidos por conformar un sindicato, o por el simple hecho que el patrono desea evadir el pago de prestaciones, y un sindicato puede formar parte esencial que los procedimientos se realicen apegados a derecho, inclusive a pactar procedimientos que revisen más detenidamente los casos de futuros despidos. (Muñoz, 2005).

### Fortalecer el proceso democrático de la sociedad

Considerado el Derecho al Trabajo como Derecho Humano, el movimiento sindical lucha constantemente por la democratización de sus países, la práctica del ejercicio democrático a lo interno de la organización se fortalece las bases democráticas de la sociedad, por lo que la participación de los trabajadores organizados es muy importante en la vida política y lograr cambios significativos dentro de la sociedad. (Muñoz, 2005).

### Fomentar el diálogo como respuesta a los conflictos

Hoy la lucha se transmite en una lucha de ideas, los planteamientos requieren procesos previos de discusiones que han llegado a conclusiones válidas y concretas, un movimiento sindical nunca puede ir a una negociación sin un previo análisis de coyuntura; sin la comunicación directa con sus bases y con los objetivos claros, cuando un dirigente divaga es fácilmente manipulable, hoy es necesaria e imperativa la formación sindical y profesional en cuanto al tema de

derecho laboral se refiere, esto para cumplir con los objetivos previamente trazados. (Muñoz, 2005).

### **3.7 La negociación colectiva**

Así como lo es el sindicato para el sindicalismo, la negociación colectiva lo es para el sindicato, esta es un sistema que regula las relaciones de trabajo en una empresa, esta permite reglamentar las condiciones en que el trabajo debe prestarse y de cómo se desarrollaran las relaciones entre el patrono y el trabajador, se considera un espacio de diálogo que permite al trabajador exponer sus necesidades y de cómo estas pueden ser resueltas a través de sus peticiones, las cuales planteadas al patrono entran en un proceso de negociación donde pueden ser aceptadas o de igual manera el patrono presentar una contrapuesta y así hasta llegar en un acuerdo donde ambas partes obtienen lo que buscan, la mejoras de la condiciones laborales y la productividad y crecimiento económico de la empresa.

Si bien la negociación colectiva es planteada en tanto de forma exclusiva para la superación de los derechos mínimos establecidos por las leyes laborales vigentes, y a través de esta tratar de nivelar un poco la enorme desigualdad y desventaja ante el patrono, no quiere decir que sea un proceso donde únicamente el trabajador sea la única parte beneficiada, un trabajador con un salario justo, desempeñando sus funciones en un ambiente saludable y adecuado no tendrá más que prestar un servicio eficiente, aumentando la producción de la empresa ya que una empresa sin trabajadores es inoperante.

La negociación colectiva, se constituye como tal para diversos fines, entre ellos:

- Regular la relación entre la organización y sus afiliados.
- Regular las relaciones entre patronos y trabajadores.
- Fijar condiciones laborales.

- Jornadas de trabajo y descansos.
- Salarios.
- Procedimientos para la resolución de conflictos, entre otros. (Código de Trabajo art. 53)

### **3.8 Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo**

De nada sirve un proceso de negociación si esta no llega a concluirse y establecerse en la forma que la ley lo establece, una negociación concluye al momento de legalizarla a través de un pacto colectivo de condiciones de trabajo, es acá donde las partes se obligan al cumplimiento de todo lo estipulado en la negociación, sea esta por la vía directa o por la intervención de los tribunales de trabajo correspondientes.

Pacto colectivo de condiciones de trabajo es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objeto de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y las demás materias relativas a éste. El pacto colectivo de condiciones de trabajo tiene carácter de ley profesional y a sus normas deben adaptarse todos los contratos individuales o colectivos existentes o que luego se realicen en las empresas, industrias o regiones que afecte. (Código de Trabajo: art. 49).

La ley indica que debe estipularse lo relativo a las profesiones, u oficios del lugar de trabajo, la duración del pacto no siendo este plazo mayor a dos años, jornadas de trabajo, descansos, vacaciones, salarios, lugar y fecha de celebración y las firmas respectivas de los representantes del patrono y los miembros del sindicato sobre quien recae la negociación del mismo.

Para la suscripción de un pacto colectivo de condiciones de trabajo, se realiza un previo proceso de negociación a lo interno del sindicato, donde juntamente con el asesor legal que sea asignado se crean consensos para establecer un proyecto de

pacto, una comisión negociadora, y que camino debe tomar la negociación con el patrono, lo que se acepta y lo que no, resaltando para tal efecto que el órgano sindical encargado de la aprobación del proyecto de pacto, es la Asamblea General, que está conformada por al menos el 50% más uno de todos los trabajadores que conforman el sindicato.

### **3.9 Responsabilidad de un Sindicato en la negociación de un Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo**

La Asamblea General tiene efectivamente la atribución entre otras, la de autorizar los pactos colectivos y de otros convenios de aplicación general para los miembros del sindicato o trabajadores, pero al igual tiene la potestad de elegir a los miembros del Comité Ejecutivo y Consejo Consultivo, sobre quien recae la representación de todos los trabajadores sindicalizados, este Comité responde a los mandatos de la Asamblea General, pero a su vez puede llegar a tomar decisiones contrarias a las establecidas por la mayoría.

La responsabilidad de la negociación colectiva legalizada en un pacto colectivo de condiciones de trabajo, recae expresamente en el sindicato, ya que legalmente este es el único facultado para la celebración de los mismos, tanto de los pactos como de los contratos colectivos, los trabajadores confían en su sindicato, por lo que este debe responder por las negociaciones y los efectos que estas tengan en los trabajadores, e inclusive es importante resaltar que un pacto colectivo es de aplicación general, trabajadores sindicalizados o no, por lo que el sindicato responderá aun por los trabajadores no afiliados pero que a la vez son afectados por el pacto colectivo.

## Capítulo IV

### 4. Sindicato Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil USTAC

En palabras del actual Secretario General Elvin Darío Lima, USTAC es una organización conformada por un grupo de trabajadores organizados que decidieron unir sus esfuerzos e ideales, para velar por el mejoramiento de los intereses económicos, sociales, culturales y jurídicos y defender los derechos tanto laborales como sindicales de las y los trabajadores guatemaltecos de la industria aeronáutica y aviación civil.

#### 4.1 Historia

El Sindicato Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil, es una organización que se constituyó un 24 de julio de 1998 con 22 trabajadores dentro de las instalaciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil dependencia del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, ubicada en la 9na. avenida 14-75 de la zona 13, de la ciudad de Guatemala.

Dicha organización surge en medio de conflictos entre otra organización sindical y el Director de la entidad en mención, en donde se observaba conflictos de interés, y en donde trabajadores cansados de los abusos de ambas partes, toman la decisión de formar una nueva organización sindical y con ella luchar por la protección y el desarrollo integral del trabajador aeronáutico y aeroportuario.

Este esfuerzo se realizó con éxito después que la Junta Directiva del único sindicato vigente en Aeronáutica Civil, se había plegado y vuelto servil a los intereses y voluntad del patrono en turno, quienes tomaron decisiones unilaterales en contra de la mayoría de las y los trabajadores sin llegar a un consenso democrático, participativo e incluyente en las asambleas generales como máximo órgano reconocido y establecido en los estatutos de dicho sindicato.

Luego de superar todos los conflictos y dificultades entorno a la constitución de la organización, USTAC implementa varios procesos basados en técnicas y

estrategias sindicales que incluyen la formación y capacitación para el fortalecimiento organizativo y el crecimiento en la afiliación de trabajadores, logrando con ello convertirse en el sindicato mayoritario, contando con una base sindical de más de 650 afiliados activos, siendo indispensable para lograr este objetivo el apoyo logístico y financiero de la Federación Sindical Unitaria de Dinamarca (3F) y de la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (ITF).

## **4.2 Estructura**

Partiremos de lo establecido en el artículo 13, de los Estatutos del Sindicato, el cual establece que los órganos del Sindicato son: a) La Asamblea General; b) El Comité Ejecutivo; c) El consejo Consultivo; y d) Las Comisiones que se nombren.

### La Asamblea General

Establecida como la máxima autoridad del Sindicato, necesariamente para la toma de decisiones la concurrencia del 50% más uno de la totalidad de los afiliados, sesiones a celebrarse ordinariamente cada cuatro meses y de forma extraordinaria cuando así se considere necesario realizarla, entre sus atribuciones esta la de fijar cuotas extraordinarias, aprobación de presupuesto anual de ingresos y egresos, rendiciones de cuentas, autorizar inversiones, elegir miembros de Comité Ejecutivo y Consejo Consultivo así como su remoción del cargo, aprobar contratos colectivos de trabajo o pactos colectivos de condiciones de trabajo, autorizar futuras reformas a los estatutos.

### El Comité Ejecutivo

Es el órgano del Sindicato que se encarga de cumplir los mandatos de la Asamblea General, sus funciones son puramente ejecutivas, este representa legalmente al Sindicato y es integrado de la siguiente forma:

a) Secretario General

Preside las sesiones de la Asamblea General, convoca a sesiones de Comité Ejecutivo, conjuntamente con el Secretario de Finanzas, velan por los fondos y su inversión.

b) Secretario de Organización

Sustituye al Secretario General en su ausencia, coordina el trabajo de las distintas secretarías, es el encargado del libro de afiliación y de la procuración del ingreso de nuevos miembros.

c) Secretario de Trabajo y Conflictos

Lleva un control de todo lo relacionado a los conflictos de trabajo en que tenga interés el sindicato, tiene como obligación el estudio del Código de Trabajo y demás leyes laborales para su correcta aplicación, orienta a los afiliados sobre legislación laboral.

d) Secretario de Finanzas

Se encarga de cobrar las cuotas ordinarias y extraordinarias, lleva un libro de caja debidamente autorizado, rinde informes financieros y efectúa pagos.

e) Secretario de Actas y Acuerdos

Encargado de los libros de actas y las suscripciones de las mismas, certifica juntamente con el Secretario General las certificaciones que le sean solicitadas, recepción y archivo de correspondencia.

f) Secretario de Formación

Encargado de la organización de cursos que tiendan al mejoramiento y desarrollo cultural, moral y material de los trabajadores afiliados.

g) Secretario de Previsión Social

Fomenta dentro de los afiliados la previsión social, a través de actividades que conlleven a dichos fines, encargado de velar por la salud ocupacional y física del afiliado.

h) Secretario de Cultura y Deportes

Se encarga de fomentar en los afiliados el deporte mediante la organización de actividades relativas a este.

i) Secretario de Relaciones Nacionales e Internacionales

Mantiene y fortalece las relaciones de la dirigencia y las bases de la organización, las relaciones de la organización con las organizaciones nacionales e internacionales que se consideren pertinentes o a las que se esté afiliado.

El consejo consultivo

Éste es integrado por tres miembros, y sus funciones son puramente de asesoría en las diferentes materias de las actividades sindicales, sometidas a su consideración.

### **4.3 Respaldo nacional e internacional**

El Comité Ejecutivo con la aprobación de la Asamblea General toma la decisión de afiliarse a la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte ITF, con sede en Londres, Inglaterra quien representa y defiende los derechos e interés de las y los trabajadores organizados en los sindicatos del sector transporte aéreo, marítimo, terrestre y portuario a nivel mundial.

Como resultado de esta afiliación se cuenta con el apoyo de la Federación Unitaria de Dinamarca 3F, quien es una organización solidaria que brinda apoyo económico y logístico para el fortalecimiento y desarrollo organizativo de USTAC.

USTAC alcanzando el posicionamiento político y social en los espacios bipartitos y tripartitos promovidos por las entidades de estado, consolido esfuerzos con los

sindicatos representativos del sector transporte aéreo, portuario y terrestre para la constitución e inscripción de la Federación Sindical Nacional del Transporte de Guatemala FETRANSGUA, para representar y fortalecer los intereses y derechos de las y los trabajadores ante las dependencias a las cuales pertenecen.

#### **4.4 Negociaciones Colectivas realizadas**

Durante el año 2001 USTAC inicia las gestiones para plantear una propuesta de negociación colectiva ante las autoridades de turno en la DGAC, agotándose todas las instancias establecidas por la vía directa no siendo positivo un acuerdo que permitiera la suscripción de un Pacto Colectivo. Ante tal situación se procedió legalmente a presentar el conflicto colectivo en los órganos jurisdiccionales correspondientes, por lo que el Juzgado Tercero de Trabajo y Previsión Social de la Primera Zona Económica Constituido en Tribunal de Conciliación, declara la aprobación del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo acordado por el Comité del Sindicato Unión Sindical de Trabajadores de la Dirección General de Aeronáutica Civil y la Dirección General de Aeronáutica Civil dependencia del Estado, suscribiéndose así al primer pacto colectivo suscrito por USTAC.

Después de la suscripción de este Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, USTAC continuó mejorando las condiciones y prestaciones tanto económicas como sociales, por medio del instrumento de negociación vía directa conocido como Adendum al Pacto Colectivo, en el cual se trataban temas específicos como aumentos salariales, y superación de las prestaciones sociales y culturales ya pactadas.

## Capítulo V

### **5. Plan estratégico sindical elaborado por Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil USTAC**

Este contiene las líneas políticas de trabajo de USTAC para su implementación entre los años 2006 al 2011, describe las responsabilidades y compromisos que deberá adoptar la organización como sindicato de industria aeronáutica, para USTAC, la planeación estratégica es la creación de un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, definidas como estrategias, que especifiquen y concreten la misión y la visión definida para la organización.

Como la organización lo define, para llegar a una planeación estratégica, se dio lugar a un análisis del entorno donde la organización opera, y de un examen interno de sí misma para ajustar su capacidad total al logro de los objetivos, o como lo definiríamos dentro del campo de la comunicación, un diagnóstico organizacional, que en la descripción del mismo veremos cómo el tema de comunicación se manejó únicamente como un tema accesorio y no como un eje transversal.

En este planteamiento se define la metodología empleada en el proceso de construcción desarrollado, el cual se calificó como altamente participativo y consiguió identificar en forma eficiente los elementos filosóficos que determinan las bases de la práctica sindical de los integrantes de la organización, y la definición de los retos, objetivos, estrategias y políticas que conducirán al fortalecimiento de la organización como sindicato de industria, es importante reconocer que sin el apoyo solidario de la Federación Sindical Unitaria de Dinamarca 3F no hubiera sido posible llevar a cabo esta planificación estratégica.

## 5.1 Descripción del plan estratégico

### Aspectos filosóficos

#### Misión

USTAC es una organización autónoma líder sindical políticamente fuerte, solidaria, democrática, y representativa de los derechos de las y los trabajadores de la Industria Aeronáutica, la finalidad fundamental consiste en humanizar el trabajo en las empresas de la industria, defender los derechos políticos, económicos, sociales y culturales de la clase trabajadora en general y de la Dirección General de Aeronáutica Civil, por ello, el compromiso radica en promover el desarrollo de la institución, asimismo, asume la responsabilidad de velar por el estricto cumplimiento de mejorar las condiciones de trabajo y de vida de la clase trabajadora.

#### Visión

Se constituye en una organización con liderazgo legítimo y de interlocución de los auténticos intereses sindicales, institucionales y sociales, para una mayor proyección política, popular, social y sindical, lo que implica enfrentar los retos y desafíos políticos económicos, particularmente, los servicios de la industria aeronáutica y garantizar los derechos humanos, laborales y sindicales del sector y de la clase trabajadora del país, y con ello alcanzar la auto sostenibilidad y reconocimiento nacional e internacional.



FUENTE, Plan Estratégico

### Aspectos políticos estratégicos

#### Retos o desafíos políticos

USTAC se enfrenta a la inestabilidad e ingobernabilidad política del país y avances del sector del CACIF en las intenciones de privatizar los servicios de la industria aeroportuaria. Por lo que USTAC tomo acciones en concreto.

- El monitoreo constante de la Ley de Participación Pública y Privada y su impacto en la industria aeronáutica.
- Se apoyó el fortalecimiento institucional, velando por la defensa del patrimonio nacional y de los aeropuertos e incidiendo el desarrollo de la industria aeronáutica, esto conjuntamente con una campaña de concientización con los trabajadores afiliados por la prestación de servicios públicos de calidad en general y aeroportuarios en particular.

#### Retos o desafíos económicos

La mercantilización, los negocios, concesiones de los servicios públicos, ha sido producto de la estrategia que han implementado los gobiernos para el sector empresarial, estos aspectos han contribuido al monopolio de los servicios aeroportuarios y alzas en las tarifas de los mismos, frente a estos asuntos USTAC enfrente esta situación de la siguiente manera:

- Evitar la privatización y concesión de los servicios aeroportuarios, mediante acciones que fiscalizaron el proceder de las autoridades de la Dirección General de Aeronáutica Civil DGAC.
- Se apoyó la reforma fiscal anti evasión, que garantice los suficientes recursos económicos para fortalecer la institucionalidad y mejorar la prestación de los servicios públicos.
- Se veló por un presupuesto adecuado para el funcionamiento de la institución que mejore los servicios y las condiciones de vida de las y los

trabajadores, denunciando a su vez la corrupción de cual es objeto la DGAC.

### Retos y desafíos sociales

Las políticas de gobierno, han dejado como resultado un incremento en el costo de vida castigando a la clase trabajadora, descontento generalizado hacia el gobierno, especialmente porque la estrategia social ha sido una política asistencialista, de caridad, que fomenta el paternalismo, el clientelismo político, dependencia y focalizada hacia los sectores en extrema pobreza.

- La negociación colectiva logra un aumento salarial de la clase trabajadora para contribuir a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, acordes al alza de la canasta básica y el costo de la vida.
- USTAC se pronuncia contra la criminalización de la lucha social y la impunidad laboral que afecta el trabajo organizativo de la dirigencia para legitimar el liderazgo sindical y social.
- Se une a la defensa de los servicios públicos y los recursos naturales para aportar en el mejoramiento de la calidad de vida de la población logrando así la proyección de USTAC en las luchas sociales.

### Objetivos políticos estratégicos

#### Objetivos de largo plazo

1. Constituir y consolidar un sindicato de industria fuerte con liderazgo que sea el interlocutor válido y representativo de los intereses del sector aeronáutico para que participe de forma activa y propositiva incida en el desarrollo de la industria aeronáutica, esto se alcanzará a través de la sostenibilidad política, organizativa, administrativa y financiera de la organización. Objetivo que como es planteado a largo plazo aún se encuentra en desarrollo.

### Objetivos de mediano plazo

1. Se constituyó un frente de lucha contra la privatización bajo cualquier modalidad, como la concesión de la administración o prestación del servicio.
2. Se ha participado en los procesos de restructuración y modernización de la industria aeronáutica para fortalecer la institucionalidad y contribuir al desarrollo del país.

### Objetivos operativos

1. Se ha participado activamente en la elaboración de la nueva Ley de Aviación Civil.
2. Se nombró a representantes de las y los trabajadores en procesos de futuras reformas institucionales y de los servicios.
3. Se convocó a asamblea general para la elección de representantes de los trabajadores para dicho proceso.
4. Se ha insistido en que la Terminal Aérea continúe en manos del Estado y siga siendo administrada por Aeronáutica Civil.
5. Se han implementado campañas de concientización en los trabajadores sobre la situación actual de la prestación de servicios públicos, con el lema que los servicios públicos pueden ser de calidad y satisfacer las necesidades de los usuarios.

### Ejes de trabajo

- Diálogo social
- Derechos Humanos y Laborales
- Libertad sindical

- Negociación colectiva

### Políticas sindicales

#### Incidencia y sostenibilidad (política)

- Se desarrolla la capacidad de propuesta que incida en cambios positivos reflejados en un liderazgo efectivo de la organización, estableciendo alianzas con entes afines para el desarrollo de la industria aeroportuaria.
- Por lo que, USTAC asume la bandera de la lucha por la calidad de la prestación de los servicios públicos, el fortalecimiento de la DGAC y la calidad del presupuesto para su funcionamiento.
- Asimismo asume la responsabilidad en la consolidación de una cultura de derechos y deberes mediante la capacidad de negociación colectiva.

#### Políticas de desarrollo de sindicato de industria

Promocionar la importancia de la organización sindical en las empresas de la industria aeronáutica, particularmente en las empresas integradoras (compañías transnacionales y empresas privadas nacionales que prestan sus servicios en el aeropuerto) para garantizar la defensa de los Derechos Humanos y Laborales.

- Se denunciaron violaciones de los Derechos Humanos y Laborales, en que incurrieron las empresas integradoras de la industria aeronáutica, y en algunos casos se emprendieron los procesos legales ante los órganos jurisdiccionales correspondientes.
- Se Implementaron planes de acción que incrementaron la afiliación y participación de los trabajadores de las empresas integradoras en la dinámica de USTAC consolidando la organización como sindicato de industria.

### Incidencia y desarrollo organizativo

- Se generaron procesos de sensibilización sobre el quehacer sindical logrando el involucramiento de los trabajadores en las tareas sindicales.
- Se dinamizó la estructura de la organización, dentro del modelo de sindicato de industria a través de la implementación de actividades deportivas, culturales y de capacitación que generó mayores espacios de participación de los trabajadores afiliados. Especialmente de las mujeres y jóvenes del sector.
- Implementación de estrategias de crecimiento de la afiliación de trabajadores de la industria aeronáutica, tanto los denominados de la economía informal, tercerizados o por contrato dentro de la DGAC.
- Se generó condiciones para la articulación de la organización del sector transporte a través de conformación de la Federación del Transporte, que hoy es la Federación Sindical Nacional del Transporte de Guatemala FETRANSQUA.

### Educación

#### Importancia de contar con política educativa

- Esta permitió que la organización tenga claridad de lo que se quiere lograr, el objetivo, como, la metodología, que se implementara, contenidos o módulos, quienes serán los responsables, estructuras, facilitadores y aliados, los actores, grupo meta, y con qué recursos, el financiamiento.
- Esta institucionalizó el sistema educativo para que no dependa de voluntades individuales o de decisiones temporales de juntas directivas en cada periodo.

### Componentes de educación

- Los objetivos y resultados: incluye la definición del objetivo general del sistema de educación sindical y los productos que esperamos alcanzar en la práctica educativa sindical, es decir para qué queremos educar.
- La metodología: debido a sus características se considera que la educación popular es la propuesta que responde a nuestro enfoque metodológico sindical, participativo, teórico=práctico, en la búsqueda de formar trabajadores analíticos críticos comprometidos capaces y solidarios.

### Resultado

1. Se implementaron procesos de formación y capacitación que permitieron un desarrollo de la conciencia de la importancia de la industria aeronáutica en el desarrollo del país y para los trabajadores del sector.
2. La implementación de una educación sindical, generó nuevos liderazgos que a su vez, generan los cambios necesarios; tanto en su planteamiento político filosófico, como en su estructura organizativa, y el sindicalismo recupere su rol protagónico en la defensa de los derechos laborales y a su vez contribuye al desarrollo de la calidad y productividad de los servicios.

### Perspectiva de género

- USTAC, asume el compromiso de legitimar la perspectiva de género, mediante la incorporación de las necesidades de las y los trabajadores de la industria aeronáutica en el Pacto Colectivo, asimismo, incorpore las necesidades, los derechos y obligaciones de las y los trabajadores en igual de condiciones y oportunidades, así como equidad salarial, igual trabajo, igual salario, por ejemplo.

### Ejes transversales

#### Derechos humanos y laborales

- Se implementaron procesos de desarrollo de capacidades y manejo de herramientas para la defensa de los Derechos Humanos y laborales que permitan dignificar a las y los trabajadores de la industria aeronáutica.

#### Medio ambiente laboral

- Desarrollar capacidades para la negociación sobre el medio ambiente laboral, dentro del fortalecimiento de la Junta Mixta, que incorpore aspectos relacionados con la salud laboral, mecanismos de protección y de seguridad para los trabajadores y que permita garantizar mejores condiciones en el trabajo.

#### Tercerización

- El desarrollo constante de un proceso que incida en reformas al código de trabajo que permita regular la tercerización y transformar las condiciones precarias de trabajo.

#### Estrategia general

- Comunicación de doble vía que promueva el diálogo y negociación basada en la cooperación que privilegie los intereses nacionales, sociales y sindicales.
- Organización y movilización, que USTAC necesita requiere de una mayor articulación como sindicato de industria a través de filiales o seccionales y redes que permitan la construcción de un tejido de trabajadores del sector transporte.
- Las alianzas estratégicas constituyen otro elemento de trabajo central de la organización de trabajadores del sector transporte y de la industria aeronáutica.

- Implementar un proceso de comunicación como método de intercambio de información y consulta del que hacer de la organización con la base, y otras organizaciones del sector.

## **5.2 Descripción de la estrategia de comunicación y su implementación**

Se utilizó la comunicación como mecanismo primordial para el fortalecimiento interno del sindicato, para ello se desarrollan y se implementan métodos, estrategias y medios de comunicación alternativa que permitan mantener una comunicación de doble vía y asertiva para mantener informados a los afiliados sobre los logros que ha tenido la organización y que los trabajadores conozcan la labor que realiza el sindicato y con ello legitimar al sindicato y su dirigencia.

A través de la divulgación por medio de afiches, calcomanías, trifoliales, volantes y reuniones se logra la afiliación de más trabajadores de la industria aeronáutica y con ello se logra la creación y el fortalecimiento de filiales o seccionales, logrando con ello el aumento del porcentaje de afiliados.

Con el apoyo educativo de la Fundación Mario López Larrave, se crea la comisión de comunicación, con lo que el comité ejecutivo nombra a los miembros de dicha comisión, quienes acuden a talleres de capacitación en temas de comunicación, diseño y publicidad, esto con enfoque sindical.

Se establece una calendarización de mini asambleas con afiliados en su lugar de trabajo, se establecen las visitas por departamentos y áreas de trabajo, para entablar una vía de comunicación directa con los afiliados y establecer las necesidades reales de los trabajadores.

Una de las características de la estrategia de comunicación que permitió que esta fuera implementada con éxito, fue el identificar los actores sociales involucrados, establecer cuál era la relación con la organización sindical y una posible estrategia

para entablar vías de comunicación directas y efectivas que le permitieran a USTAC el logro de los objetivos plateados.

#### Actores sociales

1. Afiliados al sindicato Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil de Guatemala.
  - Se estableció medios de comunicación escritos, como afiches, volantes, trifoliales, que informaran a los afiliados sobre los avances de la organización. Se involucró a los afiliados en los procesos de negociación a través de mini asambleas en donde la comunicación era directa con los dirigentes, lo que permitió establecer necesidades reales de los trabajadores dentro de su ambiente laboral.
2. Trabajadores de la industria aeronáutica guatemalteca.
  - Se identificó a pequeñas asociaciones de trabajadores que prestaban su servicio dentro y alrededor de las instalaciones del Aeropuerto Internacional la Aurora, se logró el acercamiento con dichas asociaciones logrando la afiliación de estas al sindicato, y que estas tuvieran la representación necesaria para defender sus derechos laborales aun siendo independientes de la DGAC.
3. Organizaciones no gubernamentales.
  - Se establecieron contactos con ONGS que se involucraron en los procesos de talleres y capacitaciones para los trabajadores de la industria aeronáutica, en temas no necesariamente sindicales pero que si atendían a las necesidades sociales de los trabajadores.
4. Confederaciones, federaciones y otras organizaciones sindicales tanto nacionales como internacionales.

- ITF, 3F a nivel internacional y FFETRANSUGUA a nivel nacional, de la cual USTAC es sindicato fundador y actualmente tiene a su cargo la Secretaría General.
5. Organismo Legislativo y Poder Judicial.
- Tribunales de justicia, cuando sea necesario la intervención de los mismo, y acercamiento de diferentes bancadas del congreso cuando sea necesario el dialogo como parte de algunas iniciativas de ley que afecten a los trabajadores del sector transporte.
6. Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Acompañamiento de la Inspección de Trabajo en las denuncias presentadas ante esta instancia.
7. Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.
- La DGAC forma parte de esta dependencia, por lo que en diferentes asuntos a tratar, se tiene que tener una comunicación directa para procesos de negociación.
8. Dirección de Aeronáutica Civil.
- Patrono.
9. Medios de comunicación social.
- Se tiene los enlaces necesarios cuando la coyuntura requiera una cobertura de los medios de comunicación.
10. Organización Internacional del Trabajo OIT.
- Enlaces establecidos.

### Resultado obtenido

Aun no siendo un eje transversal la comunicación jugo un papel sumamente importante para el desarrollo del plan operativo de la organización, se

establecieron vías directas de comunicación con los afiliados creando confianza en la organización y el aumento en la afiliación de trabajadores, la organización al reconocer los actores sociales que se ven involucrados en los procesos de negociación colectiva, se estableció comunicación directa con estos actores sociales llegando a obtener aliados estratégicos muy importantes que en su momento fueron parte de dichos procesos.

Se crearon escenarios favorables para la negociación colectiva, obteniendo como resultados el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de los trabajadores de la DGAC y de la industria aeronáutica, la estrategia de comunicación fue implementada en su totalidad y con éxito.

### **5.3 Situación actual de Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil.**

Darío Lima, actual Secretario General reconoce que USTAC nace por la misma necesidad de los trabajadores de sentirse representados y tener voz y voto cuando se trata de hablar de sus condiciones laborales, para el irónicamente hoy miembros fundadores de esta organización han entablado una serie de ataques a la misma organización para mantener la hegemonía de poder ostentada por más de 15 años.

Volviéndose una mala práctica, líderes sindicales se han aprovechado de la estabilidad laboral que representa el fuero sindical y como trabajadores estatales, han entablado oscuras relaciones de poder conjuntas con autoridades de gobierno en turno o empresarios interesados en agenciarse de fondos del estado a través de contrataciones lesivas para los intereses de las instituciones públicas, recuerda el señor Lima el caso de los contratos de concesión del área de parqueo del Aeropuerto Internacional La Aurora y del área para el almacenamiento despacho de combustible para aeronaves.

De esa realidad no escapó USTAC, quien fue dirigida por más de diez años por un miembro fundador, que hoy acogándose al régimen de clases pasivas aun

sostiene la intención de ser Secretario General de USTAC, violentando una y otra vez el derecho de varios miembros de la actual junta directiva, según el señor Edgar Barrera Tobar miembro del Consejo Consultivo, el sindicato ha sido víctima de ataques constantes por parte de algunos miembros de junta directiva que al ver que la organización estaba tomando un rumbo diferente observaron sus intereses amenazados iniciando acciones fraudulentas ocasionando un daño grave a USTAC, llegando incluso a realizar acciones denunciadas ante el Ministerio Público, para determinar si constituyen un delito.

Los ataques han sido inclusive de índole personal, a tal grado que el actual Secretario General Elvin Darío Lima, ha sido amenazado de muerte y siendo víctima de varios supuestos asaltos, en los que se han sustraído equipos de cómputo y papelería importante de la organización, sufriendo sabotajes constantes en la sede sindical donde USTAC lleva a cabo la mayoría de sus actividades.

Para el Secretario General Elvin Darío Lima, el ejercer hoy sus funciones como tal, ha significado un ataque constante a su integridad física y emocional, en su búsqueda por la dignificación de la clase trabajadores del sector transporte, llegando a tal extremo de ser favorecido con medidas de seguridad por parte del Ministerio de Gobernación al ver su vida amenazada, para él, la coyuntura política actual desnuda una realidad de como trabajadores del estado, por años han sido parte de estructuras criminales dedicadas al saqueo de los fondos estatales y considera que la DGAC no ha escapado de esta realidad, existiendo otras organizaciones sindicales dentro de Aeronáutica Civil, las cuales han surgido con el único objetivo de obtener privilegios y establecer relaciones de poder orientadas a ser contratistas del estado a través de testaferros o el tráfico de influencias en el manejo de las plazas presupuestadas de la institución.

Para el, el sindicalismo es una herramienta fundamental en Guatemala para la defensa de los trabajadores, pero más importante aún para superar los derechos mínimos establecidos en el Código de Trabajo, y considera que el Pacto Colectivo vigente ha respondido en medida a las necesidades económicas y sociales de los

trabajadores de la DGAC, a pesar de las circunstancias el cree en los principios en los que se desarrolló el sindicalismo en nuestro país, que aún es posible demostrar que los sindicalistas no deben ser vistos como enemigos de las instituciones públicas, sino como aliados que pueden contribuir a establecer procesos que encaminen al estado a ser eficiente y a responder a las necesidades de la población, prestando servicios públicos de calidad, con trabajadores eficientes y dignificados.

Lamenta mucho que existan trabajadores que constituyen sindicatos con el único fin de aprovecharse de los derechos que han cobijado a verdaderos líderes sindicales que han puesto su vida en riesgo por denunciar violaciones a los derechos del trabajador y seguir con la lucha de dignificación de la clase trabajadora del país, indica que aún existen buenos líderes que siguen en pie de lucha por un estado de derecho que sea tangible y contribuya a la justicia laboral que hoy es tan necesaria ante la explotación incesante de los dueños de los medios de producción a los humildes trabajadores, que por años buscan el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Tanto el señor Lima como el señor Barrera, recuerdan que a pesar de las oscuras intenciones del anterior Secretario General y de su aprovechamiento y creación de relaciones de poder, USTAC fue asertivo en su capacidad organizativa, logró la mayoría de sus objetivos trazados y ha respondido a las necesidades en su oportunidad planteadas por los trabajadores de la industria aeronáutica, la estrategia de comunicación más allá de la planificación en su implementación fue de vital importancia para entablar vías de comunicación directas y efectivas con sus afiliados y que a pesar de la coyuntura actual de la organización confía en la estos malos dirigentes se retiren por completo y por tanto enfrenten las consecuencias legales de sus malas y oscuras acciones y USTAC retome la lucha constante por la defensa de los derechos y más allá la superación de los derechos ya establecidos, para mejorar las condiciones de vida de las y los trabajadores de la industria aeronáutica.

#### **5.4 Un sindicalismo en crisis**

Hoy el movimiento sindical pasa por un momento difícil, aún existen denuncias de ataques directos contra dirigente sindicales, denuncias interpuestas en la Fiscalía de delitos contra sindicalistas del Ministerio Publico, pero curiosamente existen denuncias de dirigentes contra dirigentes, de ataques entre los mismos miembros del sindicato, lo que marca una ruptura significativa en cualquier organización sindical, lo que deforma en su totalidad los fines de un sindicato y dejando de un lado lo más importante, la mejora de las condiciones económicas y sociales de los trabajadores.

A lo largo de la historia del desarrollo del sindicalismo, se han identificado organizaciones sindicales denominadas blancas, al servicio del patrono, creadas para disociar a la clase trabajadora y confrontarla, estrategia que muchas veces crea una imagen negativa de los sindicatos, Guatemala no escapa de esta situación y ciertas organizaciones sindicales más grandes del país se han visto involucrados en procesos de corrupción e inclusive acusados de negociar pactos colectivos considerados lesivos para los intereses del estado y algunos para agenciarse de los fondos públicos. (Casos Pactos Colectivos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y del Congreso de la Republica).

En la actualidad los sindicatos estatales son mal vistos por la opinión pública, ya que estas negociaciones económicas son cubiertas con fondos del Estado, por lo que estos procesos son seguidos por los medios de comunicación y expuestos al escrutinio de todos los guatemaltecos, hoy las negociaciones colectivas han dejado por un lado las reivindicaciones de la clase trabajadora, enfocándose en lograr beneficios económicos para ciertos dirigentes sindicales.

La negociación colectiva, considerada como la actividad más importante de un sindicato, y la herramienta legal para obtener las mejoras de las condiciones económicas y sociales de los trabajadores, atraviesa por una coyuntura que amenaza con su desarrollo y peor aún con el retroceso de los logros ya obtenidos, irónicamente provocado por el mismo movimiento sindical.

Si analizamos los orígenes del sindicalismo, su evolución, sus objetivos y su filosofía, se concluye que es una lucha constante que la clase trabajadora tiene frente a los dueños de los medios de producción, o el patrono, quien fija las condiciones en las que el trabajador prestara sus servicios, pero a esta lucha hoy en particular se suma la lucha contra los malos dirigentes sindicales que buscan a través de la negociación colectiva beneficios personales, olvidándose por completo que el único objetivo de lucha de un sindicato, es el bien común.

El escrutinio constante de los medios de comunicación sumado a la crisis hospitalaria, saco a la luz pública la negociación de un pacto colectivo en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, que otorga beneficios obscenos a los dirigentes del sindicato negociador de este pacto colectivo, beneficios basados en el cobro de un salario sin prestar servicios a la red hospitalaria y otorgamiento de viáticos por asistir a manifestaciones públicas o en su defecto dedicarse a la actividad sindical, sumando esto millones de quetzales que son entregados a manos de dirigentes sindicales que hoy en nada contribuyen al desarrollo de un país y al que hacer sindical, desnudando la realidad de muchos “dirigentes” y de algunos sindicatos que deberían ser agentes de cambio en una sociedad que necesita con urgencia la prestación de un servicio de educación y de salud efectivos, factores primordiales del desarrollo de cualquier sociedad.

El daño al sindicalismo es más que evidente, e incalculable para los sindicatos del sector público, que dedican su lucha a la defensa de los derechos laborales y la prestación de servicios públicos de calidad, ese sindicalismo que entrego mártires, que luchó por la reivindicación de la clase trabajadora, se ve manchado por “dirigentes” que en nada representan a los trabajadores y se han convertido en parte de la corrupción del estado que impide el desarrollo del trabajador y de la población en general.

A pesar de la coyuntura, y de la corrupción que invade a las organizaciones sindicales, aún existen dirigentes sindicales que se oponen a pertenecer a estas estructuras dedicadas al enriquecimiento ilícito a través de fondos del estado

provenientes de los impuestos que la población guatemalteca paga, pero que han sido víctimas de persecución increíblemente por los mismos dirigentes sindicales que han convertido a los sindicatos en mecanismos de lograr una jubilación del estado sin trabajar por más de 20 años, en los que no únicamente han cobrado un sueldo sin trabajar, aprovechándose de la clase trabajadora y de la necesidad de condiciones laborales decentes y sobre todo de un salario justo que satisfaga por lo menos las necesidades básicas de sobrevivencia.

La lucha se traduce en la sostenibilidad de los valores y los principios de un dirigente sindical, un dirigente que es un hombre, una mujer, un padre, una madre, un hijo, un hermano, un miembro de la sociedad, que cuenta únicamente con su fuerza de trabajo para sobrevivir, por lo que es inaceptable que los mismos trabajadores traicionen la búsqueda del bien común, no debería acaso la clase trabajadora estar unida y tener una misma línea de acción; el estudio y mejoramiento de sus condiciones económicas y sociales, el beneficio propio no tiene cabida en el ejercicio sindical y aunque hoy esta práctica es común, debe repudiarse y rechazarse, mas no rechazarse al sindicalismo y apoyarlo como la lucha de todos los trabajadores sindicalizados y los que no lo están.

## Conclusiones

1. La comunicación obtiene una especial relevancia en las organizaciones sindicales, ya que se considera la herramienta que favorece la participación, la organización, la toma de decisiones, el logro de objetivos, la generación de alianzas y la incidencia en la sociedad y en las relaciones sociales, económicas y laborales. Para algunos autores para entender a la comunicación dentro de las organizaciones sindicales, definen que hay dos modelos, el modelo tradicional y el modelo participativo, el primero considera que el papel primordial de la comunicación es la transmisión de mensajes, es lineal y enfatiza el papel del emisor, es un modelo vertical que asume orden jerárquico y es excluyente, en cuanto al modelo participativo, considera a la comunicación como sinónimo de diálogo, de corte horizontal, donde ubica a emisores y receptores en igualdad de condiciones ya que ambos conviven para reconocer sus necesidades e intereses y así involucrarse en la creación de sus propias respuestas.
2. Al momento de hablar de estrategia de comunicación indudablemente se habla del futuro, de lo que se quiere ver en acciones futuras, de un plan dirigido a difundir ideas o pensamientos que buscan el cambio de actitudes de las personas, esto sin ser una obligación, al final los receptores deciden si lo hacen o no, cuando alguien comunica tiene un objetivo, cuando alguien establece una estrategia de comunicación; estipula el mecanismo de acción a seguir para lograr el objetivo trazado al iniciar un proceso de comunicación.
3. Al describir un plan estratégico que incluye una estrategia de comunicación, podemos identificar de forma fácil y precisa que la organización sindical no estableció la comunicación como eje transversal de su estrategia, pero al momento de implementar este plan, se visualiza de forma inmediata la importancia que el proceso de comunicación tomo en los procesos de negociación colectiva, esto como resultado que se logró identificar mediante

las entrevistas, que el encargado de desarrollar este plan, no era profesional de la comunicación, denominándose como facilitador, quien basa su experiencia en el ejercicio del que hacer sindical obviando una preparación académica y científica que aportara conceptos más específicos del proceso comunicativo que se realiza en una organización sindical. Por lo que de una forma un tanto empírica se logra la implementación de una estrategia de comunicación, que más allá de ser establecida con anterioridad, fue desarrollándose de forma efectiva con el acercamiento del dirigente sindical y sus afiliados, lo que permitió la identificación de las necesidades del trabajador que se tradujo en procesos de negociación colectiva que dieron respuesta a estas necesidades planteadas.

4. A pesar que la situación actual de la organización sindical es un tanto inestable y carece de una comunicación que fluya de forma efectiva, los procesos estratégicos de comunicación fueron implementados de forma exitosa, reflejados en un pacto colectivo que brinda estabilidad laboral y un mejor salario para los trabajadores de la DGAC, con el objetivo de mejorar esta situación y seguir en la lucha constante para la mejora de las condiciones laborales de los afiliados de USTAC y los trabajadores de la industria aeronáutica y la defensa de los derechos ya establecidos en la legislación laboral vigentes del país.

## Recomendaciones

1. En cualquier proceso estratégico, la comunicación debe definirse como eje transversal y en base a ella establecer varios mecanismos de acción plasmados en una estrategia de comunicación.
2. Para desarrollar una estrategia de comunicación, es imperativo que esta sea desarrollada por un profesional de la comunicación, que en casos concretos como este estudio, tengan experiencia en el ámbito sindical, pero no facilitadores que se fundamenten en el desarrollo de conceptos empíricos, esto para concluir en un proceso de negociación colectiva que sea efectiva y que cumpla con los objetivos trazados.
3. Cuando se habla de comunicación en una organización sindical, se debe recordar que se refiere a un modelo de comunicación participativa, por lo que la función del comunicador no se limita a la emisión de mensajes, se convierte en la guía de un proceso de comunicación, que requiere conocimiento del medio y amplio criterio social que permite entender el contexto en el que se desarrolla una organización sindical.
4. La profesionalización de la comunicación en una organización sindical en la actualidad es primordial; los avances tecnológicos y los procesos de globalización demandan cada vez más a la clase trabajadora su profesionalización, y es importante que hoy un sindicato tenga con claridad que quiere comunicar y como lo va a hacer, esto si quiere permanecer vigente en una sociedad donde coyunturalmente el sindicalismo esta visto como una actividad negativa y no para lo que fue creado, el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de la clase trabajadora.

### Bibliografía consultada

1. Betemps, Caroline y Stillo, Mónica. 2005. Folleto Estrategia comunicacional sindical en el escenario regional “Hacia una comunicación integradora”. Montevideo, Uruguay. Centro de Competencia en Comunicación para América Latina. 31p.
2. Centro Internacional de Formación, Programa de actividades para los trabajadores, de la Organización Internacional del Trabajo. 2010. Folleto Técnicas de comunicación y negociación, Dialogo Social. Turín, Italia. 177p.
3. Cifuentes Medina, Edilberto. 2003. La aventura de investigar: El plan y la tesis. 2da. Ed. Guatemala. Magna Terra Editores. 214p.
4. Cruz Barrientos, Juan Carlos, Salazar Vindas, Sandra, Salas Viquez, Seidy y León Zuñiga, Liliana. 2011. Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación. Obtenido el 10 de julio 2015. <http://www.vocesnuestras.org>.
5. Diéguez Cardona, Tomás Arnulfo. 2007. El despido como estrategia patronal en contra del derecho de libre sindicalización de los trabajadores del sector privado. Tesis Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 103p.
6. Estrada Santos, Mario David. 2014. Estrategia de comunicación para fortalecer la imagen de la Policía Municipal de Transito de la Ciudad de Guatemala. Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 117p.
7. Federación de Industrias Afines UGT. 2012. Folleto Comunicación Sindical. Madrid, España. 42p.
8. Guatemala. Código de Trabajo. 1971. Decreto 1441. Guatemala. Ediciones Arriola.

9. Guatemala. Estatutos del Sindicato Unión Sindical de Aeronáutica Civil. 2004. Resolución No. 8-2004. Guatemala.
10. Guatemala. Pacto colectivo de Condiciones de Trabajo suscrito entre la Unión Sindical de Aeronáutica Civil y la Dirección General de Aeronáutica Civil. 2001. Guatemala.
11. Gutiérrez, Marta. 2011. Sindicalistas y aparatos de control estatal. Elementos para una historia del movimiento sindical. Guatemala. Sepaz. 248 p.
12. Ibarra, Diego J. 2008. Folleto Manual de Comunicación Sindical, Colección Formación Sindical / Manual no. 4. Argentina. 36p.
13. Interiano, Carlos. 2003. Semiología y Comunicación. 8ª. Ed. Guatemala. Editorial Estudiantil Fénix. 186 p.
14. Kuplún, Gabriel. 2012. Folleto La comunicación en las organizaciones sindicales. Uruguay. 17p.
15. López Larrave, Mario. 1976. Breve historia del movimiento sindical guatemalteco. Guatemala. Editorial Universitaria. 83 p.
16. Machicado, Jorge. 2010. Sindicalismo y Sindicato. Bolivia. Ediciones New Life. 12 p.
17. Marx, Carlos y Engels, Federico. 1972. Manifiesto del Partido Comunista. Critica del programa de Gotha. México. Ediciones Roca S.A. 157 p.
18. Méndez Ochoa, Zoila Patricia. 2013. Estrategia de comunicación para la seguridad aérea: Gestión de recursos de la tripulación. Tesis Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 70 p.
19. Molina Illescas, Jenniffer Elizabeth. 2013. Estrategia de comunicación interna para mejorar las relaciones interpersonales en la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Educación. Tesis Licenciada en

- Ciencias de la Comunicación. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 58p.
20. Motta Bonilla, Pamela María. 2014. Estrategias de comunicación utilizadas para erradicar la violencia de género en Guatemala. Tesis Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la comunicación. 87p.
21. Muñoz de Clark, Yesica Maiteh. 2005. Género y sindicalismo. Análisis jurídico y social sobre la participación de la mujer en el ámbito sindical guatemalteco. Tesis Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 143p.
22. Mutzus González, Liliam Nohemí. 2011. Estrategias de comunicación y persuasión utilizadas para la atención al vecino en la dependencia municipal. Tesis Licenciada en Ciencias de la Comunicación Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 70 p.
23. Navas Álvarez, María Guadalupe. 1979. El Movimiento Sindical Como Manifestación de la Lucha de Clases. Guatemala. Editorial Universitaria. 96p.
24. Rebeil Corella, María Antonieta. 2008. Comunicación estratégica en las organizaciones. México. Editorial Trillas. 304p.
25. Torres Urizar, Jacqueline Emperatriz. 2012. Las estrategias de comunicación en los procesos de incidencia política de plataforma agraria. Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 59 p.
26. Unión Sindical de Trabajadores de Aeronáutica Civil. 2010. Folleto Planeación Estratégica. Guatemala. 12p.

# ANEXOS

UNIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES DE AERONÁUTICA CIVIL

USTAC

MATRÍZ DE DIAGNÓSTICO FODA.

USTAC

ASPECTO POSITIVO		ASPECTO NEGATIVO	
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Factor interno	Factor externo	Factor interno	Factor externo
Ser el único sindicato de la Industria Aeronáutica	Incidir en la reestructuración de puestos y salarios. Se aprovechó	Temor de los trabajadores a la participación en actividades sindicales. Es apatía	Nueva Ley de Servicio Civil presentada por un partido de derecha.
Negociar sistemáticamente el Pacto Colectivo.	Poder afilar a trabajadores de la industria aeronáutica. Se hace en la medida de las condiciones	Falta de motivaciones y mejores estrategias para aumentar la afiliación. Si se logró	Privatización de los servicios de la Dirección General de Aviación Civil.
Realizar negociaciones extrapacto que han mejorado las condiciones económicas de la membresía	Elaborar proyectos para su financiamiento, ya que se puede aprovechar el apoyo internacional. Si se han elaborado.	Desconocimiento de la realidad actual por parte de las y los trabajadores de la Dirección General de Aviación Civil. Sigue	Campañas negras dirigidas a USTAC.
Contar con la mayoría de afiliados dentro de La institución.	Aprovechar la capacitación internacional. Si se aprovechó	Falta de una buena comunicación entre el Comité Ejecutivo y la base del sindicato. No se ha superado	Acoso laboral
Mantenerse solvente económicamente y sin deudas.	Mejorar el Pacto Colectivo. Se ha mejorado vía Adendum.	Falta de interés de los afiliados a participar en actividades y la estructura sindical. No se ha superado	Coyuntura de alianzas políticas
Contar con apoyo y proyectos de capacitación de organizaciones internacionales (ISP e ITF)	Asegurar la carrera administrativa. No se ha respetado	Falta de publicidad de los logros alcanzados por la dirigencia de USTAC. parcialmente	Retiro voluntario
Tener el apoyo de proyecto de capacitación de 3F.	Realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones sindicales nacionales. Si se ha avanzado Fed. Stuca, FNL.	Falta de estrategias para involucrar a las mujeres a la organización. Se ha trabajado.	Falta de unidad sindical dentro de la institución
Liderazgo dentro del sector transporte en el país.	Generar alianzas políticas, esto debido a la coyuntura política electoral. Si, se presentó un doc. De compromiso.	Renuncia de afiliados de USTAC. Se ha promovido	División sindical y creación de sindicato patronal.
Formar parte de la Junta Directiva de la Fundación Mario López Larrave		Desinformación sobre el quehacer sindical y la importancia de estar afiliado si	Corrupción principalmente en la contratación de obras de infraestructura
Ser fundadores del Frente Nacional de Lucha		Individualismo. Sigue	

UNIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES DE AERONÁUTICA CIVIL

USTAC

Matriz de sistematización  
Construcción de contexto político  
USTAC

ACTOR	¿QUÉ ESTÁN PLANTEANDO?	¿QUÉ PERSIGUEN?	¿QUÉ ACCIONES ESTÁN IMPLEMENTANDO?	¿A QUIÉN Y COMO AFECTA?
Jerarquía de la institución	<p>Políticas de desestimulo al empleo público y Acoso laboral</p> <p>Desesperar al personal de contrato indefinido y sindicalizados</p> <p>Contratación de personal 029 y multinumeral</p>	<p>La jerarquía persigue desestimular el empleo público del sector de la Industria Aeronáutica (AI)</p> <p>Que renuncien al puesto de trabajo y se jubilen</p> <p>Disminuir al personal 011 y 031.</p>	<p>No están otorgando permisos</p> <p>No están dando vacaciones</p> <p>Implementando sanciones disciplinarias.</p> <p>Aumento de horarios de trabajo.</p> <p>Incremento de tareas laborales al personal del región 029.</p> <p>No están dando insumos y materiales de trabajo</p> <p>Contratar a 500 personas.</p> <p>Incumplimiento del Pacto Colectivo (PC)</p> <p>Retraso de Negociación Colectiva</p>	<p>A las y los trabajadores del renglón 011 y 031.</p> <p>A las y los trabajadores que están contratados por medio del región 011 y 031.</p> <p>Afectan al personal contratado porque pierde sus prestaciones contempladas en el PC.</p>
Los candidatos a la presidencia	<p>Colon se ha comprometido a no privatizar los servicios públicos y mejorar las condiciones de trabajo del sector público.</p> <p>Otto Pérez Molina plantea privatizar venta de activos del Estado</p>	<p>Ganar apoyo del sector laboral y sindical del estado.</p> <p>Ganar el apoyo del sector empresarial</p>	<p>Haciendo alianzas políticas estratégicas con el sindicatos firmando convenios de interés colectivo.</p> <p>Proponiendo alianzas con el sector empresarial e identificando proyectos para la venta de activos.</p> <p>Destruir el movimiento sindical.</p>	<p>Positivamente a las y los trabajadores del IA</p> <p>Afecta negativamente a las y los trabajadores de los servicios públicos en general y a las y los de la IA en particular.</p> <p>Usuarios del transporte aéreo.</p>
Los usuarios Aerolíneas.	<p>Que la institución brinde calidad en la prestación del servicio.</p>	<p>Eficiencia y eficacia en los servicios.</p>	<p>Presionan para que finalice la modernización de la Terminal aérea.</p>	<p>Usuarios del transporte aéreo.</p>

UNIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES DE AERONÁUTICA CIVIL

USTAC

Empresas Usuarios comunes	Algunos sectores empresariales que dirigen la institución plantean que se privaticen los servicios.	Buen servicio y de bajo costo. Rentabilidad en sus ingresos Apropiarse de los recursos del estado.	Modernización de la Terminal aérea. Traslado de los servicios estatales a manos privadas. Reducción de impuestos (tasa de compra de boletos aéreos).	Reducción de ingreso al estado. Generará inestabilidad a las y los trabajadores de la industria
	No a la privatización. Si a los servicios públicos de calidad.	Que el servicio que se presta siga siendo público y de buena calidad.	Promocionar entre los trabajadores: Un servicio de calidad. Fomentar la unidad sindical. Alianzas con los usuarios.	Positivamente a los usuarios, porque no aumentan las tarifas aeroportuarias. Mejoras en el servicio.
Los sindicatos	Mayor estabilidad laboral	Se garantice la estabilidad laboral de los trabajadores de la industria aeronáutica. Es decir: No al retiro voluntario. Continuar la negociación colectiva.	Asambleas generales Eventos informativos Boletines Eventos de capacitación Reunión con autoridades	Afecta favorablemente a las y los trabajadores de aeronáutica que se garantizan sus derechos laborales y se mejora el servicio que brinda la institución.
	No implementar retiro voluntario. Velar por el cumplimiento al pacto colectivo.	Mejorar las condiciones de trabajo y de vida de las y los trabajadores de la Industria aeronáutica.	Criticas a la dirigencia sindical Asumen comentarios negativos No reconocen la legitimidad de la organización. Se desafilian.	A la dirigencia les afecta en la moral. A los trabajadores porque se mantienen engañados por la patronal que divide a los trabajadores. Afecta a los usuarios porque las y los trabajadores desmotivados no cumplen a cabalidad con sus funciones.
Trabajadores sindicalizados	Garantizar mejores condiciones de trabajo Estabilidad laboral Respeto a la Carrera Administrativa. Incentivos a las y los trabajadores.			

*Handwritten notes:*  
Organización  
D6, Organización



Mural de Ramírez Amaya, Campus Central USAC