

Decisiones estratégicas para la gestión de las relaciones laborales: un caso exitoso en la industria de la construcción

Strategic Decisions for Labor Relations Management: A Successful Case in the Construction Industry

Carlos Enrique Mejía Alvites
Pontificia Universidad Católica del Perú
carlos.mejia.alvites@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4049-4546>

Fecha de recepción: 22 de agosto de 2024
Fecha de aprobación: 29 de agosto de 2024
Fecha de publicación: 17 de octubre de 2024

Decisiones estratégicas para la gestión de las relaciones laborales: un caso exitoso en la
industria de la construcción /

Carlos Enrique Mejía Alvites

<https://doi.org/10.18800/360gestion.202409.001>

RCG. 20240901

Este artículo analiza el desarrollo de un modelo democrático de relaciones laborales en la industria de la construcción en el Perú durante el siglo XXI. A partir de un enfoque cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas a representantes gremiales, revisión de documentos oficiales y análisis periodístico, se identifican las decisiones estratégicas tomadas por la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP) y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Estas decisiones permitieron transformar un contexto de conflicto en un marco de cooperación y diálogo social, facilitando la negociación colectiva y mejorando las condiciones laborales. Se destacan tres decisiones clave que resultaron fundamentales para consolidar un sistema de relaciones laborales basado en la confianza mutua y la negociación por rama de actividad. Los hallazgos aportan lecciones para otros sectores en el desarrollo de relaciones laborales sostenibles y productivas.

Palabras clave: relaciones laborales, negociación colectiva, decisiones estratégicas, diálogo social, industria de la construcción

This article analyzes the development of a democratic labor relations model in the construction industry in Peru during the 21st century. Through a qualitative approach, based on semi-structured interviews with union representatives, review of official documents, and journalistic analysis, the strategic decisions made by the Peruvian Chamber of Construction (Capeco), the Federation of Civil Construction Workers of Peru (FTCCP), and the Ministry of Labor and Employment Promotion (MTPE) are identified. These decisions transformed a context of conflict into a framework of cooperation and social dialogue, facilitating collective bargaining and improving working conditions. Three key decisions are highlighted, which were fundamental in consolidating a labor relations system based on mutual trust and industry-wide negotiation. The findings offer lessons for other sectors in building sustainable and productive labor relations.

Keywords: labor relations, collective bargaining, strategic decisions, social dialogue, construction industry

1. Introducción

En el Perú, desde principios del siglo XXI, la industria de la construcción ha desarrollado un modelo exitoso de relaciones laborales, a diferencia de la situación de conflicto a fines del siglo pasado. El nuevo modelo ha favorecido la resolución de problemas entre empresarios y trabajadores a través de procesos de diálogo entre los gremios respectivos, que culminan en acuerdos que mejoran significativamente las remuneraciones, condiciones laborales y alcanzan a configurar una agenda sectorial (Gamero, 2015). Este cambio tiene como base el acuerdo de las partes en mantener el mecanismo de negociación colectiva centralizada que se desarrolla a nivel de toda la industria de la construcción, que se conoce como “negociación colectiva por rama de actividad” (FTCCP *et al.*, 2016). Esta situación contrasta con los conflictos y tensiones que predominaban en dicho sector las dos últimas décadas del siglo pasado, cuando, en el marco de la reforma laboral de 1992, se interrumpe la negociación colectiva por rama de actividad (Carión, 2006).

El artículo analiza el proceso que facilita superar las posiciones enfrentadas y construir una relación laboral constructiva y basada en el desarrollo de una agenda sectorial compartida. Se investigarán las decisiones estratégicas tomadas por los representantes de la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP) junto con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) que propiciaron este cambio, así como los factores que permitieron el establecimiento de una nueva cultura de diálogo.

La pregunta central que guía esta investigación es la siguiente: ¿cómo se lograron superar las posiciones enfrentadas durante una década y construir una relación laboral basada en el diálogo y el desarrollo de una agenda sectorial? Mediante este análisis, se ha logrado identificar tres decisiones estratégicas tomadas por los tres actores mencionados que hacen viable construir mecanismos de negociación y cambios organizacionales en las relaciones laborales de la industria de la construcción en el Perú.

2. Justificación y relevancia del estudio

La relevancia de este estudio radica en su capacidad para aportar en la comprensión de los mecanismos y estrategias que posibilitan transformar relaciones laborales conflictivas en colaboraciones productivas y sostenibles. En un contexto donde los conflictos laborales pueden tener un impacto significativo en la productividad, el bienestar de los trabajadores y la estabilidad económica, identificar y analizar casos exitosos de resolución de conflictos y construcción de diálogo resulta esencial. La industria de la construcción, como sector vital para el desarrollo económico y social, ofrece un escenario crítico, donde las lecciones aprendidas pueden tener amplias implicaciones no solo a nivel sectorial, sino también en otros ámbitos de la economía. Este estudio conduce a la identificación de herramientas prácticas y estrategias aplicables en situaciones de conflicto laboral en diversos contextos.

Además, el enfoque en las decisiones estratégicas de sindicatos y empresarios proporciona una perspectiva única sobre el papel del liderazgo y la toma de decisiones en la gestión de conflictos laborales. Comprender cómo estos actores pueden negociar y colaborar efectivamente para superar diferencias históricas y desarrollar una agenda común

es fundamental para promover una gestión adecuada de las relaciones laborales. Así, la investigación no solo tiene relevancia teórica, sino que posee una importancia práctica directa para líderes sindicales, empresarios, formuladores de políticas y otros actores involucrados en la gestión de relaciones laborales.

El objetivo del presente artículo es identificar decisiones exitosas en la gestión de las relaciones laborales entre empresarios, trabajadores y Estado en la industria de la construcción. Asimismo, se busca analizar el proceso que lleva a la toma de decisiones estratégicas que han permitido una gestión de las relaciones laborales basada en el diálogo y la construcción de puntos en común. Estas decisiones se ubican en un contexto económico, social y político determinado, que influye en los actores gremiales. El estudio analiza las relaciones entre la agencia de los actores gremiales, la autonomía de las instancias estatales y el entorno sociopolítico en que se desenvuelve la industria de la construcción.

3. Revisión de literatura

La industria de la construcción es un sector económico que ha sido estudiado con especial énfasis en el presente siglo, principalmente en Europa, Norteamérica y Asia (Ansari y Karthik, 2022; Austrin, 1978; Bosch y Philips, 2002; Cremers, 2005; Lillie y Greer, 2007; Rameezdeen, 2007). En América latina, se ha estudiado principalmente en México, Brasil y Argentina (OIT, 2001; Ruggirello, 2011).

El interés académico por este sector económico se explica por las particularidades que la distinguen de otras industrias asociadas al modelo fordista. Su principal diferencia es la temporalidad de su actividad, que supone, además, la movilidad constante de recursos materiales como de fuerza laboral (Grant, 2004). De igual manera, en el presente siglo, ha sido uno de los sectores que ha desarrollado mayores cambios estructurales y organizativos (OIT, 2001). Por un lado, tenemos la incorporación de nuevas tecnologías y materiales para los procesos de edificación y construcción, que suponen cambios en el perfil laboral de la mano de obra que se incorpora a la industria. Asimismo, se ha transformado la dimensión y articulación de las empresas constructoras, al registrarse un proceso de corporativización trasnacional de las empresas. La industria de la construcción, al volverse más compleja, ha incorporado mayores mecanismos de subcontratación, lo que torna más heterogénea la composición de su fuerza laboral (Diaz et al., 2016; Drouin *et al.*, 2012). La migración laboral encuentra en la industria de la construcción un empleo refugio, y las mujeres lentamente incrementan su presencia en el sector (Farace, 2017; Meardi *et al.*, 2012; Swider, 2015). Sin embargo, estos cambios aún no logran transformar los imaginarios sociales del sector. La industria de la construcción sigue siendo un espacio masculinizado asociado a una labor de fuerte exigencia física (Afolabi *et al.*, 2019; Greed, 2012).

Se puede llegar a la conclusión de que ha habido una evolución espectacular de la estructura de la industria de la construcción en los tres últimos decenios, que entraña un proceso de concentración en el nivel superior y de fragmentación en el nivel inferior. Las grandes empresas que representan una parte importante de la producción de la construcción se están apartando cada vez más de las obras mismas de construcción y de los trabajadores de la construcción. La mayor parte de estas empresas tienen un núcleo

central y estable de trabajadores, que se compone principalmente de personal que realiza tareas administrativas y de gestión. Los subcontratistas y los contratistas de mano de obra que son ahora los principales empleadores de los trabajadores de la construcción son empresas pequeñas y a veces muy pequeñas. (OIT, 2001, p. 25)

En este marco general, las relaciones laborales en la industria de la construcción han sido tema de diversas investigaciones durante el siglo XX y el presente. Los principales estudios se han organizado en tres grupos. En primer lugar, están los estudios que buscan comprender los procesos de organización del trabajo, las condiciones en que se desarrollan y la relación con la tecnología en el sector (Coffey, 2010; Drouin *et al.*, 2012). Luego, tenemos los estudios que se centran en la conformación, identidad y discurso del actor sindical y la negociación colectiva (Belman y Voos, 2006; Greed, 2012; Rouborn, 2008). De manera indirecta, este grupo abarca los estudios sobre relaciones laborales (Austrin, 1978; Bosch y Philips, 2002; Illesy *et al.*, 2007). En tercer lugar, tenemos estudios con una perspectiva económica que buscan analizar la relación entre procesos organizativos, regímenes laborales y costos de producción (Marsh, 1986; Ruggirello, 2011; Sobotka, 1953; Srivastava y Jha, 2016).

4. Marco teórico

La investigación recurre a un conjunto de conceptos teóricos que posibilitaron abordar la problemática descrita. Estos no agotan todas las herramientas analíticas requeridas, pero configuran un marco de análisis y reflexión pertinente. En primer lugar, presentamos una delimitación conceptual de la industria de la construcción señalando las características que la diferencian de otras actividades económicas. En segundo lugar, es necesario abordar el concepto de “relaciones laborales”, considerando una perspectiva que trascienda el enfoque jurídico e incorpore un análisis sociológico. En esta parte, se alude al modelo de “relaciones laborales democráticas” (Villavicencio Ríos, 2012) y a la negociación colectiva por rama de actividad, aunque sin profundizar en el debate jurídico alrededor de dicho mecanismo (Marticorena, 2013; Senén González *et al.*, 2011). Finalmente, se introduce el concepto de “decisiones estratégicas”, desarrollado, entre otros, por Kochan (Katz *et al.*, 2015a; Kochan *et al.*, 1984), aplicado al estudio de las relaciones laborales.

4.1. La industria de la construcción

La industria de la construcción se caracteriza por una cultura y métodos que tienen sus orígenes en épocas anteriores al surgimiento del análisis científico sistemático. No obstante, especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial, se registran diversas iniciativas destinadas a comprender mejor la construcción y sus desafíos, así como a desarrollar soluciones y mejoras en métodos como la industrialización, la construcción integrada por computadora y la gestión de la calidad total (Hillebrandt, 2000). Además, se han implementado técnicas operativas y tácticas que incluyen herramientas de planificación y control de proyectos, métodos organizacionales, factores de éxito en la gestión de proyectos y métodos para mejorar la productividad (Coffey, 2010). De manera significativa, el concepto más generalizado parece ser la concepción de la construcción

como un conjunto de actividades orientadas a la obtención de un resultado específico, es decir, la conversión. Esta perspectiva sobre la actividad constructiva es compartida tanto por las tradiciones más antiguas como por los enfoques modernos en el sector (Razak Bin Ibrahim *et al.*, 2010).

Una definición más precisa de la industria de la construcción es la siguiente:

The construction industry comprises all those organisations and persons concerned with the process by which building and civil engineering works (following the activities identified in the International Standard Industrial Classification (ISIC) are procured, produced, altered, repaired, maintained and demolished. This includes companies, firms and individuals working as consultants, main and sub-contractors, material producers, equipment suppliers and builders' merchants. The industry has a close relationship with clients and financiers. (Hillebrandt, 2000, p. 4)

4.2. Las relaciones laborales

En el ámbito de las relaciones industriales y la sociología del trabajo, tras décadas en las que las perspectivas no conflictivas del trabajo, vinculadas a la gestión de recursos humanos, parecían predominar en las relaciones laborales, la atención de los investigadores ha vuelto a centrarse en los trabajadores y sus condiciones laborales (Yankov y Kleiner, 2001). Estudios sobre trabajadores migrantes, condiciones laborales explotadoras en el mundo en desarrollo, discriminación de género, relaciones laborales en el creciente sector de servicios y trabajo emocional, han sido importantes aportes para ampliar nuestra visión de las relaciones laborales y el mundo del trabajo (Bartram, 2004; Lubanski, 2016; Marsh, 1986). Mientras nuevos estudios buscan profundizar en cuestiones que han ganado relevancia en un contexto dominado por el postfordismo y la globalización, también se ha observado una revitalización de estudios más tradicionales sobre el entorno laboral, enfocados en temas como la organización de los trabajadores, la acción colectiva, el sindicalismo, el proceso de trabajo y la autogestión de los trabajadores (Atzeni, 2014; Greed, 2012; Mandelstamm, 2016; Rabourn, 2008).

Como señalan Colling y Terry (2010), el campo de las relaciones laborales está conformado por la intersección de diferentes disciplinas, como la sociología, la ciencia política, el derecho, la economía y la historia. Esto, si bien supone un campo de fronteras difusas, al mismo tiempo propicia una reflexión integrada en la que se articulan diferentes perspectivas complementarias.

En una línea similar de argumentación, Ermida Uriarte (1996) señala:

El concepto relaciones laborales se encuentra así subsumido en un marco económico, social y político del que forma parte como engranaje. La relación económico-social de todo proceso de producción es, sin lugar a duda, el origen de la naturaleza conflictiva de este tipo de relaciones. El conflicto subyacente en el marco del mundo "productivo" marca de forma presente el desarrollo de toda la teoría y el estudio de este sistema. (p. 13)

Entendemos, entonces, las relaciones laborales como el campo donde se desarrollan las relaciones entre empresas y trabajadores principalmente organizados, en cuanto al proceso de trabajo y al establecimiento de sus propias regulaciones. Este campo

comprende, además, los discursos, acciones y valores de los actores señalados y al Estado a través de sus políticas laborales (Ermida Uriarte, 1996). Un modelo de relaciones laborales democráticas comprende tres componentes fundamentales. El primero consiste en el mutuo reconocimiento de los actores como portadores de intereses diferenciados y legítimos. Se establece un marco de relaciones laborales basado en la confianza, el intercambio de información, decisiones a largo plazo y la búsqueda de respuestas comunes. En segundo lugar, el modelo otorga a la autonomía colectiva un papel preeminente en la regulación de las relaciones laborales, y destaca la negociación colectiva por rama de actividad como el principal mecanismo de concertación. Esto no solo integra las remuneraciones, sino también mantiene la productividad y eficiencia del sistema laboral. Por último, el Estado asume un rol promotor y garante de los acuerdos establecidos, así como de la legislación laboral. Esta participación estatal asegura que los acuerdos alcanzados sean respetados y que se mantenga un equilibrio justo entre los intereses de los diferentes actores involucrados, lo cual garantiza la estabilidad y la sostenibilidad del sistema de relaciones laborales en el sector de la construcción (Villavicencio Ríos, 2012). En dicho modelo, la negociación colectiva por rama de actividad resulta fundamental, en la medida que la evidencia señala que dicho mecanismo permite equilibrar los recursos de poder al que acceden empresarios y trabajadores organizados (Marticorena, 2013; Senén González *et al.*, 2011).

4.3. Las decisiones estratégicas

Un concepto clave para explicar el proceso de configuración del modelo de relaciones laborales democrático es el de “decisiones estratégicas”. Es un concepto sociológico aplicado al estudio de las relaciones laborales con buenos resultados (Katz *et al.*, 2015a; Kochan *et al.*, 1984; Kochan y Lipsky, 2003). Esta perspectiva señala que “las prácticas y resultados de las relaciones laborales se configuran en las interacciones del contexto, como en las decisiones estratégicas y la escala de valores de los empresarios, dirigentes sindicales, trabajadores y autoridades públicas” (López Pino, 2003, p. 111).

Las relaciones que identificamos se mueven entre los tres componentes de las relaciones laborales: contexto, instituciones y decisiones estratégicas. El contexto está conformado por los aspectos estructurales como la situación económica y política, pero también por las tradiciones culturales (historia) en que se desenvuelven los actores colectivos. Las instituciones aluden a los actores colectivos formalizados en sus organizaciones representativas, que en este caso son Capeco, para los empresarios; la FTCCP, para los trabajadores; y el MTPE, para el Estado.

Pero en la medida en que las instituciones filtran las opciones estratégicas de los actores se podría establecer un puente entre acciones estratégicas e instituciones. Las diversas formas o configuraciones de las relaciones laborales son el resultado de un entramado de relaciones, históricamente configuradas, cristalizadas en reglas constitutivas y regulativas, solidificadas, a su vez, en instituciones. En este sentido, las relaciones laborales son el resultado de acciones de los actores en un marco de instituciones configuradas, interpretadas y reinterpretadas por los actores, consciente o inconscientemente. (López Pino, 2003, p. 117)

Las “decisiones estratégicas” conducen a arreglos que resuelven una coyuntura con base en una mayor información disponible y orientados a un objetivo realizable en el mediano o largo plazo. La acción estratégica se desarrolla en un entorno cambiante, donde los demás actores disponen de la capacidad para interferir, por lo que las opciones tomadas están mediadas también por lo que hagan o decidan los demás (Katz *et al.*, 2015b).

5. Metodología

Este artículo se deriva de la investigación cualitativa realizada para la tesis de maestría en Relaciones Laborales, cuyo objetivo fue identificar las decisiones estratégicas de los actores gremiales de la industria de la construcción que hicieron posible la consolidación de un modelo democrático de relaciones laborales en el presente siglo. La metodología utilizada en el trabajo de campo incluyó entrevistas semiestructuradas a representantes clave de los gremios sindicales y empresariales del sector, enfocándose en comprender las estrategias detrás de las decisiones que llevaron a una mayor institucionalización del diálogo social.

El estudio también incorporó una revisión sistemática de documentos oficiales producidos por los gremios empresariales y sindicales, así como una revisión periodística enfocada en el tratamiento mediático de los principales conflictos laborales del sector. Estos materiales complementaron los datos cualitativos recogidos en las entrevistas, ofreciendo un marco documental que ayudó a contextualizar las decisiones estratégicas de los actores gremiales. La combinación de estos métodos permitió una triangulación de fuentes que enriqueció el análisis de las dinámicas gremiales y aportó una visión integral sobre las transformaciones en las relaciones laborales en la industria de la construcción durante el siglo XXI. Para la elaboración del presente artículo, la información fue actualizada hasta el año 2024.

6. Resultados y discusión

La investigación identifica tres decisiones estratégicas tomadas por los actores laborales que facilitan explicar los cambios más importantes en las relaciones laborales en la industria de la construcción del Perú, a partir de la negociación colectiva por rama de actividad. Estas “decisiones estratégicas” son:

1. La decisión del Estado a través del MTPE de incidir en los actores para que restablezcan la negociación colectiva por rama de actividad en el año 2004.
2. La decisión de la FTCCP y Capeco para enfrentar juntos el problema de la violencia en la industria de la construcción desde el año 2011.
3. La decisión de la FTCCP y Capeco de construir una agenda sectorial común para discutirla con el Estado a partir del año 2015.

6.1. La decisión del Estado a través del MTPE de incidir en los actores para que restablezcan la negociación colectiva por rama de actividad en el año 2004

En noviembre del año 2000, el régimen de Alberto Fujimori colapsa en medio de denuncias de corrupción, fraude electoral y la renuncia del presidente. Se inicia, entonces, una “transición democrática”, que comprende los gobiernos de Valentín Paniagua y Alejandro Toledo. El gobierno de Paniagua dispone un conjunto de medidas legales para restablecer un equilibrio en el marco de las relaciones laborales del país. Sin embargo, no es un proceso sencillo, pues las reformas neoliberales habían logrado reordenar las fuerzas sociales, conformar nuevos “sentidos comunes” más cercanos al individualismo, el mercado libre y la desconfianza sobre el Estado y la acción colectiva (Acuña y Smith, 2007; Carrión, 2006).

Los gremios de Capeco y la FTCCP mantienen posiciones opuestas acerca de la negociación colectiva por rama de actividad. Los años 2001, 2002 y 2003 la FTCCP presentó el pliego de reclamos ante el MTPE, mientras Capeco insiste en rechazar el ámbito de negociación. A diferencia de años anteriores, el MTPE configura una salida diferente para dichos años y establece un aumento salarial mediante resoluciones ministeriales.

En el año 2003, el Tribunal Constitucional reconoce el derecho de negociación colectiva por rama en la industria de la construcción, cerrando así la disputa judicial. El principal argumento en la estrategia legal de Capeco había sido rebatido. Luego, en el año 2004, se designa al abogado laboralista Javier Neves como procurador público ad hoc en los casos judiciales entre Capeco, el MTPE y la FTCCP. Más adelante, Neves será designado ministro de Trabajo, con lo que se da un rol más proactivo al Estado en la búsqueda de resolver el conflicto.

De esta manera, la situación se encontraba atrapada para la negociación colectiva del periodo 2004-2005. Para el gremio de los trabajadores, mantener el esquema de los tres últimos años resultaba un mal precedente, pues impedía una real negociación. El objetivo de la FTCCP liderada por Mario Huamán era conseguir que Capeco regrese a la mesa de negociación (W. Ríos, comunicación personal, 13 de febrero de 2018).

Un año antes, en Capeco es elegido presidente Lelio Balarezo, en reemplazo de Leopoldo Scheelje Martin, que estuvo desde 1999 al frente de dicho gremio (Capeco, 2009). De esta manera, tenemos tres personalidades claves: Javier Neves, en el Ministerio de Trabajo; Lelio Balarezo, en Capeco; y Mario Huamán, en la FTCCP. El dirigente empresarial proviene del Jockey Club, donde existía una larga tradición de negociación colectiva, por lo que el tema no le era ajeno, mientras que el dirigente sindical había desarrollado su carrera gremial articulando la presión social con el diálogo y la negociación (L. Villanueva, comunicación personal, 4 de mayo de 2017).

Sin embargo, ambos gremios se encontraban en una situación de empate, debido a que disponían de diferentes recursos para sostenerse en sus posturas y dilatar el conflicto en el largo plazo. Por esta razón, el rol activo del MTPE configura una “decisión estratégica” precisamente porque el MTPE podría haber optado por evadir el conflicto y mantener una posición ambigua. No obstante, el ministro Neves y el viceministro Villavicencio van a insistir ante Capeco con diferentes argumentos para que ceda en su posición de rechazo

a la negociación por rama de actividad (J. Neves, comunicación personal, 13 de febrero de 2018).

Las gestiones ministeriales dieron resultado y, a partir de la segunda mitad del año, los representantes de Capeco y de la FTCCP se reúnen en las instalaciones del mismo Ministerio de Trabajo para iniciar una etapa de negociaciones. Los medios de prensa resaltaron dicho proceso y, en particular, el rol desempeñado por el equipo del Ministerio de Trabajo.

“Han pasado doce años y no ha habido una negociación colectiva a nivel de rama, nuestro esfuerzo fue restituir este espacio”, resaltó Neves. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) propició un acercamiento entre los trabajadores y Capeco luego de la sentencia del Tribunal Constitucional que establecía que el nivel de la negociación era por rama de actividad. (Andina, 7 de setiembre de 2004)

Una vez acordado el diálogo, los resultados fueron reforzando el nuevo escenario. Un impasse que antes de la negociación parecía muy difícil de resolver consistía en los procesos de negociación colectiva que quedaron abiertos en los años 1997, 1998, 1999 y 2000, además del que estaba en discusión correspondiente al 2004. Para la FTCCP, era importante reconocer la continuidad histórica de los procesos de negociación colectiva por rama, mientras que Capeco prefería no reconocer dichos procesos y resolver solamente el convenio de 2004.

Sin embargo, en la mesa de negociación el problema fue resuelto exitosamente. Ambas partes aceptan lo que van a denominar el “megapliego”, es decir, resolver en el proceso de 2024 las negociaciones que estaban pendientes. Ambas partes ceden sus posiciones iniciales para obtener un beneficio parcial pero inmediato. La FTCCP retira seis puntos, entre ellos la bonificación por cierre de pliego de los cuatro años previos, pero a cambio Capeco reconoce que en esos años procedía la negociación colectiva por rama. No deja de ser significativo que, en la actualidad, ambos gremios no solo reconozcan la importancia del “megapliego”, sino que se adjudiquen la iniciativa que supero el impasse.

Tanto la aceptación de negociar como los resultados de la misma van consolidando lo que Katz y otros denominan “estructuración actitudinal” (*attitudinal structuring*), es decir, el grado de confianza que las partes respectivas sienten o desarrollan entre sí. Mientras mayor sea el grado de confianza, es mucho más sencillo alcanzar acuerdos. Las acciones como el intercambio de información, la capacidad para identificar problemas y el respeto de los compromisos establecidos ayudan a construir dicha confianza (Katz et al., 2015a). Este proceso seguirá fortaleciéndose con las dos decisiones estratégicas que hemos identificado.

6.2. La decisión de la FTCCP y Capeco para enfrentar juntos el problema de la violencia en la industria de la construcción desde el año 2011

El 19 de marzo de 2011 es asesinado Jorge Correa Piedra, secretario general del Sindicato de Trabajadores en Construcción Civil de Chepén, por acción de grupos delincuenciales organizados que pretenden controlar las obras en dicha localidad. Hasta entonces, el sector había registrado diferentes momentos de violencia alrededor de las obras de construcción, pero se trataba de disputas entre trabajadores desocupados

que buscaban acceder a puestos de empleo. En la segunda década del presente siglo, empiezan a registrarse los primeros grupos delincuenciales que extorsionan a empresarios constructores buscando el pago de cupos para luego controlar el acceso a los puestos de trabajo.

Tanto empresarios como trabajadores buscan el apoyo de las fuerzas policiales para garantizar la seguridad pública, pero la falta de recursos y experiencia en este tipo de delitos hace que la policía no logre responder adecuadamente. Los sindicatos de construcción en las diferentes regiones del país se enfrentan a los delincuentes para impedir que controlen las obras y los desplacen de las mismas.

La situación fue agravándose durante el periodo hasta configurar la existencia de una “delincuencia organizada” entendida como “toda acción delictiva organizada y prolongada en el tiempo cuya capacidad de sustraer y proveer bienes y servicios implica la corrupción, la coacción y, en algunos casos, la violencia” (PNUD, 2013, p. 7).

Las explicaciones a esta situación las resume muy bien Couso (2014):

El significativo crecimiento que ha experimentado el sector de la construcción ha hecho que importantes sectores de la sociedad hayan encontrado una veta para poder acceder a ingresos económicos a los que hasta entonces no tenían acceso por medio del mundo salarial. No solamente es la cantidad de puestos de trabajo lo que hace atractivo a este sector, sino también los beneficios laborales de los que gozan como producto de la fortaleza histórica de los sindicatos que los representan. Tantos sectores provenientes de la población carcelaria, como otros que históricamente han desarrollado sus actividades en el sector informal o en actividades poco calificadas buscan acceder a los beneficios que les pueden propiciar las actividades ligadas a esta rama de actividad. (p. 5)

En 2010, a partir de una iniciativa de Capeco, el Estado conforma la División de Protección de Obras Civiles (Divproc), dentro de la Policía Nacional del Perú, como una instancia especializada en la seguridad en la industria de la construcción. Entre tanto, el 3 de abril de 2014, la FTCCP organiza una primera movilización denominada “El Perú Unido Exige Paz y Seguridad Ciudadana”, cuyo principal objetivo era conformar un acuerdo con la finalidad de coordinar acciones y promover políticas públicas destinadas a enfrentar y erradicar la violencia y la delincuencia (Fowks, 03 de abril de 2014). La FTCCP invita a participar de la movilización a Capeco, que acepta la convocatoria. Pocas veces en la historia de las relaciones laborales del país, empresarios y trabajadores se han movilizado de manera conjunta por un problema común.

Enfrentar juntos la inseguridad en las obras de construcción es una segunda decisión estratégica tomada por la FTCCP y Capeco. A partir de entonces, van a coordinar más estrechamente sus propuestas con respecto de la violencia para que sean asumidas por el Estado, promoviendo el establecimiento de mesas multisectoriales con los ministerios del Interior, de Justicia y de Trabajo para responder a los actos delincuenciales. Esta decisión resultó más eficaz que mantener caminos paralelos, como señala Coulter (2014) para referirse a la experiencia del TUC en Inglaterra, ya que las políticas de oposición no siempre resultan exitosas, mientras que establecer acuerdos con empresarios y gobiernos permite obtener resultados

6.3. La decisión de la FTCCP y Capeco de construir una agenda sectorial común para discutirla con el Estado a partir del año 2015

A partir de las reuniones y mesas de trabajo establecidas a raíz de la violencia en el sector, los actores gremiales fueron identificando situaciones y problemas comunes. Se consolida una estructura de confianza que va definiendo una agenda sectorial. El proceso se inicia con la intervención de los trabajadores organizados y es sostenido posteriormente por los empresarios. Este esquema refleja un patrón ya observado en la constitución de pactos sociales, en los que la iniciativa de establecer estos acuerdos proviene de los sindicatos, aunque su permanencia depende del compromiso y la cooperación de los empleadores para garantizar su continuidad (Baccaro y Lim, 2006).

El proceso de identificar problemas comunes, establecer confianzas institucionales más allá de los liderazgos personales, elaborar respuestas a los problemas identificados y sostener compromisos para impulsar dichas respuestas tendrá un efecto en el marco de las relaciones laborales. En febrero de 2015, Capeco y la FTCCP promueven el documento Agenda de vivienda, construcción, infraestructura y urbanismo 2016-2021, que será suscrito también por el Colegio de Ingenieros del Perú. Fue el primero de una serie de pronunciamientos y declaraciones que serán suscritos por ambos gremios y algunas otras instituciones relacionadas con la industria de la construcción (FTCCP *et al.*, 2016).

Ahora bien, ¿qué significa para las relaciones laborales en la industria de la construcción el desarrollo de una agenda sectorial? Se trata, en primer lugar, de un acuerdo a largo plazo establecido entre empresarios y trabajadores, pero que puede incorporar a otros actores. En segundo lugar, la agenda incorpora un conjunto de temas y propuestas que son importantes para ambos actores. No se trata de una *laundry list*, sino de temas que son consensuados específicamente por ambas partes y que van más allá de la negociación colectiva. En general, se trata de propuestas al Estado. En tercer lugar, supone el compromiso de las partes para llevar a cabo los acuerdos (Fichter y Greer, 2004).

Y esto representa, nuevamente, una excepcionalidad frente al panorama en el resto de las relaciones laborales del país, en las que los espacios de diálogo social se han visto seriamente menoscabados. Como señala Tostes, “El diálogo social se ha consolidado como un mecanismo para no avanzar en nada. Hay una debilidad del diálogo social como herramienta de acuerdos sociales” (Tostes, comunicación personal, 8 de febrero de 2018).

Por su parte, en la industria de la construcción, lo que tenemos es una forma de concertación social que supone un nuevo nivel de negociación colectiva que busca ser un instrumento para regular todo el sector económico. Como señalan Fichter y Greer (2004), en Europa, los sindicatos fuertes han logrado convertir sus capacidades de movilización y presión para institucionalizar acuerdos con empleadores y gobiernos. De esta manera, logran establecer un “marco institucional” para influir en la legislación del sector, en la elaboración de políticas gubernamentales, en la solución de conflictos sectoriales y, asimismo, sostener los avances en la negociación colectiva tradicional.

7. Conclusiones

En las dos últimas décadas, los gremios empresariales y sindicales han construido un modelo diferente de relaciones laborales en la industria de la construcción. Nuestra investigación identifica tres “decisiones estratégicas” que han resultado centrales en el proceso de cambio. Estas decisiones las consideramos estratégicas en dos sentidos: en primer lugar, porque suponen un cambio significativo con respecto de tradiciones organizativas o posiciones institucionales asumidas desde la reforma laboral de los noventa. Los actores optan por un cambio, a pesar de que podrían haber mantenido sus posturas anteriores. En segundo lugar, porque estas decisiones han permitido a los actores construir un marco de confianza mutua para establecer paulatinamente otros acuerdos que han configurado un nuevo modelo de relaciones laborales.

Este proceso es particularmente relevante porque se ha desarrollado a partir del ejercicio constante de la negociación colectiva por rama de actividad en la industria de la construcción. Este mecanismo procesal fue severamente limitado en la reforma laboral de los años noventa por ser un tema en el que el sector empresarial y los sindicatos en general mantienen posiciones opuestas.

El logro de una negociación a este nivel supuso, en primer lugar, la existencia de representaciones legítimas y reconocidas tanto de empleadores como de trabajadores; en segundo lugar, la aceptación de ambas partes —por diferentes razones o circunstancias— de la necesidad de coordinar las remuneraciones de manera sectorial, lo cual es generalmente factible en contextos de crecimiento económico; y, en tercer lugar, la negociación colectiva por rama supone el reconocimiento de los empleadores de que los incrementos de remuneración se encuentran bajo el control compartido con la organización sindical (Austrin, 1978). Así, las tres “decisiones estratégicas” tomadas por los actores han hecho posible establecer un “modelo de relaciones laborales democrático” en la industria de la construcción.

Por último, una interrogante que resulta inevitable es acerca de la continuidad del modelo establecido. Más aún porque, lejos de convertirse en un ejemplo para otros sectores económicos, lamentablemente sigue siendo un caso singular en el Perú.

Por lo señalado a lo largo del texto, resulta claro que el modelo establecido dispone de un alto nivel de legitimidad social que permite gestionar los problemas y dificultades con bastante eficiencia. En el último periodo, el acuerdo entre Capeco y la FTCCP ha enfrentado diversos retos que han puesto en tensión la relación construida. La caída del PBI del sector construcción —el fin del “boom de la construcción”—, proceso que se traslapa con la paralización de la actividad económica durante la pandemia, puso en tensión la negociación colectiva de los años 2021 y 2022. En el ámbito nacional, algunos sectores empresariales de otras industrias plantearon la suspensión de los procesos de negociación colectiva. No obstante, en la industria de la construcción Capeco y la FTCCP mantuvieron el diálogo y se logró establecer convenios colectivos en dichos años.

Si bien la legitimidad del modelo es un argumento para explicar su estabilidad y permanencia, algunos autores sostienen que, en el marco de aplicación de las políticas neoliberales en América Latina desde los ochenta, una de las líneas de respuesta a los cambios en las relaciones laborales fue un pacto neocorporativista. Los sindicatos

sectoriales más fuertes pueden promover y aceptar pactos corporativos como estrategia para mantener su prevalencia en un contexto adverso.

La deriva corporativista es una línea de investigación que se abre a partir del presente estudio. Esta perspectiva supone analizar los acuerdos establecidos entre empresarios, trabajadores y Estado en su composición como instrumentos de redistribución salarial y promotores del crecimiento económico con competitividad (De la Garza, 2016).

De esta manera, el reto para el modelo democrático de relaciones laborales en la industria de la construcción sigue siendo la permanencia. Frente a los vaivenes de la economía y la política, los actores principales deberán tomar con responsabilidad las decisiones adecuadas para sostener todo lo avanzado, sin caer en salidas corporativas ni regresar a enfrentamientos superados.

Rol del autor:

CM: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Redacción (borrador original), Redacción (revisión y edición).

bibliografía

- Acuña, C. H. y Smith, W. C.**
2007 La economía política del ajuste estructural: la lógica de apoyo y oposición a las reformas neoliberales En C. H. Acuña (Ed.), *Proyecto de modernización del Estado. Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual* (pp. 203-238). Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.
- Afolabi, A., Oyeyipo, O., Ojelabi, R. y Patience, T.-O.**
2019 Balancing the female identity in the construction industry. *Journal of construction in developing countries*, 24(2), 83-104. <https://doi.org/10.21315/jcdc2019.24.2.4>
- Andina.**
2007 Mañana se anunciaría convenio colectivo entre construcción civil y CAPECO. *Agencia de Noticias Andina*.
- Ansari, S. A. y Karthik, D.**
2022 Labor relation in construction industry in India. *Materials today: proceedings*, 60, 1581-1587. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.12.119>.
- Atzeni, M. (Ed.).**
2014 *Management, work and organisations. Workers and labour in a globalised capitalism: contemporary themes and theoretical issues*. Palgrave Macmillan.
- Austrin, T.**
1978 *Industrial relations in the construction industry: some sociological considerations on wage contracts and trade unionism (1919-1973)* [Tesis Doctoral]. University of Bristol, Bristol..
- Baccaro, L. y Lim, S.-H.**
2006 *Social pacts as "coalitions of weak and moderate": Ireland, Italy and South Korea in comparative perspective*. MIT. IWER Seminar Series.
- Bartram, D.**
2004 Labor migration policy and the governance of the construction industry in Israel and Japan. *Politics & Society*, 32(2), 131-170. <https://doi.org/10.1177/0032329204263068>
- Belman, D. y Voos, P. B.**
2006 Union wages and union decline: evidence from the construction industry. *Industrial and labor relations review*, 60(1), 67-87. <https://doi.org/10.1177/001979390606000104>
- Bosch, G. y Philips, P. (Eds.).**
2002 *Routledge studies in business organizations and networks. Building chaos: an international comparison of deregulation in the construction industry*. Routledge.
- Cámara Peruana de la Construcción - Capeco.**
2009 *Capeco 1958 - 2008: 50 años mejorando la calidad de vida de los peruanos y promoviendo el desarrollo nacional*. Capeco.
- Carrión, J. (Ed.).**
2006 *The Fujimori legacy: the rise of electoral authoritarianism in Peru*. Pennsylvania State University Press.
- Coffey, V.**
2010 *Understanding organisational culture in the construction industry*. Spon Research. Spon.

bibliografía

- Colling, T. y Terry, M. (Eds.).**
2010 *Industrial relations: theory and practice* (3rd ed.). Wiley.
- Coulter, S.**
2014 *New Labour policy, industrial relations and the trade unions*. Palgrave Pivot.
- Couso, C.**
2014 *La violencia en Construcción Civil del Perú* [manuscrito].
- Cremers, J.**
2005 Social dialogue in the European construction industry. *Transfer: European review of labour and research*, 11(3), 359-362. <https://doi.org/10.1177/102425890501100308>
- De la Garza, E.**
2016 Neoliberalismo y diversidad de corporativismos. En E. Cuda (Ed.), *Nuevos estilos sindicales en América Latina y el Caribe* (pp. 95-126). Clacso.
- Diaz, M., Ruggirello, H. y Posadas, M.**
2016 *La problemática de tercerización en la industria de la construcción y sus implicancias en las condiciones y medio ambiente de trabajo*. Aulas y Andamios.
- Drouin, N., Khalfan, M. M. y Maqsood, T.**
2012 Supply chain capital in construction industry: coining the term. *International journal of managing projects in business*, 5(2), 300-310. <https://doi.org/10.1108/17538371211214978>
- Emida Uriarte, O. (Ed.).**
1996 *Curso introductorio de relaciones laborales*. Fundación de Cultura Universitaria. .
- Farace, R.**
2017 Más allá de la etnicidad: migración, trabajo y sindicalismo en la industria de la construcción argentina. *Temas de antropología y migración*, (9), 71-92.
- Fichter, M. y Greer, I.**
2004 Analysing social partnership: a tool of union revitalization? En C. M. Frege y J. E. Kelly (Eds.), *Varieties of unionism: strategies for union revitalization in a globalizing economy* (pp. 71-92). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199270149.003.0005>
- Fowks, J.**
2014 Marchas en Perú contra las extorsiones en el sector de la construcción. *El País*. https://elpais.com/internacional/2014/04/03/actualidad/1396553256_359627.html
- Federación de Trabajadores de Construcción Civil - FTCCP, Cámara Peruana de la Construcción - Capeco y Colegio de Ingenieros del Perú - CIP.**
2016 *Agenda de vivienda, construcción, infraestructura y urbanismo: 2016-2021*. <http://www.ftccperu.com/index.php/orientacion-sindical/709-agenda-del-sector-de-la-construccion-2016-2021-1>
- Gamero, J.**
2015 *Evolución del sector económico de la Construcción y la situación de empleo y los ingresos (2005-2014)* [Manuscrito]
- Grant, M.**
2004 Building chaos: an international comparison

bibliografía

- of deregulation in the construction industry. *Relations Industrielles*, 59(1), 209. <https://doi.org/10.7202/009136ar>
- Greed, C.**
2012 Builders: class, gender and ethnicity in the construction industry. *Construction management and economics*, 30(11), 1013-1017. <https://doi.org/10.1080/01446193.2012.717704>
- Hillebrandt, P. M.**
2000 *Economic theory and the construction industry* (3rd. ed.). Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230372481>
- Illessy, M., Kirov, V., Makó, C. y Stoeva, S.**
2007 Labour relations, collective bargaining and employee voice in SMEs in central and eastern Europe. *Transfer: European review of labour and research*, 13(1), 95-113. <https://doi.org/10.1177/102425890701300109>
- Katz, H. C., Kochan, T. A. y Colvin, A.**
2015a A Framework for Analyzing Labor Relations. En H. C. Katz, T. A. Kochan y A. J. Colvin (Eds.), *Labor relations in a globalizing world*. ILR Press an imprint of Cornell University Press.
- Katz, H. C., Kochan, T. A. y Colvin, A.**
2015b The Negotiations Process and Structures. En H. C. Katz, T. A. Kochan y A. J. Colvin (Eds.), *Labor relations in a globalizing world*. ILR Press an imprint of Cornell University Press. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/1040>
- Kochan, T. A. y Lipsky, D. B.**
2003 *Negotiations and change: from the workplace to society*. ILR Press an imprint of Cornell University Press.
- Kochan, T. A., McKersie, R. B. y Cappelli, P.**
1984 Strategic Choice and Industrial Relations Theory. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 23(1), 16-39. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1984.tb00872.x>
- Lillie, N. y Greer, I.**
2007 Industrial relations, migration, and neoliberal politics: the case of the European construction sector. *Politics & society*, 35(4), 551-581. <https://doi.org/10.1177/0032329207308179>
- López Pino, C.**
2003 El enfoque de las opciones estratégicas de los actores en el estudio de las relaciones laborales. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, (21), 105-126.
- Lubanski, N.**
2016 Moving closer together - trade union europeanisation in the construction sector. *Transfer: European review of labour and research*, 6(1), 103-109. <https://doi.org/10.1177/10242589000600110>
- Mandelstamm, A. B.**
2016 The effects of unions on efficiency in the residential construction industry: a case study. *Industrial and labor relations review*, 18(4), 503-521. <https://doi.org/10.1177/001979396501800402>
- Marsh, R.**
1986 Conflict in the construction industry. *Employee relations*, 8(2), 22-26.

bibliografía

- Marticorena, C.**
2013 *Relaciones laborales y estructura de la negociación colectiva. Avances en torno a su problematización.* ASET. XI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.
- Meardi, G., Martín Artilles, A. y Riera, M. L.**
2012 Constructing uncertainty: unions and migrant labour in construction in Spain and the UK. *Journal of industrial relations*, 54(1), 5-21. <https://doi.org/10.1177/0022185611432388>
- Organización Internacional del Trabajo - OIT.**
2001 *La industria de la construcción en el siglo XXI: su imagen, perspectivas de empleo y necesidades en materia de calificaciones.* OIT.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.**
2013 *Informe regional de desarrollo humano: diagnóstico y propuestas para América Latina.* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Rabourn, M.**
2008 Organized labor in residential construction. *Labor studies journal*, 33(1), 9-26. <https://doi.org/10.1177/0160449X07312076>
- Rameezdeen, R.**
2007 Image of the construction industry. *CIB Priority Theme*, 76-87.
- Razak Bin Ibrahim, A., Roy, M. H., Ahmed, Z. U. y Imtiaz, G.**
2010 Analyzing the dynamics of the global construction industry: past, present and future. *Benchmarking: an international journal*, 17(2), 232-252. <https://doi.org/10.1108/14635771011036320>
- Ruggirello, H.**
2011 *El sector de la construcción en perspectiva: internacionalización e impacto en el mercado de trabajo. Aulas y andamios.* Fundación UOCRA.
- Senén González, C., Medwid, B. y Trajtemberg, D.**
2011 La negociación colectiva y sus determinantes: un abordaje desde los debates de las relaciones laborales. *Revista latinoamericana de estudos do trabalho*, 16(25), 155-181.
- Sobotka, S. P.**
1953 Union influence on wages: the construction industry. *Journal of political economy*, 61(2), 127-143. <https://doi.org/10.1086/257354>
- Srivastava, R. y Jha, A.**
2016 *Capital and Labour standards in the organised construction industry in India: a study based on fieldwork in the national capital region of Delhi* (Project Report núm. 2). Centre for the Study of Regional Development.
- Swider, S.**
2015 Building China: precarious employment among migrant construction workers. *Work, employment and society*, 29(1), 41-59. <https://doi.org/10.1177/0950017014526631>
- Villavicencio Ríos, A.**
2012 El modelo de relaciones colectivas

peruano: del intervencionista y restrictivo al promocional. *Derecho PUCP*, (68), 551-570.

Yankov, L. y Kleiner, B. H.

2001 Human resources issues in the construction industry. *Management research news*, 24(3/4), 101-105. <https://doi.org/10.1108/01409170110782711>