

# **Negociación Colectiva ante el Siglo XXI**

## **Aportes para la acción sindical**

Carlos A. Tomada / María Rigat-Pflaum

Friedrich Ebert Stiftung

Los artículos que publicamos son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no traducen necesariamente el pensamiento de la Fundación Friedrich Ebert. Se admite la reproducción total o parcial de sus trabajos, como asimismo de sus ilustraciones, a condición de que se mencione la fuente y se haga llegar copia a la redacción.

a Omar Moreno

## INDICE

Prólogo

Introducción

Parte Primera

1. El contexto actual de la Negociación Colectiva.
2. Conflicto y negociación laboral.

Parte Segunda

1. Conceptos de Negociación Colectiva
2. Premisas para un modelo de Negociación Colectiva
3. Estructura y Niveles de la Negociación Colectiva
4. Una propuesta de estructura para la Negociación Colectiva
5. Contenidos de la Negociación Colectiva

Parte Tercera

1. La Negociación como proceso. Una propuesta metodológica
2. Principios que sustentan la Negociación Colectiva

A modo de conclusión

## PROLOGO

La idea de "pensar globalmente y actuar localmente", últimamente ha cobrado fuerza en los distintos ámbitos del quehacer político y social. Como institución con variadas vinculaciones internacionales, la Fundación Friedrich Ebert considera muy pertinente este lema. Sin duda hay temas, en los cuales el análisis y las comparaciones de estructuras globales son muy adecuadas. En un mundo económicamente cada vez más globalizado, esto es válido para muchos procesos laboral-sindicales. Las consecuencias del actuar, sin embargo, para ser efectivas y eficientes, deben tomar en cuenta los condicionantes específicos de cada caso.

Por lo tanto, los procesos de negociación colectiva, pueden tener una base analítica compartida en países europeos y latinoamericanos, pero no necesariamente se deberían llevar a cabo en forma parecida. Para hacer un aporte al fortalecimiento de las organizaciones sindicales en el Cono Sur, a menudo no basta con copiar modelos europeos. Con la elaboración del presente manual hemos hecho un esfuerzo específico en esta dirección. Este trabajo recoge la experiencia concreta en capacitación y negociación que los autores realizaron en Argentina y Paraguay en los últimos años. Esperamos, que el presente manual sea un producto con los ingredientes de la realidad, que refuercen su utilidad como material de consulta y capacitación para dirigentes sindicales. Tenemos la convicción, que, a pesar de las diferencias de las condiciones-marco en cada país, también será de provecho para el movimiento obrero en los países vecinos.

Con esta publicación, la Fundación Friedrich Ebert sigue en su tradicional línea de trabajo de apoyo a las organizaciones sindicales. A la vez quisiéramos introducir un elemento modernizador. Apuntamos a que no sea un texto clásico, sino un Manual en su mejor sentido, que acompañe directamente los procesos de negociación colectiva. Un buen resultado de negociación, por último puede ser un buen paso hacia una sociedad más justa y equitativa. Si a través de este trabajo logramos colaborar con este objetivo, nos sentiremos satisfechos con el aporte.

Buenos Aires, noviembre de 1998

Dr. Heinrich Sassenfeld

Representante en Argentina y Paraguay

Fundación Friedrich Ebert

## INTRODUCCIÓN

En las sociedades modernas, industrializadas y abiertas, la negociación colectiva constituyó una pieza clave del sistema social. Su vigencia y las prácticas que suscita concretaron modalidades estables de institucionalización de los conflictos laborales, posibilitaron un marco consensuado de gestión de lo social y generaron normas contractuales capaces de articular maduramente intereses sectoriales en pugna. En mayor o menor medida, fue un instrumento idóneo para que las partes, libre y bilateralmente, autoregularan todos los aspectos de las relaciones del trabajo, particularmente la determinación de los niveles salariales.

Pero estas funciones globales "tradicionales" de la negociación colectiva se confrontan hoy a una verdadera mutación. En efecto, sabemos y experimentamos claramente que vivimos en un mundo en acelerada y profunda transformación y es evidente que esta dinámica se verifica a escala planetaria y se manifiesta multidimensionalmente en la realidad económica, cultural, demográfica, política e institucional.

Ejemplos concretos de lo expuesto son el surgimiento de la mundialización de las finanzas y las comunicaciones, los cambios en la composición de la población económicamente activa, los nuevos comportamientos ante el trabajo y la permanencia del sistema político democrático en los países de la región.

Los cambios en la organización de la empresa y en las relaciones del trabajo en los últimos diez años han sido sustanciales. La crisis de la gran empresa fordista americana de producción en masa significó en el mundo, y con diferencias de grado y de tiempos en los países de América Latina, el desarrollo y la introducción de nuevos conceptos de producción, de organización del trabajo, de gerenciamiento y manejo de recursos humanos orientados hacia el aumento de la productividad y competitividad de las empresas en un mercado globalizado. Sin embargo, estas nuevas formas no parecen ser definitivas ni conformar el ideal de producción para el próximo siglo.

La introducción de la "lean production", del modelo japonés y de las nuevas formas de organización del trabajo, en forma incipiente en algunos países, parcial en otros, y total en determinadas ramas de la producción, logró bajar los costos de personal en la empresa que, junto a mejoras en la calidad, aumentaron su competitividad. Sin embargo, el desempleo se ha convertido en el problema central de los países industrializados y en muchos países de América Latina. Por otra parte, muchas empresas logran optimizar la administración de recursos, pero paralelamente, no se logran resolver problemas que afectan globalmente y en forma creciente a la humanidad, como la racionalización del uso de energía y la conservación de los recursos naturales y del medio ambiente.

Los sindicatos confrontan actualmente situaciones nuevas y complejas que exigen respuestas adecuadas a una realidad en cambio constante. Las transformaciones continuas de los factores que inciden en las relaciones laborales dificultan estrategias de largo plazo y convierten en transitorias las situaciones adquiridas<sup>1</sup>. La acción de los sindicatos como representantes del colectivo de los trabajadores debe necesariamente adecuarse en formas y contenidos.

Ante esta realidad, la negociación colectiva adquiere una nueva dimensión y nuevas características. La negociación deja de conformar un acto en el tiempo, con un resultado determinado, el convenio, para constituirse en un proceso continuo, sin principio ni fin. Entender la negociación como proceso, implica un desplazamiento del centro de atención desde los resultados al desarrollo en sí mismo. El proceso se convierte en directriz para el logro de los resultados deseados.

Desde este punto de vista, la negociación demanda del actor sindical algo más que competencias específicas en la mesa de negociación. La negociación colectiva como proceso exige una serie de herramientas necesarias para:

---

<sup>1</sup> Moreno, Omar, "Método de gestión de conflictos laborales para la negociación colectiva", Mimeo, Buenos Aires, 1994.



- conocer los cambios político-económicos globales que influyen en las relaciones laborales;
- asumir la diversidad creciente de sus representados, con sus identidades e intereses propios;
- manejar la representación de los intereses legítimos (y diversos) de los trabajadores frente a las necesidades de competitividad y eficiencia de las empresas;
- analizar y medir, frente a la dinámica de los factores anteriores, la situación de poder del sindicato como institución para responder a los intereses de sus representados a través de la negociación.

Comprender la negociación como un proceso, más allá del resultado del convenio, implica asimismo plantearse la necesidad de:

- planificar la negociación teniendo en cuenta las situaciones reales, que como ya vimos, están en permanente proceso de cambio;
- incorporar en el proceso los mecanismos de participación y consulta necesarios para asegurar un flujo de información permanentemente actualizado sobre las situaciones existentes;
- establecer, desde el sindicato, mecanismos de evaluación, gestión y seguimiento de dicho proceso. Nos referimos no sólo al control y seguimiento de lo establecido en el convenio, a la actualización permanente de los contenidos para rediscutir y renegociar, sino también al seguimiento de los factores macroeconómicos que pudieran estar influyendo en nuevos cambios, independientemente del nivel en que estuviera planteado el proceso de negociación.

La experiencia de los últimos tres años en actividades de capacitación sobre negociación colectiva en Argentina y en Paraguay, demuestra que, a pesar de las diferencias, los desafíos del movimiento sindical frente a la negociación colectiva son similares.

Si bien son países con diferente estructura sindical (sindicalismo por rama de actividad en Argentina, predominancia del sindicato por empresa con incipiente estructura de segundo

grado en Paraguay), con diferentes niveles en la implementación de las nuevas formas de gestión empresarial y especialmente con diferentes grados de desarrollo y experiencia en la negociación colectiva, los sindicatos de la región enfrentan problemáticas comunes que pueden significar un cambio en las formas tradicionales de la acción sindical, una reformulación de sus prácticas metodológicas y una revalorización de la capacitación de los cuadros sindicales con modificaciones sustanciales en las temáticas y métodos.

La disminución de la participación activa de los trabajadores en la organización sindical, el desgaste de algunas formas de lucha tradicionales, la dificultad de obtener nuevas conquistas y de mantener las adquiridas, la creciente contradicción entre intereses individuales y colectivos de los representados, son problemas comunes manifestados por las organizaciones.

En esta perspectiva, la negociación colectiva como institución generadora y reguladora de las relaciones laborales, es el elemento clave para lograr el reposicionamiento continuo de las partes o actores sociales, en cada contexto político, económico y cultural, dando cuenta de los cambios, recreando el equilibrio social necesario para permitir el desarrollo del modelo de acumulación<sup>2</sup>

Nuevas prácticas y nuevos conceptos en la organización del trabajo derivadas de la incorporación de la calidad total en algunas empresas y ramas de actividad, presentan un desafío inmediato: analizar su evolución y sus consecuencias. La negación de la amenaza no la diluye. Se trata, más bien, de convertir las amenazas en oportunidades a través de procesos de negociación donde el sindicato adquiera una participación activa, desde su propia organización transparente, dinámica y altamente calificada.

Con el objeto de introducirnos adecuadamente en una visión concreta de la negociación colectiva parece conveniente partir de dos ejes centrales que impactan en las relaciones laborales desde perspectivas diferentes:

---

<sup>2</sup> Moreno, Omar, op. cit.

1) los cambios en la economía mundial, las transformaciones socioproductivas y las nuevas formas de organización y gestión de la fuerza de trabajo, por un lado y

2) la permanencia de la dinámica negociación/ conflicto como dato inevitable de las relaciones del trabajo en una sociedad abierta y democrática, por otro.

## **PARTE PRIMERA**

### **1.**

#### **El Contexto Actual de la Negociación Colectiva**

Los procesos de negociación que llevan adelante los sindicatos como representantes del colectivo de los trabajadores, pueden enfrentar los cambios que se producen en el mundo del trabajo de diferentes maneras. La postura a tomar frente a ellos, debería ser el producto de la discusión y análisis del sindicato y sus representados de acuerdo al contexto, a los intereses de los trabajadores y a otros factores que hacen a la fuerza y posibilidad de los actores. Lo fundamental para el actor sindical, será conocerlos, comprenderlos e incorporarlos a la discusión que se lleve adelante durante el proceso de la negociación.

A raíz de estos cambios, una nueva terminología se ha ido incorporando a la vida de los trabajadores, no sólo en sus lugares de trabajo sino en su vivir cotidiano: globalización, mejora continua, calidad total, competencias, entre otras.

Son muchas las publicaciones y materiales que se pueden encontrar sobre estos temas. De hecho, ellos han venido ocupando la literatura especializada en los últimos diez años. La intención de este aporte es, sin embargo, puntualizar un marco general de referencia y el contexto en que hoy se desarrolla la negociación, para poder comprender tres aspectos que entran necesariamente en la dinámica de estos cambios:

- el papel actual de la negociación en el accionar del sindicato;
- los niveles en que ésta se puede desarrollar;
- los contenidos que serán objeto de la negociación concreta.

El punto de partida de este análisis será el nuevo contexto en que se desenvuelven las empresas, lo que nos lleva a destacar los principales cambios en los mercados internacionales y los condicionamientos para las economías nacionales, para pasar luego a

analizar los cambios que se están produciendo en la organización de las empresas y en las formas de organización del trabajo.

## **Principales cambios en la economía internacional**

### **Tendencias de la economía internacional<sup>3</sup>**

En la actualidad, cuando se habla de los cambios en la economía internacional, aparece la globalización como un rasgo predominante que los autores analizan para caracterizarlos.

La situación de finales del siglo XX reconoce algunas tendencias centrales que ponen de relieve la dinámica de este proceso de mundialización. Es en el contexto de estas tendencias económicas donde surgen y se desarrollan los nuevos patrones de competencia internacional, que afectan a la organización de la empresa y a los cambios en las relaciones entre capital y trabajo. Las características y funciones de los Estados nacionales se insertan asimismo en este contexto, y las políticas nacionales responden a la adecuación de dichos espacios a los requerimientos de la economía mundial. Las tendencias mencionadas serían las siguientes:

- La desaparición del mundo socialista como alternativa y la introducción de la economía de mercado en China incorpora a la economía global, a una gran cantidad de países que adhieren a los principios de la economía de mercado
- El agotamiento de los modelos de sustitución de importaciones, instrumentados desde la posguerra por la mayoría de los países en desarrollo de América Latina, África y Asia, con altas barreras arancelarias y con estrategias de desarrollo orientadas al mercado interno, provoca la apertura de un creciente número de países a la economía mundial, tratando de desarrollar estructuras económicas competitivas.

---

<sup>3</sup> Este capítulo se basa en los planteos de Messner, Dirk, conferencia dictada en Buenos Aires el 24/03/1998 y en un artículo del mismo autor en Revista D+C, Fundación Alemana de Desarrollo, 5/97.

- En distintas partes del mundo se llevan adelante procesos de integración regional que acompañan a la globalización. El comercio regional gana cada vez más importancia.
- La mundialización se acelera a través de la tecnología de las comunicaciones y de la información, convirtiendo asimismo a muchos servicios en productos de exportación.
- En los últimos años comenzó a formarse una infraestructura internacional en transportes y comunicación
- La interdependencia económica se acelera. El comercio internacional, los flujos financieros y las inversiones directas internacionales experimentan altas tasas de crecimiento.

La globalización, en el sentido de interdependencia económica, tiende a uniformar los modelos de organización social, los mecanismos de regulación y sistemas jurídicos, los que deben someterse a las exigencias de la economía de mercado global. Por otra parte, la creciente competencia genera dentro del mercado mundial una mayor variedad de soluciones e innovaciones que contribuyen a la formación de distintos estilos económicos y sociales<sup>4</sup>.

En este sentido, algunos autores reconocen la posibilidad y necesidad de acción de los estados nacionales en el marco de la regionalización y globalización de la economía.

Los desafíos comunes a los que se enfrentan los diferentes países requieren respuestas sustentadas en la propia realidad nacional.

Las políticas de apoyo a la competitividad sistémica<sup>5</sup> exigen esfuerzos públicos y privados en infraestructura, innovación tecnológica y recursos humanos que den cuenta de las condiciones de partida de cada país y de la calidad de sus instituciones.

---

<sup>4</sup> Messner, Dirk, op. cit.

<sup>5</sup> Ver Messner, Dirk. "Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica", Serie Prosur, Buenos Aires, 1996 Fundación Friedrich Ebert.

La experiencia internacional es sumamente valiosa, pero las soluciones nacionales requieren de la voluntad política y la creatividad de los actores sociales involucrados<sup>6</sup>.

### **Principales cambios a nivel de las empresas**

Trataremos aquí de sistematizar los principales cambios que se han ido introduciendo a nivel de las empresas y que tienen influencia decisiva en el mundo del trabajo actualmente. Ya anticipamos que la intensidad y el nivel de los mismos depende del país, de la región o de la rama de actividad y de la estrategia de cada empresa de la que se trate. Si bien las empresas metalmecánicas fueron las primeras en adoptar las nuevas modalidades, en todos los otros sectores, especialmente en el sector servicios, los cambios tienden a introducirse con diversas modalidades, a veces segmentados y con mayor o menor impacto en el aumento de la competitividad, que es, en última instancia, el gran desafío para las empresas actualmente.

#### ***A. El modelo tradicional***

Son muchas las denominaciones que se pueden aplicar al modelo tradicional de producción que se comenzó a gestar en el siglo pasado y que fue adoptando sus características a través del tiempo hasta mediados de los años 70. Este modelo (taylorista-fordista, americano, de producción en masa, etc.) se caracterizó por la producción estandarizada de productos de la

---

Para Messner, el concepto de "competitividad sistémica" reconoce cuatro niveles para analizar los parámetros de competitividad a nivel de los países. Además de los tradicionales niveles macroeconómicos (estabilidad del contexto macroeconómico a través del control del déficit presupuestario, deuda externa, tipo de cambio e inflación y reglas de juego previsible para la generación de inversiones) y del nivel microeconómico (que busca eficiencia, calidad, flexibilidad y capacidad de adaptación a nivel de las empresas), este concepto incorpora como parámetros importantes para analizar la competitividad, al nivel metaeconómico (que exige no sólo reformas económicas sino la capacidad de una sociedad para superar la fragmentación social a través de un consenso sobre las transformaciones necesarias para alcanzar la integración de la misma), y al nivel mesoeconómico (políticas de innovación tecnológica, educación general básica, formación profesional, modernización de la infraestructura física) resaltando el papel preponderante de los actores sociales para generar estos niveles.

<sup>6</sup> Bustos, Pablo, "Reformas económicas en los países del Mercosur y Chile. Tareas pendientes", Fundación Friedrich Ebert, mimeo, 1998.

misma línea con escasa consideración de las preferencias del mercado. Las empresas producían grandes series de productos en masa.

El objetivo era la producción en serie para un mercado creciente, que a su vez permitiría aumento de las ganancias, aumento de salarios y reducción del precio de los bienes generando más consumo.

Para lograr esto, fue necesario que la organización del trabajo, de la producción y de la organización de la empresa tuvieran determinadas características.

### 1. Separación de la planificación y la ejecución del trabajo

A través de la reducción de los tiempos de trabajo se logró un gran aumento de la productividad. Para ello se establecía una estricta división del trabajo. Las tareas de cada trabajador estaban prescriptas desde un área diferenciada, que planificaba la forma más eficiente de realizarlas. El trabajador se confrontaba entonces con tareas repetitivas, divididas y diseñadas exactamente en su ejecución.

Para un funcionamiento eficiente de esta forma de organización del trabajo era necesario una supervisión continua del trabajador en el desempeño de la tarea determinada y una estructura jerárquica de control.

El concepto de calidad del sistema tradicional se basaba en la aptitud según estándar, que implica la evaluación de un producto según las prescripciones correspondientes. Es decir, la calidad de un producto se definía como apta si el producto funcionaba como lo habían imaginado los proyectistas. Así, la calidad se aseguraba inspeccionando los productos terminados y descartando los artículos defectuosos<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Shiba, S., Graham A., Walden D., "TQM, desarrollos avanzados", Center for Quality Managment, Madrid, 1995, pág.4-5.



## *2. Organización de la empresa en divisiones especializadas, con coordinación por la vía jerárquica*

La organización empresarial necesaria para este modelo, implicó la división en departamentos especializados con una función determinada y con tareas, a su vez, divididas específicamente.

La empresa de este modelo establecía una planificación centralizada de la producción en función de las previsiones de demanda. De acuerdo a ésta, las tareas se distribuían a los departamentos especializados (administración, dirección, calidad, etc.). La coordinación de las funciones entre departamentos ocurría en una relación piramidal, hacia arriba, por la vía jerárquica.

De esta manera, los departamentos eran compartimentos estancos, con poca relación entre sí. Respondían a una producción diseñada y planificada.

El papel de los mandos medios en este modelo, era el de concebir las tareas a realizar, es decir, qué y cómo se efectuaba, y la supervisión constante de la correcta realización<sup>8</sup>.

## **3. Especialización de funciones y tareas**

De los dos rasgos anteriores característicos del sistema tradicional, se deriva un tercer aspecto, que se refiere a la estricta separación de las funciones en cada departamento y de las tareas de cada trabajador, sin ninguna relación con el trabajador siguiente en la línea de producción.

---

<sup>8</sup> Stolovich L., Lescano G., Morales S., "Calidad Total, maquillaje o transformación real?", Ciedur/ Fesur, Montevideo, 1995.

El aumento de la productividad estaba basado precisamente en la reducción de los tiempos de ejecución de la tarea a través de la intensificación del trabajo individual.

La remuneración se basa así en la medición del trabajo individual. El trabajador lograba una mejora regular de su salario medida en su trabajo individual y recompensas materiales por un trabajo bien hecho.

### ***B. Los nuevos paradigmas***

En las últimas tres décadas, la búsqueda de la competitividad en el mercado llevó a introducir cambios radicales en este esquema tradicional de organización del trabajo y de la empresa. Al modelo tradicional se contraponen nuevas formas que se derivan del exitoso modelo japonés. Los autores coinciden en señalar que la empresa del futuro deberá convivir con el aumento de la competencia extrema en el entorno en que se desenvuelve y con la inestabilidad en los mercados. Estos no son fenómenos pasajeros<sup>9</sup>.

De una manera muy simplificada, los cambios que se fueron introduciendo respondieron a la revolución en el consumo que se produjo a mediados de los años 60 en los países industrializados (Japón, EEUU) y que incorporó los conceptos de mercado y cliente como prioridad, frente al de producción en masa.

En los años 70, la crisis del petróleo introdujo la necesidad de producir a menores costos manteniendo la diversificación del mercado. Desde mediados de los 80, el aumento de la competencia en los mercados con el surgimiento de nuevos países que compiten con los líderes tradicionales, obligó a poner el énfasis en los conceptos de calidad. La competitividad se centra en la alta calidad, con bajo costo y alta flexibilidad e innovación para responder a la demanda latente<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Rummler G., Brache A.P., "Cómo mejorar el rendimiento en la empresa", Deusto, Madrid, 1994.

<sup>10</sup> Shiba S. y otros, op cit., pág.17-18.

Para atender a estas exigencias, se cuestionan tres aspectos esenciales del modelo tradicional:

- el principio de especialización, tanto en relación a las funciones especializadas como a la especialización de tareas;
- el principio de la organización y coordinación del trabajo por vía jerárquica;
- el control de las tareas de los trabajadores y la jerarquía de mandos medios en la supervisión<sup>11</sup>.

### 1.La división del trabajo

A diferencia del modelo tradicional, en los nuevos modelos la ejecución del trabajo incluye una serie de tareas diferenciadas que apuntan al concepto de proceso. La ejecución incluye tareas y funciones de programación, diseño, ejecución y evaluación del proceso, al mismo tiempo que incorpora la posibilidad de la mejora de los procesos por parte de los trabajadores que intervienen en la ejecución del mismo. En el tiempo de trabajo, los teóricos japoneses incluyeron la realización de la tarea y la mejora del proceso, la mejora continua que hace que cada proceso se esté evaluando y sea factible de cambios, nunca definitivo (“Kaizen”)<sup>12</sup>.

El trabajador especializado deja paso al polivalente y multifuncional, apuntando a la rotación de tareas y al enriquecimiento de las mismas. Diversas formas de trabajo en equipo (círculos de control de calidad, herramientas de mejora, etc.) responden a esta nueva concepción del trabajo.

La empresa tiene clientes externos que hay que satisfacer. Sin embargo, cada trabajador de la empresa, por más alejado que esté del cliente externo, tiene sus

---

<sup>11</sup> Stolovich L. y otros, op cit., pág.145.

<sup>12</sup> en Shiba y otros, op.cit., pág.36 y siguientes.

clientes al interior del proceso (las etapas siguientes), que tienen la misma importancia que los clientes externos, con criterios de satisfacción propios<sup>13</sup>.

## 2.Coordinación horizontal

La organización de la empresa en la nueva concepción, tiende a eliminar la vía jerárquica para la coordinación de las diferentes áreas, tanto a nivel de gerencias como de trabajadores. La comunicación y coordinación horizontal interáreas posibilita mayor flexibilidad en el intercambio de la información y en la toma de decisiones.

La función de la alta gerencia se concentra en la elección de estrategias de la empresa y en la delegación de autoridad y responsabilidades, al mismo tiempo que centra su atención en los flujos entre los departamentos o áreas y no precisamente en los procesos dentro de cada área.

## 3.De la supervisión al autocontrol

El concepto de trabajador polivalente que introduce el nuevo paradigma, en todos los niveles de la empresa, implica capacidades para coordinar actividades horizontalmente, para monitorear y mejorar procesos y para tomar decisiones en cuanto a los cambios necesarios. Esto implica un cambio sustancial en las funciones de supervisión y control del modelo tradicional. La cantidad de niveles jerárquicos tiende necesariamente a disminuir. El control es ejercido por el propio trabajador, por el equipo involucrado en el proceso y por las exigencias del cliente interno.

---

<sup>13</sup> ibidem, pág.37.

Una gestión eficiente de los recursos humanos de la empresa tenderá a generar compromisos, y a involucrar a las personas para agilizar las decisiones.

#### 4. El proceso de externalización o tercerización

La necesidad de una empresa flexible para hacer frente a las exigencias del mercado y a los desafíos de la competitividad, conduce asimismo, a la focalización de la empresa en el "corazón" de su negocio, es decir a concentrarse en aquellas actividades donde la empresa tiene mayores ventajas competitivas y a externalizar partes de los procesos y de los servicios que antes se concentraban en la misma empresa con personal de planta.

Esta nueva división del trabajo entre distintas empresas, siguiendo a Abramo<sup>14</sup>; supone la constitución de cadenas de subcontratación que pueden presentar dos formas:

- una forma de externalización de "especialización flexible", con un alto grado de cooperación (en información, capacitación y asistencia técnica) entre la empresa madre y las proveedoras y el establecimiento de redes estables y cooperativas entre ellas, que posibilitaría el fortalecimiento de micro y pequeñas empresas.
- una vía de "flexibilidad precarizadora", donde la externalización se da principalmente por la lógica de reducción de costos. En este caso la relación entre la empresa madre y las proveedoras es jerárquica y asimétrica. Hay menor preocupación por la estabilidad de la red de proveedores y por las condiciones de la subcontratación, generando cadenas con mayores grados de informalidad y precarización.

---

<sup>14</sup> Abramo, Lais. Mercados laborales, encadenamientos productivos y políticas de empleo en América Latina, ILPES, 1997.

No obstante y para finalizar cabe destacar que la práctica exhibe en nuestros países (y algunas investigaciones confirman) que las relaciones de trabajo en las empresas se ha orientado más hacia los despidos masivos que al cuidado del mercado laboral interno, hacia la intensificación de los ritmos que al enriquecimiento de las tareas y hacia la externalización como forma de evadir las responsabilidades empresarias que como búsqueda de la especialización.

<b>EMPRESA TRADICIONAL</b>	<b>MODELO ACTUAL</b>
<p>Producción estándar. Productos de la misma línea con escasa respuesta al mercado.</p> <p>Estructura jerárquica de control. Supervisión continua del trabajador.</p> <p>Separación del planeamiento y la ejecución del trabajo. Prescripción y división de tareas. Tareas repetitivas con escaso involucramiento del trabajador.</p> <p>Gerencia vertical. División y especialización de funciones. Compartimentos estancos. Pirámide de mandos medios con distintas funciones. Coordinación de funciones y tareas por vía jerárquica.</p> <p>Productividad basada en la reducción del tiempo de ejecución de la tarea. Remuneración basada en la medición del trabajo individual</p> <p>Empresa centralizada en todas las áreas y servicios</p>	<p>Variedad de productos orientados a la demanda. Anticipación de la demanda.</p> <p>Control de procesos. Evaluación y mejora de cada proceso. Tendencia al autocontrol.</p> <p>Polivalencia. Tendencia a la autonomía en la programación y ejecución de tareas. Trabajo en equipo. Introducción del "cliente interno".</p> <p>Coordinación interdepartamental horizontal. Políticas de calidad a nivel corporativo. Papel articulador de las gerencias. Delegación de autoridad.</p> <p>Productividad basada en reducción de costos, mejora continua del producto /servicio, optimización de procesos.</p> <p>Externalización de servicios y/o procesos</p>

## 2. CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN LABORAL

"Desde hace unos treinta años se ha reconocido el papel fundamental de la negociación colectiva en las relaciones de trabajo y la necesidad de completar los instrumentos de la OIT para promoverla y reforzarla. En los últimos años, la negociación colectiva ha extendido su alcance y aumentado su campo de aplicación y su significado. En ciertos países este procedimiento ha superado su función tradicional, normativa de las condiciones de trabajo, hasta incluir cometidos relativos a una participación más democrática en la adopción de decisiones, así como a la solución de los conflictos de trabajo"<sup>15</sup>.

Esta cita refleja con claridad que tradicionalmente se consideró a la negociación colectiva como un medio para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores. Era, esencialmente, un mecanismo redistributivo.

Posteriormente se vislumbraron otras dimensiones de la negociación colectiva como herramienta para resolver los problemas causados por las crisis o para paliar los efectos desfavorables sobre los trabajadores, emergentes de la revolución tecnológica.

Esta amplitud de la función de la negociación colectiva refuerza su papel como parte del sistema de relaciones laborales, entendido éste como un subsistema inescindible del sistema político democrático. Concebir de este modo al sistema de relaciones laborales nos introduce a la noción de conflicto como dato permanente y propio de las relaciones sociales en las sociedades modernas.

La negociación y el conflicto son, por lo tanto, propios de toda relación entre personas, grupos e instituciones. Dichos conceptos tienen su origen en la tensión entre cooperación-competencia, propias de toda sociabilidad humana. Cualquiera fuera la naturaleza de los sujetos en conflicto (en este caso centrado en los actores que construyen las relaciones

---

<sup>15</sup> OIT, Informe de la Comisión de Negociación Colectiva a la 66 Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra, 1980.



laborales), o su contenido u objeto (valores, intereses o poder), la búsqueda de un proceso de negociación involucra la tensión permanente entre dos aspectos:

- una esfera de intereses divergentes y
- una esfera de intereses comunes.

Esta noción es la que nos permite hablar de la negociación como contrapartida del conflicto y como mecanismo de integración.

Esa tensión es permanente y subyacente en la medida en que se caracteriza al conflicto de intereses como uno de los elementos constitutivos de toda relación social y de toda organización. Es evidente que para que se produzca un espacio de negociación efectiva, es requisito indispensable que las partes involucradas no definan como antagónicos tales intereses.

Partiendo de esta premisa no podrá pensarse en la negociación colectiva como la vía para la supresión del conflicto, sino como un camino para lograr su canalización y para el aprovechamiento de su potencialidad transformadora, tanto en el supuesto del conflicto explícito o implícito.

Algunas corrientes de pensamiento sostienen una posición contraria. Se basan en que la ausencia de conflicto es algo propio de las relaciones laborales desarrolladas en situaciones normales y consideran que, frente a los conflictos laborales, deben arbitrarse medios para lograr su desaparición. Esta visión "conservadora" que ha confundido muy frecuentemente un orden social con "el orden", entiende al conflicto como disfunción o anomalía. Es necesario desmitificar esta postura, bastante arraigada en los medios de opinión, que presenta a los procesos de negociación colectiva como desencadenantes de conflictos y a éstos, como sustancialmente negativos.

En realidad, la institucionalización de la negociación colectiva adquiere verdadero sentido en tanto se la vea como un medio para encauzar el conflicto. Las formas de administración

de la tensión que crea el conflicto, constituye uno de los aspectos centrales de la negociación, siendo motivo de encontrados debates en las ciencias sociales.

Es necesario advertir que no se están propiciando modalidades simplificadamente integracionistas, como aquéllas que afirman que los objetivos generales de las partes son siempre comunes (por ejemplo, la supervivencia de la empresa). La realidad demuestra que los trabajadores tienen un sistema de referencia distinto al de los empresarios, como distinta es la lógica de los intereses de unos y otros.

Para la dirección de las empresas, el objetivo esencial consiste en que el esfuerzo productivo resulte rentable y asegure beneficios. El sistema de referencia de la empresa es sobre todo económico y tiende a evitar un verdadero reparto del poder.

La lógica de los trabajadores se orienta a mejorar su nivel de vida, las condiciones de trabajo y la seguridad de su empleo. Trata de intervenir en todas las instancias de la empresa, conforme a su desarrollo cualitativo y organizacional, desarrollando e incrementando su participación. Por lo tanto, el sistema de referencia de los trabajadores es económico, pero fundamentalmente existencial. Alude a la calidad de vida como medio apto para el desarrollo individual y colectivo.

Recapitulando, podríamos decir que:

- El conflicto es un componente constitutivo de toda interacción social y aspecto central de la vida institucional y del desarrollo de la identidad de individuos e instituciones.
- El conflicto siempre es emergente de una crisis que cuestiona la relación cooperación-competencia preexistente.
- El conflicto siempre produce riesgo e incertidumbre, con costos para las partes involucradas.
- La aceptación del conflicto laboral (abierto o implícito) entre dos lógicas o intereses diversos es un dato inseparable de la instalación de una cultura de la negociación.

- En toda situación de conflicto hay algún espacio de libertad de las partes para administrarlo, canalizarlo o absorberlo.

## **Los contenidos del conflicto laboral**

Para hacer una aproximación a los motivos que impulsan el conflicto laboral, se los puede clasificar en tres categorías<sup>16</sup>:

- conflictos que involucran fines o valores
- conflictos que involucran poder o intereses estratégicos
- conflictos que involucran recursos escasos

Cuando el objeto del conflicto entre los dos actores sociales amenaza fines o valores de cualquiera de ellos, se trata de una situación de antagonismo. En rigor, en este caso la negociación parece carecer de sentido, ya que no es deseada ni reconocida por las partes. Estas procuran, en última instancia, la destrucción de su oponente.

En la medida que el conflicto emergente afecte las zonas de poder o intereses estratégicos que cada una de las partes considere esencial preservar en una determinada situación, estamos frente a un conflicto propiamente dicho.

Cuando el objeto del conflicto es la distribución de un bien escaso, situación típica en la discusión salarial, por ejemplo, cada una de las partes tratará de maximizar sus ventajas relativas.

La negociación colectiva, como mecanismo de administración del conflicto laboral, se desplaza entre estos dos últimos conceptos, según las situaciones de contexto político, social o económico.

---

<sup>16</sup> Tomada, C. y otros, "La negociación laboral - El rol de los negociadores". Pensamiento Jurídico Editora, Bs. As., 1988.

No se ignora que, en muchas situaciones concretas de conflictividad, la disputa por recursos finitos enmascara, a veces, a la luz de los propios protagonistas, una real confrontación por poder estratégico.

### **La administración del conflicto**

Desde la perspectiva considerada, la negociación es un camino de diálogo para resolver toda oposición de intereses no antagónicos. Este método, en esencia, supone la existencia de algún interés común que impone límites al disenso. En este proceso no podemos dejar de considerar la posibilidad o no, de administración del conflicto, es decir, la capacidad de crear una dinámica de negociación efectiva para producir una resolución de la confrontación, sin la ilusión de suprimir definitivamente el conflicto.

Este último aspecto se relaciona con la percepción de la negociación como un método, tal como veremos más adelante. Su finalidad sería la de producir decisiones compartidas o de consenso. Desde un enfoque más amplio, estamos hablando de un conjunto de procedimientos con capacidad de generar racionalidad, crecimiento y transformaciones sociales.

La negociación, en este contexto, es básicamente un conjunto de procedimientos para resolver conflictos, cuando las partes deciden libremente reestablecer y reestructurar sus relaciones a través del diálogo. En esta fase de reconstrucción o reestructuración de las relaciones laborales es esencial:

- el conocimiento de las causas de la ruptura de las relaciones;
- el reconocimiento, por cada una de las partes, de sus propias aspiraciones;
- el conocimiento, por cada una de las partes, de las aspiraciones de la contraparte
- la necesidad de que las partes entren en contacto para llegar al acuerdo.

Por lo tanto, la negociación tiene un objetivo definido: conseguir la continuidad de la relación sobre las bases aceptadas por las partes, sin pretender solucionar de manera definitiva el conflicto de fondo subyacente, y sin aspirar a que el nuevo sistema de relaciones sea válido indefinidamente.

Para el logro de este objetivo es fundamental la elección de una estrategia adecuada y funcional a los intereses y aspiraciones de cada uno de los protagonistas, que podrá poner el acento en la esfera de los intereses comunes o bien en la de los intereses divergentes. No debemos olvidar que la negociación debe, asimismo, enfocarse como una confrontación de poderes donde:

- las partes pretenden imponer mutuamente sus aspiraciones hasta el límite máximo que la contraparte pueda o se vea obligada a aceptar, o
- las partes intentan integrar sus expectativas desplazando en lo posible las causas que dieron origen al conflicto.

Estas dos posibilidades de acción han sido caracterizadas como estrategias distributivas y estrategias integrativas.

La estrategia distributiva es aplicable a los conflictos de intereses en que los beneficios que una parte obtiene se consiguen a expensas de pérdidas que experimenta la otra. Este modelo es aplicable fundamentalmente a las discusiones salariales, negociaciones sobre el reparto de cargas de trabajo, y cualquier otra en las que el objeto y la causa del conflicto sean los recursos finitos. En este escenario las partes compiten por la distribución relativa de esa cantidad.

La estrategia integrativa puede adoptarse en conflictos en los que las partes pueden perder y ganar conjuntamente, sin que sea necesario que una de ellas lo haga a expensas de la otra. Si bien parece valioso y funcional el uso de estrategias de tales características, no siempre es posible, por razones que se pueden ubicar en la lógica que origina el conflicto. Esto

implica que el proceso de negociación se desarrolla sobre bases cualitativas diferentes a las que dan lugar al uso de estrategias distributivas.

Desde el ángulo del comportamiento de los actores intervinientes jugará un rol preponderante la actitud de apertura para buscar y aceptar soluciones que superen el estado conflictivo.

Podemos concluir este encuadre desde los cambios económicos-tecnológicos y el conflicto laboral, con una reflexión: si se entiende que los conflictos laborales no se eliminan de una vez y para siempre, es conveniente entonces, que su sentido y necesidad sean reconocidos y aceptados por parte de todos.

Habrà que recobrar la experiencia y práctica cotidianas, ajustar conductas y actitudes a esta sociedad en cambio, formarse individual y colectivamente para potenciar las habilidades que demande el presente y el futuro de las relaciones del trabajo y dar cuenta del hecho tecnológico.

Serà conveniente que el movimiento obrero reasuma en forma consciente la validez de ciertas herramientas para el cambio, recordando que todos los avances de la legislación laboral han sido fruto directo o indirecto del desarrollo de la negociación y del conflicto en las relaciones laborales. Por su parte, es importante que la empresa asuma su protagonismo esencial y sus objetivos organizacionales, sin pretender estar más allá ni más acá de su responsabilidad social.

El Estado, a su vez, deberá mostrar su real voluntad y capacidad para la negociación, exhibiendo, además, en el terreno concreto de los hechos su indelegable responsabilidad de fomentarla con criterios de equilibrio y buena fe.

En otro orden de ideas, habrá que explorar en nuestra propia historia, proyectada hacia el futuro de las relaciones colectivas del trabajo en la región, los escenarios e instrumentos idóneos para la administración del conflicto. Y recién, desde allí, rescataremos, a la

negociación como el método no violento de transformación de la realidad, produciendo un salto cualitativo en la concepción de la negociación colectiva. La consideraremos no sólo como un método de solución de conflictos, sino como una institución social que permita y promueva la participación y la toma de decisiones en común, abriendo nuevas posibilidades al protagonismo social.

## **PARTE SEGUNDA**



## 1.

### **CONCEPTOS DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA.**

En un sentido amplio, se puede concebir a la negociación colectiva como comprensiva de diversas formas de consulta y de examen -bipartito o tripartito-, de análisis sobre las tendencias y la evolución de la economía, y de las propuestas respecto de la forma de tratar los problemas económicos, sociales y profesionales a nivel macro (pactos sociales, acuerdos marco).

Otra noción focaliza la atención en la negociación como actividad de un grupo específico, que posee características propias y definitorias en el conjunto social. Interesa también desde este campo, el examen del desarrollo y proceso mismo de la negociación que influyen en la conformación y conducta del grupo en cuestión.

Elementos condicionantes de la negociación colectiva son, por lo tanto:

- El vigor del movimiento obrero.
- La articulación de los niveles sindicales.
- La relación con su base.
- El contexto social en que se va a desenvolver la negociación colectiva<sup>17</sup>.

Desde una perspectiva sociológica, se la concibe como un mecanismo de relaciones de poder entre organizaciones sociales que lleva a una reglamentación paritaria, y le reconoce a los empleadores potestades inherentes al ejercicio del poder dentro de la empresa, pero también confiere derechos a los trabajadores que operan como límites a esas facultades de dirección y organización.

---

<sup>17</sup> Plá Rodríguez, Américo, “La negociación colectiva en América Latina” Instituto Europeo de Relaciones Industriales, Madrid 1993.

La negociación colectiva se muestra como una institución social con varias facetas, una de ellas es la que posibilita una función cogestionaria. Por su intermedio se concreta una gestión paritaria, pues aunque la dirección de las empresas conserve en lo esencial sus facultades de conducción, las convenciones colectivas llevan a determinar en común cierta cantidad de normas y objetivos.

La concepción que la presenta como una vía de equiparación o equilibrio de poderes, enuncia como una condición básica para que realmente funcione como tal -como señala Lyon-Caen- que la negociación sea, simultáneamente, una restricción a las potestades unilaterales del capital y una aceptación de la discusión y el diálogo por los representantes del trabajo. En ese marco, será la negociación -y no la ley- la vía apta para acceder y consolidar el equilibrio de poderes entre las partes.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), la expresión negociación colectiva "... comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores, una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de fijar las condiciones de trabajo y empleo; o regular las relaciones entre empleadores y trabajadores; o pautar las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos esos fines a la vez". (Convenio nº 154, sobre el fomento de la negociación colectiva, 1981)

Esta sintética alusión a los distintos campos, y perspectivas desde los cuales puede estudiarse la negociación colectiva, intenta poner de manifiesto la trascendencia que posee como institución social y la potencialidad esencialmente creadora que cabe reconocerle. Importancia no desmentida por quienes han querido suprimirla, acotarla, o reducirla a su mínima expresión.

La progresiva complejidad del mundo actual, exige que los conflictos emanados de la tensión empleador-trabajadores se vayan resolviendo a través del intercambio. No es posible pensar que dentro de un sistema de relaciones laborales en democracia, los

conflictos se solucionen por el aplastamiento de la contraparte. En consecuencia el recurso que ha ido alcanzando un mayor grado de institucionalización, es la negociación colectiva a pesar de los intentos de individualización de las relaciones del trabajo que se han desencadenado en los últimos años.

La negociación es un método o camino de diálogo para resolver una situación de oposición de intereses que a su vez supone la existencia de cierto interés común -coyuntural o estructural- que impone límites al disenso en beneficio de ambas partes. Es una instancia para producir decisiones compartidas, consensuales; una alternativa de racionalidad social, de crecimiento y de transformación.

Sintetizando, toda negociación colectiva presupone el reconocimiento mutuo entre los protagonistas sociales como representantes de intereses conflictivos pero transables. Al mismo tiempo implica la percepción de que existen posibilidades de mejoramiento para el conjunto, a través de la búsqueda de acuerdos consensuados.

- En principio, la negociación en sí misma implica el reconocimiento de la legitimidad de las partes para llevar adelante el acto de negociar.

La disposición de los sectores para sentarse a una mesa de negociación, genera automáticamente el reconocimiento de ambos como interlocutores válidos y representativos de intereses colectivos para llegar a acuerdos que regulen las relaciones de trabajo.

- El concepto de interdependencia implica la aceptación de que ninguna de las partes puede por sí sola resolver los problemas planteados. La negociación no es necesaria en el caso de que una parte tuviera la fuerza para imponer condiciones a la otra. Al momento de la negociación predominan, por lo tanto, las ideas de cooperación por encima de las de confrontación.
- El conflicto de intereses está implícito y es subyacente a toda negociación. La tensión entre dos lógicas o sistemas de referencias distintos (empresarios y trabajadores), expresada en la existencia de intereses divergentes pero también

comunes, abre el espacio para una negociación efectiva, como vimos anteriormente.

- En toda negociación está latente la expectativa de un acuerdo. Con mayor o menor grado de dificultad para alcanzarlo, la sola existencia de la posibilidad del acuerdo es elemento inseparable de la negociación.

Negociación Colectiva implica
Reconocimiento
Interdependencia
Conflicto de intereses
Posibilidad de acuerdos

## 2. PREMISAS PARA UN MODELO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

¿Cuáles deberían ser algunas de las características claves de la negociación colectiva en esta etapa de las relaciones de trabajo?<sup>18</sup>

*Colectiva:*

Única forma de evitar el retraso histórico y social de la negociación "persona a persona" que está en el designio o el inconsciente de no pocos "modernizadores" de las relaciones del trabajo.

*Bilateral:*

El desarrollo de los aspectos positivos de las "políticas de recursos humanos" tendrá que implicar el reconocimiento del protagonismo de los actores, no su desaparición, tanto a nivel de la actividad como de la empresa. Este aspecto, que forma parte esencial del planteo teórico que esbozamos en este trabajo, está hoy presente en el debate y las propuestas de los actores sociales. Actualmente es posible observar a nivel macro, las

---

<sup>18</sup> Bisio, R y Tomada, C. La Negociación colectiva a la búsqueda de nuevos consensos y contenidos" en "Desafíos para el Sindicalismo" Fundación F. Ebert, Legasa Ed., Bs. As., 1993.

dificultades del sector gremial para "sentar" a los empresarios a la mesa de discusión. En el nivel micro existe el recorte sistemático de áreas de intervención sindical, ya sea en cuanto a los intereses susceptibles de representar, o en lo atinente a los temas a negociar. Es moneda corriente de la estrategia empresaria plantear los nuevos modelos de gestión y organización del trabajo, como medios y modos recomendables para excluir al sindicato.

*Inclusiva:*

Atendiendo a "todos" los temas del mundo del trabajo, los estratégicos y los "cotidianos". El resultado será considerado positivo en función de su capacidad de absorber los intereses manifiestos de las partes y no solamente la rentabilidad o los niveles salariales. Así se plantea incluir otras metodologías de ajuste salarial, mecanismos de información, nuevos criterios para la clasificación de puestos, cláusulas que se orientan a defender la permanencia de la acción colectiva, involucramiento en la capacitación, etc. Esto requiere mayor asesoramiento científico-técnico y el abandono de posturas defensivas frente a los temas propios de las relaciones laborales y la organización del trabajo.

*Responsable:*

Preverá y asumirá los "costos/beneficios" de las materias negociadas en los convenios. Este proceso implicará un mayor involucramiento de las partes en la administración de las normas convencionales. El control de su cumplimiento, la posibilidad de generar ámbitos de intercambio para una actualización permanente, la búsqueda de acuerdos parciales como metodología participativa, serán los caminos para "acercar" el convenio colectivo a las necesidades de los trabajadores y a las de la producción competitiva.

*Articulada:*

La pluralidad de ámbitos funcionales, personales o geográficos no afectará necesariamente el poder de negociación de las organizaciones sindicales centralizadas. La heterogeneidad productiva así como la capacidad de adecuación a las "mutaciones" ya comentadas son los desafíos a enfrentar. La experiencia internacional nos muestra claramente las tendencias de la flexibilización convencional y laboral que derivaron de estos cambios del modelo de producción y señala las tensiones que no podremos evitar. Pero también nos enseña sobre

las estrategias posibles -por ejemplo, la articulación, la "descentralización centralizada"- para enfrentar los riesgos de la dispersión, el fraccionamiento y el debilitamiento de la vertebración social<sup>19</sup>.

*Contractualizante:*

El poder de la negociación colectiva de coproducir normas consensuadas por las partes debe tender a fortalecerse, diversificarse sin suprimir la natural conflictualidad. Así irá ganado paulatinamente en credibilidad, representatividad y eficacia para los protagonistas.

### **3. ESTRUCTURA Y NIVELES DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA**

Los convenios por empresa y por rama -o actividad- cubren actualmente casi todo el espectro de negociación. La negociación por actividad o acuerdo central básico es, en la Argentina, Brasil y Uruguay, el sistema que surge de la práctica colectiva nacional y que aún no ha sido agotado. Sin embargo están apareciendo nuevas tipologías de convenios colectivos. Hoy se debaten las propuestas de nuevos instrumentos como los convenios de tipo interprofesional o intersectorial, que diseñan una nueva estructura y un nuevo ámbito de negociación caracterizado por su globalidad.

Frente a la mundialización, los sindicatos tienden a internacionalizar su estrategia, su acción y sus procedimientos. Claro ejemplo de ello es el fortalecimiento de la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur. Asimismo empiezan a desarrollarse negociaciones transnacionales a nivel de empresa, a implementarse códigos de conducta internacionales para el cumplimiento de normas básicas laborales, o declaraciones bipartitas rechazando el trabajo infantil y la violencia en el trabajo. A nivel nacional se exploran diálogos bipartitos con nuevos protagonistas, como los grupos económicos, que concentran diversas empresas en diferentes ramas o actividades. Esta situación exige al sector sindical el diseño de nuevas

---

<sup>19</sup> Rojas, E.; Hernández, D.; Decibe, S.; Flexibilidad. Nuevas Tecnologías y Crisis del Sindicato; Revista Justicia Social N° 11/12; Buenos Aires, 1992; pág. 85.

alianzas internas para enfrentar una negociación más amplia, al abarcar varias empresas con un mismo titular, y diferenciada en cuanto a la heterogeneidad de las actividades.

Estas nuevas formas y niveles de negociación, no invalidan ni anulan los procesos de concertación colectiva en los otros niveles, al igual que cuando se firma un acuerdo marco o se llega a un acuerdo a nivel nacional, los sindicatos en los niveles inferiores no ven suprimidos sus derechos a la negociación colectiva. Por el contrario, se trata de encontrar y establecer mecanismos de articulación entre lo pactado a nivel global y lo que será materia de negociación en los otros niveles,

Con relación a los acuerdos globales es erróneo pensarlos únicamente en término de concertación social, como pactos que incluyen todos los temas políticos, económicos y sociales. En ese sentido, consideramos que el avance que es posible lograr por su intermedio será mayor en la medida en que estos acuerdos se refieran a temas más específicos, más puntuales, que tengan que ver con la formación profesional, la salud y la seguridad industrial, el empleo, los mecanismos de solución de conflictos colectivos, la equiparación de las mujeres, entre otros.

Pero también entendemos, que este modelo merece enriquecerse con la negociación a nivel de empresas, o por ramas, como ocurre con estructuras sindicales y situaciones económicas similares en otros países.

El nivel de negociación ha sido uno de los puntos más conflictivos en la doctrina y nos ha conducido a un falso eje de discusión: "la negociación por actividad vs. la negociación por empresa", llevando el debate a si la legislación debe contemplar una u otra, permitiéndolas, prohibiéndolas o fomentándolas.

Es frecuente que la trayectoria sea inversa, la negociación en un comienzo es más descentralizada, a nivel de empresa, y con posterioridad tiende dificultosamente a ocupar más espacio, a ensancharse hacia la rama de actividad y el nivel interprofesional. Tal puede ser la tendencia histórica en Paraguay y en general, en América Latina. Pero en definitiva,

no es correcto interpretarlos como modelos cerrados y antagónicos. Por uno u otro camino son las partes quienes diversifican los niveles para darle a la negociación colectiva el mayor espacio posible en el escenario laboral, y obtener los mejores resultados atendiendo a las experiencias nacionales y a la "cultura" de cada país.

En los países escandinavos, por ejemplo, en donde se negociaba por acuerdos generales básicos de la Federación Central de Empleadores y la Confederación Nacional de Sindicatos, tal estructura fue modificándose en función de la propia elaboración del concepto de democracia laboral, estimulándose la participación de los trabajadores en la adopción de decisiones que afectaran a la empresa en la que prestaban servicios. Allí se acuñó el concepto de "descentralización centralizada".

En Francia se negoció el Acuerdo Interprofesional entre sindicatos y la Comisión Empresaria Francesa en 1995. Allí se estableció una articulación jerarquizada entre los distintos niveles de negociación. El acuerdo precisa las competencias de la negociación en cada uno de los tres niveles: rama, empresa e interprofesional<sup>20</sup>.

Las funciones principales que se le asignan a la negociación centralizada de actividad son:

- papel normativo habitual común a todos, en dominios que son ajenos a la negociación inferior de empresas; particularmente en la temática de salarios mínimos, formación, categorías laborales, organización del tiempo de trabajo.
- papel de encuadramiento regulador de la negociación inferior, que posibilita una "negociación de adaptación" a nivel de la empresa.
- papel normativo específico para las empresas en las que no se logra negociación directa, por falta de representación sindical.

---

<sup>20</sup> Rojas, E.; Hernández, D.; Decibe, S.; Flexibilidad. Nuevas Tecnologías y Crisis del Sindicato; Revista Justicia Social N° 11/12; Buenos Aires, 1992; pág. 85.



En Italia se firmó en 1993 el Acuerdo Social Italiano, que estableció la negociación colectiva a dos niveles articulados:

- El nivel de industria, rama o actividad y
- el nivel de empresa, acotada por el marco nacional y negociando los contenidos no tratados en el nivel superior, asegurando la representatividad y la participación sindical, respetando el piso establecido a nivel de la actividad.

El objetivo era desarrollar una "especialización innovativa" en cada nivel. El tema crucial se centraba en que las remuneraciones mínimas básicas correspondían al nivel superior y la remuneración variable, sujeta a la productividad y al rendimiento, a nivel de empresa. En Italia, los salarios determinados a nivel nacional representan un 65-80%. El 20%-35% restante, proviene de remuneraciones determinadas en el ámbito de la empresa, de los cuales tan sólo el 5% tendría origen, en forma directa y genuina, en la productividad.

En Dinamarca se advierten interesantes cambios en cuanto a la negociación colectiva a partir de la década del 80, cuando se pasa de un sistema altamente centralizado a una descentralización ordenada en el nivel de la rama y el de la empresa.

Al igual que en el caso francés, las convenciones de la rama establecen normas y condiciones mínimas para las negociaciones a nivel de empresa. Cuando se terminan las negociaciones en la rama, recién comienzan a negociarse a nivel de la empresa aquellos temas habilitados por el acuerdo de nivel superior, pudiéndose negociar también temas que, por su particularidad, no hayan sido tratados en dicho nivel.

De esta manera, los sindicatos nacionales y las organizaciones empresarias industriales adquirieron mayor protagonismo, llegando a negociar en la ronda de 1991 un sistema de pensión en donde el sindicalismo tenía amplia participación en el gobierno de dicho sistema. Durante 1993 se incluyó este acuerdo en los convenios por salarios básicos.

En Alemania la estructura se caracteriza por un grado relativamente alto de centralización. Por regla general los convenios se celebran en el ámbito del sector o rama, o a escala regional. Sin embargo, la aplicación de los convenios es descentralizada. A ello contribuye el particular sistema de representación de intereses y participación de trabajadores en las empresas.

A menudo, las cláusulas de los convenios colectivos sectoriales son muy generales y en la práctica deben adaptarse a la realidad de cada empresa. En el caso alemán, los Consejos de Empresa tienen especial competencia para esta adaptación. "Los Consejos de Empresa gozan, según la ley, de numerosos derechos de cogestión en los llamados asuntos de personal y sociales. En estas cuestiones, que incluyen salarios y jornadas de trabajo, pueden celebrar acuerdos de empresa con el empleador. Estos acuerdos poseen una intensidad inferior a la de los convenios colectivos, ya que según la actual Ley de Consejos de Empresa, no pueden ser objeto de una huelga<sup>21</sup>.

Actualmente se está produciendo un traslado de competencias desde los convenios colectivos sectoriales, celebrados entre sindicatos y asociaciones empresariales, hacia acuerdos de empresa, celebrados entre el Consejo de empresa y el empresario correspondiente. Este fenómeno se observa en los estados del Este de Alemania, donde los empresarios procuran de esta forma liberarse de las obligaciones del convenio colectivo para luego llegar a acuerdos de empresa con niveles inferiores a los de aquél<sup>22</sup>.

En general los modelos de articulación resultan provechosos en varios aspectos. Se evitan distorsiones desfavorables a las empresas más pequeñas que en última instancia afectan los términos de la competencia. Les resuelve problemas (por ejemplo el establecer los tiempos de trabajo) dado que este tipo de empresas muchas veces no tiene ni la tecnología ni los recursos para solucionarlos.

---

<sup>21</sup> Zachert, Ulrich, "Panorama actual de la negociación colectiva en Alemania", Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires, 1997, pag 20.

<sup>22</sup> Op. cit., pág. 21.

Por otra parte, la negociación por rama facilita la introducción de cambios organizacionales a nivel de empresa porque crea consenso respecto de su importancia. Al difundir sus resultados muestra a las empresas de nivel inferior que dichos cambios son factibles y positivos. Además, afianza la representatividad de los actores sociales que intervienen en dicha negociación. Da seguridad al sindicato en su conjunto, despejando dudas respecto de los cambios organizacionales que deban introducirse en las empresas conforme lo pactado a nivel superior. También fortalece a las cámaras empresariales, dado que crea un ámbito propicio para que puedan actuar como representantes de los intereses comunes de los empresarios.

Otra ventaja que posee este nivel de negociación, es la de proporcionar un sólido ámbito para las relaciones. Esto implica la instalación de una cultura del diálogo y recíproco reconocimiento entre los diferentes empleadores y los sindicatos con los que negocian, reduciendo así la posibilidad de instalación del conflicto, e incluso pudiendo incidir en el grado de conflictividad. En ese nivel pueden también dejarse establecidas las funciones y los derechos de los delegados sindicales, los mecanismos de participación, los sistemas generales de formación y perfeccionamiento profesional. Luego, en las negociaciones a nivel local o a nivel de empresa las partes deben ajustarse a esos lineamientos del acuerdo central.

Por otra parte, es condición para toda negociación que exista un equilibrio mínimo entre las partes. Este sólo puede ser logrado a nivel superior en una negociación general ya que es en ese nivel donde sindicatos y empresas tienen similares recursos para negociar. Sin embargo, no hay que dejar de tener en cuenta que el contexto económico social actual es favorable a las estrategias empresarias, ya que el alto desempleo funciona como un cinturón que constriñe las exigencias sindicales, alentando de esta manera una competencia desleal entre los sindicatos que pueden generar suspicacias y rigideces entre los actores de la negociación.

Un argumento muy utilizado para denostar este modelo de articulación es aquél que sostiene que la negociación de los salarios a nivel general imposibilita que las empresas puedan fijar sus salarios individualmente, quedando "atadas" a esta escala general pensada

en función del rédito político para las partes. Esta situación llevaría a excesos inflacionarios.

Investigaciones efectuadas demuestran que a medida que se asciende en el nivel de la negociación, se observa un efecto moderador en la disputa salarial, estableciéndose salarios mínimos sectorializados, integrándose las remuneraciones en el nivel inferior con el básico de convenio más los distintos plus por calidad, productividad, asistencia, etc. Esta situación se produce porque en una negociación de nivel superior es más difícil prescindir de la realidad económico social imperante. Los sindicatos y las cámaras tienen en cuenta los condicionantes externos, evitándose exageraciones tanto en las demandas como en las concesiones salariales.

En cambio, en ciertas ocasiones, la negociación colectiva a nivel de empresa sin el control del acuerdo marco, puede evitar dichos condicionamientos, dando como resultado una negociación "inflacionaria". Cuando se negocia a nivel superior, todos los condicionantes son inherentes a dicha negociación.

Una negociación articulada puede establecer pisos que pueden ser mejorados por las empresas con el objetivo de motivar o retener a su personal. Esto no obstaculiza que existan ciertas dispersiones salariales que dependen de cada firma. Además la negociación de nivel superior puede habilitar temas para que sean resueltos en el nivel inferior (productividad, calidad, seguridad y salud industrial, etc.), ajustándose a la realidad de cada empresa. La aludida pérdida de libertad de las empresas para negociar sus salarios, se compensa con la moderación salarial de la rama que le permite al nivel inferior la introducción de mejoras.

Por otra parte, la negociación por empresa presenta una serie de desventajas para el sector obrero, cuando funciona con un grado importante de autonomía respecto de unidades de contratación más amplias. Con un fin solamente enunciativo pueden mencionarse: las excesivas diferencias entre los salarios de los trabajadores que realizan una misma tarea pero en distintas empresas; la debilidad relativa de un grupo de trabajadores respecto de la fuerza que posee otro de igual oficio o actividad; la disminución del poder sindical central y

los peligros de fragmentación o segmentación gremial y el uso de la cuestión laboral para competir entre las empresas.

Creemos que una propuesta viable para mitigar tales inconvenientes consiste en el mantenimiento general del convenio por actividad con la organización sindical, favoreciendo la alternativa concertada por las partes del convenio por empresa con el sindicato más representativo, y el reconocimiento de la representación del cuerpo de delegados o comisión interna, y su participación en la comisión negociadora del convenio por empresa.

En nuestra opinión, no se puede otorgar valor absoluto a ninguna de estas formas como la más adecuada para desarrollar una genuina negociación entre empleadores y trabajadores en forma genérica y con abstracción de las variables de tiempo, lugar, ámbito laboral, grado de desarrollo sindical y naturaleza del sistema de representación gremial.

Nos inclinamos, por una actitud abierta e imaginativa que permita incorporar nuevas formas y niveles que remocen los mecanismos de la negociación colectiva. Lo importante es que ello responda a los requerimientos de la realidad socioeconómica y a la voluntad de los protagonistas sociales.

#### **4. UNA PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA**

A partir del análisis efectuado de los antecedentes internacionales, la propuesta se orienta hacia alternativas no desarrolladas en la región.

En primer término, debe señalarse la conveniencia de retomar un papel activo del Estado en el fomento de una estructura articulada de negociación colectiva, ya sea a través de la promoción de un acuerdo marco específico o de una legislación consensuada que aborde este aspecto. En ambos casos deberá establecerse el papel que debe cumplir el Estado para cada nivel.

Este acuerdo podría asimismo:

- fijar la periodicidad de las negociaciones;
- determinar los temas que debe o puede tratar cada nivel;
- establecer los mecanismos de solución del conflicto de normas;
- intervenir activamente en el control de legalidad y equidad de lo acordado y en su cumplimiento posterior.

### **¿Por qué este retorno del Estado?**

Frente a la actual precarización y desequilibrio de las relaciones colectivas hay buenas razones para experimentar con una solución combinada de negociación colectiva con supervisión de las autoridades administrativas. Esta propuesta no pretende vulnerar la autonomía de la negociación sino otorgar un marco de garantía que estimule el futuro de la negociación colectiva<sup>23</sup>.

Una estructura posible -en experimentación en otros países- podría consistir en establecer un nivel de negociación de actividad, y otro nivel de negociación de sector o rama (ver cuadro pág. 48). Esta dinámica de negociación dejaría suficiente espacio para la negociación en la empresa referida a los temas que especialmente se deleguen o que se vinculen con la organización del trabajo en la empresa. Las competencias serían las siguientes:

*Actividad: negociación de políticas y pisos mínimos.*

En el primer aspecto se hablaría de formación profesional, representación gremial y lineamientos generales sobre productividad, movilidad interna y reducción de tiempo de trabajo entre otros temas. En materia de pisos, se fijaría el salario mínimo profesional y las categorías laborales básicas.

---

<sup>23</sup> Biagi, Marco, PyMes; ¿flexibilidad o ajuste?. Reseña relativa a las Relaciones Colectivas, 4º Congreso Regional Europeo -1993-

*Rama, sector o región según se acuerde: negociación de adaptación.*

Los contenidos se referirían a jornada de trabajo, categorías y puestos de trabajo, régimen de licencias, estructura salarial y régimen de productividad, procedimientos especiales de reconversión y capacitación.

*Empresa: negociación específica.*

Los acuerdos de empresa, cuando funcionen, no podrían desnaturalizar lo establecido en la negociación superior a la que se encuentren articulados.

La propuesta intenta que la negociación del máximo nivel cumpla un papel de observatorio, alentando una dinámica de consenso y encuadramiento de las negociaciones de los otros niveles. El segundo nivel es el que imaginamos como susceptible de abarcar la negociación colectiva de rama, sector o para la pequeña empresa.

Es en este nivel en donde debe preverse un papel más activo del Estado en aras de garantizar el cumplimiento de los principios de compensación efectiva que se refiere a la necesaria equidad en las transacciones y el de igualdad entre las partes que alude al equilibrio en la relación de fuerzas<sup>24</sup>. Sólo sobre estos dos principios puede edificarse un consenso sustentable.

---

<sup>24</sup> Fuentes Puelma, Carlos. Estudios sobre Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales, Edeval, Valparaíso, 1996.

<b>ACTORES o PARTES</b>	
Cámara, Grupo de Empresas o Empresa. Sindicato con Personería Gremial.	
Primer Nivel de Negociación:	
<b>ACTIVIDAD</b> Negociación de Políticas y Pisos Mínimos	<b>POLÍTICAS</b> Formación Profesional. Representación Gremial. Movilidad. Tiempo de trabajo.  <b>PISOS</b> Salario mínimo Profesional. Categorías Básicas.
Segundo Nivel de Negociación:	
<b>REGIONAL, SECTORIAL o PyME</b> Negociación de "Adaptación"	Jornada de Trabajo. Categorías y Puestos de Trabajo. Régimen de Licencias. Estructura Salarial. Régimen de Productividad. Procedimientos de Reconversión. Planes de Capacitación.
Tercer Nivel de Negociación (optativo):	
<b>EMPRESA</b> Negociación Específica	Organización del Trabajo. Movilidad Funcional. Sistemas de Premios. Programas de Capacitación. Horarios. Solución de Conflictos. Información y Consulta.



## 5. CONTENIDOS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Un tópico de ineludible reflexión es el de los contenidos de la negociación colectiva. Hay un innegable crecimiento de su ámbito específico, siendo cada vez más amplias las cuestiones que se tratan en la mesa de negociación. Ese proceso de expansión y apertura conlleva un enriquecimiento de esta institución a pesar de las resistencias empresariales y las dificultades que enfrenta el sindicalismo.

¿Cuáles son los temas más usuales, los que van a estar presentes en las próximas negociaciones colectivas? Siguiendo a Durán López<sup>25</sup>, podemos distinguir cinco núcleos temáticos que componen los contenidos de una posible negociación colectiva.

1) El primer núcleo se refiere a las relaciones de intercambio entre el trabajo y el salario. Esto significa qué cantidad de trabajo y qué cantidad de salario va a pagar ese trabajo requerido a los trabajadores, de manera tal de adecuarse a las reglas del mercado y a las correcciones necesarias para atender dichas reglas. Este primer núcleo incluye también la duración de la jornada laboral y el régimen de vacaciones.

Dentro de este punto, la negociación colectiva debería prestar especial atención a la influencia de lo que se ha llamado la "precarización" del contrato de trabajo, lo que significa el progresivo debilitamiento de ciertos principios protectores que regían el contrato. Esto se produjo como consecuencia, entre otros temas, de la introducción de modalidades que fijan un plazo determinado a estos nuevos contratos, están exentas en cierto porcentaje de aportes personales y contribuciones patronales y tienen la posibilidad de pagar menores indemnizaciones por despido que el contrato a tiempo indeterminado.

En la mesa de negociación la jornada tiene una importancia sustancial aunque lo que ha ocurrido con este instituto es que, a medida que el tiempo ha pasado, se le han adjudicado

---

<sup>25</sup> Durán López, F., "Posibilidad de ampliación de los actuales contenidos de los convenios colectivos de acuerdo con el marco legal vigente" en Autores varios., Fundación Ebert, España, 1988.

más cualidades. Así se ha convertido en: instrumento de política de empleo, instrumento para achicar costos, instrumento de política de salud y seguridad ó instrumento de política organizacional interna, entre otros.

Hoy en día uno de los aspectos que sobresalen en el debate es el de la reducción de la jornada. Con él, los sindicatos pretenden operar en tres sentidos: a) como política de empleo; b) como mecanismo para disminuir el stress que producen ciertas políticas intensivas de trabajo; c) como descanso para que los trabajadores puedan articular tiempo libre con vida familiar.

Los empleadores contraponen la flexibilidad de la jornada de trabajo encarnada en jornadas promediadas, ya sea en forma semanal, mensual o anual con un sistema de débitos y créditos horarios, o el aumento de la jornada diaria habitual para evitar al pago de horas extras.

Los empleadores obtendrían una mayor movilidad en la organización interna distribuyendo el trabajo de acuerdo al flujo del mercado y, prácticamente, eliminando las jornadas extraordinarias y la posibilidad de conflicto frente a la falta o disminución de trabajo. Esto implica un abaratamiento real de los costos laborales.

Por último, una tendencia que debe señalarse, tanto en el tema de la distribución de la jornada como en la de las vacaciones, es la intención empresarial a anualizarla, no tanto por entendibles razones productivas sino por una estrategia dirigida a tener "manos libres". Es decir, excluir al sindicato en la regulación cotidiana de esos institutos esenciales, limitando su intervención a la firma de un convenio que sienta principios muy generales y discrecionales.

Se ha profundizado así en el mundo del trabajo y en la negociación colectiva el tema de jornada y se ha hecho más complejo. El paso de un sistema taylorista a uno neotaylorista o toyotista, con el avance del capital sobre el trabajo, así como la introducción de nuevas tecnologías, imponen nuevas y más imaginativas formas de discusión sobre este instituto,

que permitan un equilibrio entre las nuevas necesidades productivas y la protección de la salud y el empleo de los trabajadores.

2) Un segundo núcleo hace referencia a las relaciones de producción, a la organización del trabajo y a las condiciones de trabajo. Éstas son entendidas como "...una problemática global e integral y cuyos temas esenciales serán la higiene y la seguridad, la duración y configuración del tiempo de trabajo, la medición y límites máximos de la carga física, psíquica y mental, la organización y el contenido del trabajo, la ergonomía, el sistema de remuneración según el rendimiento..."<sup>26</sup> "

Se incluyen además temas tales como la calificación profesional, la movilidad de la mano de obra y la regulación del poder disciplinario y directivo del empresario. Aquí es donde se tratan temas tales como la movilidad y la polivalencia funcional. Dichos conceptos aluden a la posibilidad de que el trabajador efectúe las diversas tareas que sean requeridas por el proceso productivo y que pueda adaptarse a las diversas tecnologías que se utilicen en dicho proceso. Este es tal vez, el ámbito donde está emergiendo una nueva institucionalidad que se expande al conjunto de las relaciones laborales<sup>27</sup>.

La mayoría de las empresas sean de punta o no, de mayor o menor inserción en el mercado internacional o de algún grado de desarrollo tecnológico, han incorporado nuevas formas de organización del trabajo.

Esto impacta en las categorías laborales y en las calificaciones y es sin duda, uno de los temas centrales del futuro debate en la negociación colectiva. Su regulación afectará los salarios, la capacitación, el tiempo de trabajo y la salud y seguridad en el trabajo. Su impacto -favorable o desfavorable- para los trabajadores dependerá de la capacidad de negociación y de la relación de fuerzas en un contrato determinado.

---

<sup>26</sup> Neffa, Julio, Procesos de trabajo, nuevas tecnologías y condiciones y medio ambiente de trabajo. Fundación F. Ebert, 1987.

<sup>27</sup> Novick, Marta. Competitividad, redes productivas y competencias laborales, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1997.

Lo atinente a la formación profesional estará sin duda presente. No es posible imaginar que esta área, cada vez más importante, permanezca fuera de los convenios. Se trata de un aspecto que, por lo general, se ha regulado en forma unilateral y que, en nuestra opinión, empleadores y trabajadores deberían acordar. Deberá disponerse la adopción de programas de formación profesional a desarrollarse fuera o dentro de la empresa, especialmente cuando se trata de la reconversión de la fuerza de trabajo, de la promoción social o del mejoramiento en la estructura de la organización del trabajo.

Esta formación profesional puede alcanzarse mediante el aprendizaje dentro del proceso de trabajo o mediante la realización de cursos específicos que hagan a la eficiencia de la labor productiva. Así por ejemplo se podrá establecer que el derecho del personal a la capacitación con el objeto de mejorar las habilidades, los conocimientos y las aptitudes requeridas para la mejor y segura realización de las tareas y desempeño del trabajador en la empresa convertirá en un condicionamiento a la aplicación de la polivalencia y la movilidad funcional.

Al respecto podrían introducirse cláusulas que prevean estos aspectos:

1. Las Partes reafirman que la polifuncionalidad pactada en este convenio deberá ser directamente proporcional a la capacitación adquirida por los trabajadores.
2. En consecuencia, las Empresas se comprometen a instrumentar programas de entrenamiento y capacitación profesional con el objeto de formar al personal en el marco de las nuevas técnicas y procesos de trabajo y para el acabado cumplimiento de las tareas.
3. Todos los trabajadores tendrán derecho a acceder a los planes de capacitación que instrumente su empleador y que resulten necesario para el desarrollo de su carrera profesional.

4. Cada trabajador estará obligado a cumplir con el entrenamiento y la capacitación profesional que le programe su empleador en relación al apropiado desempeño de sus funciones; en consecuencia, el tiempo destinado a estas actividades dentro o fuera de la jornada habitual será considerado tiempo de trabajo.

5. El Sindicato presentará las propuestas que considere oportunas sobre el contenido y alcance de los programas antes mencionados, así como otras sugerencias sobre temas de capacitación vinculados al desarrollo laboral de los trabajadores.

6. Las Partes estudiarán la posibilidad de desarrollar acciones conjuntas para capacitar al personal en materias que no se encuentren directamente relacionadas con el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores pero que resulten de interés para su formación general.

Hasta aquí se ven aquellas materias relativas a las relaciones individuales de trabajo que pueden ser negociadas colectivamente.

3) Habría un tercer núcleo que trata sobre las materias que hacen a las relaciones colectivas de trabajo. Aquí se incluyen la actividad sindical dentro de la empresa, los mecanismos de solución de conflictos colectivos y los criterios para la articulación de convenios de ámbito menor (criterio jerárquico) y los de prevalencia del convenio anterior o posterior (criterio cronológico)

Respecto del conflicto, se profundiza lo relativo a los mecanismos para la solución de la "microconflictividad". En los convenios deberían incluirse las reglas para el tratamiento de reclamaciones. Sin duda será preferible ponerse de acuerdo de antemano sobre el procedimiento a seguir en materia de interpretaciones del convenio y de reclamos del personal.

Se ha detectado que su aparición es más factible cuando los convenios se concertan a nivel de empresa. A veces, se concretan en acuerdos que no tienen alcance de convenios colectivos, pero que son totalmente válidos para las partes. Estos pueden prever reuniones periódicas entre las partes (fundamentalmente pensando en la prevención de conflictos y en fomentar una tradición de diálogo), reuniones específicas ante la existencia de algún elemento conflictivo, o la conformación de comisiones mixtas con agenda amplia o por temas.

También pueden funcionar como ámbito de negociación previo a la realización de medidas de fuerza. Tanto la intervención de una Comisión para la solución de conflictos individuales como la conformación de comisiones ad hoc suelen acordarse en los convenios colectivos. Esto significa que tienen carácter previo al surgimiento de un conflicto determinado, lo que es en general valorado por los actores porque evita el accionar improvisado y en caliente para definir los métodos de solución ante una situación conflictiva en particular. Sin embargo, también se han recogido críticas a estos mecanismos preestablecidos, considerando negativo el efecto de este tipo de procedimiento ya que, frente a la presión formal de tener que seguir una serie predeterminada de pasos antes de poder apelar a las medidas de fuerza, cada parte tiende a "plantarse" en su posición.

Por ejemplo podría, establecerse que:

*Las partes acuerdan un procedimiento de quejas que tendrá como objetivo fundamental la atención de los conflictos individuales, sustanciándose de la siguiente forma:*

*El trabajador que estime haber sido objeto de una sanción infundada o se encontrare afectado por la no aplicación o aplicación indebida de las normas legales o convencionales que regulan la relación laboral podrá plantear la situación ante la Comisión Paritaria, previa información a su superior inmediato.*

*La Comisión recibirá oralmente el planteo y aclaración respectiva. Con los elementos de juicio la Comisión deberá resolver y efectuar las recomendaciones que estime procedente.*

*Este procedimiento en su totalidad no podrá durar mas de 96 horas hábiles.*

*Si agotada esta instancia, el trabajador considera que la situación no ha sido resuelta conforme a derecho, quedará en libertad para efectuar las acciones legales correspondientes o requerir la intervención sindical pertinente.*

4) Un cuarto núcleo de negociación es aquél que toma a la empresa como sujeto económico, una unidad dentro de la actividad económica que desarrolle. De esta forma, aquí se ven temas tales como los procesos de inversión y de reconversión tecnológica.

La atención de los negociadores deberá centrarse en el acceso a la información acerca de la marcha de la empresa, así como de sus programas de producción, inversión, comercialización, administración de personal y relaciones de trabajo; una serie de indicadores que permitirían que ambas partes manejen la misma información, teniendo entonces una discusión a nivel más racional.

Se trata de acciones empresarias que pueden ser positivas o negativas en función de las modalidades de su proceso de incorporación a la empresa, de la información que se posea sobre sus potencialidades y del grado de cooperación que sea posible alcanzar. A modo de ejemplo podrían introducirse cláusulas en las que se prevea que:

*Serán facultades y objetivos de la Comisión de Seguimiento del Convenio examinar temas tales como:*

- *La implementación de los programas de producción, de nuevos métodos de trabajo que tiendan a incrementar la eficiencia, como así también la incorporación de nuevas tecnologías que optimicen o eficienticen procesos productivos y/o incrementen la calidad de los productos.*
- *La evolución del producto en el mercado.*
- *Causas económicas de carácter general que puedan afectar el nivel de empleo y la evolución de las relaciones laborales.*

- *La adaptabilidad de la gestión de los factores de producción en orden al logro de una mayor productividad y calidad teniendo en cuenta los niveles salariales y de empleo.*

*Para asegurar el cumplimiento de los fines compartidos por las partes, la empresa mantendrá informados a los representantes de la entidad gremial signataria acerca de aquellas medidas o decisiones que, por su particular importancia y permanencia puedan afectar sustancialmente los intereses de los trabajadores.*

5) El último núcleo temático es el que hace referencia a la situación social de los trabajadores, entendiendo en temas tales como la vivienda, el transporte, el medio ambiente, estructuras sanitarias y asistenciales, seguridad social y todos aquellos otros que tengan en cuenta al trabajador no ya como sujeto de las relaciones laborales sino como integrante de una sociedad determinada.

Dentro de este núcleo, es importante incorporar la faceta familiar del trabajador. La confluencia de las crecientes demandas que sobre el trabajador imponen los ámbitos laboral y familiar provoca, entre otras consecuencias, un fuerte estrés que repercute negativamente tanto en la productividad (ausentismo, rotación, etc.) como en la crianza de los hijos. Si bien es cierto que las empresas aceptan la realidad social, caracterizada por la masiva incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo y por la proliferación de estructuras familiares no tradicionales (con un solo adulto a cargo de menores), no es menos cierto que las políticas que implementan con el propósito de ayudar al trabajador a cumplir ambos roles son diseñadas por lo general de manera unilateral.

Estas políticas pueden dividirse en dos grandes grupos: aquéllas que posibilitan al trabajador mantener su compromiso con la empresa mediante la provisión de servicios que suplen su rol familiar (como guarderías, tutores, etc.) y aquéllas que permiten al trabajador mayor flexibilidad y mayor tiempo libre para hacerse cargo personalmente de estas funciones. El sindicato debería tener participación tanto en el diseño como en la implementación de esas políticas. Esta última fase es de vital importancia y es donde el



sindicato puede erigirse como garante de la equidad en la implementación. Esto significa no sólo que todos los trabajadores tengan igual acceso a los beneficios (independientemente de la voluntad de su supervisor) sino también que el hacer uso de los mismos no implique un desmedro de las posibilidades futuras de desarrollo profesional para el trabajador.

Otra alternativa es la introducción del concepto de Balance Social. Se trata de exigir un informe a cargo del empleador que comprende los datos más importantes para apreciar la evolución de la empresa en el campo social, tanto en lo relativo a condiciones de trabajo y relaciones laborales como aquellos aspectos de la calidad de vida del trabajador que dependan de la empresa, (por ejemplo asignaciones por estudio, planes médicos o de pensiones, transportes, comedor).

A estos cinco núcleos, a los cuales hemos hecho referencia deberíamos agregarle el tema del Empleo como un núcleo con implicancias económicas y sociales propias.

Éste ha generado y genera grandes tensiones entre el capital y el trabajo y, como tal, este conflicto, tarde o temprano se trata de canalizar también, en la negociación colectiva. En algunos casos, de manera incipiente y "solapadamente" cuando se discuten, por ejemplo, temas tales como la reconversión de las empresas, la formación profesional, la reducción de jornada, entre otros. Y en otro casos, más "sinceramente": cuando la cuestión del empleo empieza a ser, abiertamente, un tópico de la negociación colectiva. Se puede expresar tanto a partir de la concertación social o en los convenios colectivos de actividad.

Un tema que acompaña casi como condición al del Empleo, es el de la estabilidad laboral. Para el sector laboral, empleo y estabilidad son dos caras de una misma moneda.

Como ejemplos de Concertación Social que se refieren de manera directa a la temática del Empleo (sin analizar aquí sus consecuencias) podemos mencionar: el Acuerdo Interconfederal Sobre Estabilidad en el Empleo firmados por C.E.O.E., C.E.P.Y.M.E. y C.C.O.O., U.G.T. en España, el Acuerdo Marco para la Productividad, el Empleo y la Equidad Social de 1994, firmados por el gobierno, la Confederación General del Trabajo y

el Grupo de los Ocho, en la República Argentina, y la “Alianza para el trabajo” propuesta por la DGB de Alemania, a principios de 1996.

No se puede dejar de alertar sobre las necesidades que ya han tenido que enfrentar otros países en orden al mejoramiento de la calidad de vida y protección del medio ambiente. La profundización de la viabilidad fáctica de este tema nos llevaría a una discusión sobre la eficacia social y económica de los convenios que no atienden esta realidad.

Por ultimo, cualquier análisis serio sobre el tema del empleo, la inversión y la competencia internacional, las nuevas tecnologías y su repercusión en la negociación colectiva en la región no puede omitir<sup>28</sup>:

1. Las diferencias en el contexto socioeconómico de nuestros países y la existencia de una normativa laboral escasamente protectora.
2. El bajo nivel salarial existente y el alto nivel de desempleo.
3. La existencia de una flexibilidad impuesta (no negociada) de derecho o de hecho.
4. La necesidad de dar permanente testimonio de la existencia de contenidos sociales en la democracia.

Atravesar este desfiladero no es tarea fácil. La lenta pero sistemática acumulación de experiencia de negociación e implementación de sucesivos convenios colectivos, llevará a encontrar el nivel adecuado de adaptación entre normas laborales protectoras y el crecimiento económico.

Luego de estas reflexiones, cabría preguntarse ¿cómo se puede describir la tendencia respecto de la incorporación de esos temas a la agenda de la negociación colectiva?

---

<sup>28</sup> Ruiz, A., Recalde H., y Tomada C., “La negociación colectiva - historia, proceso, dinámica” Pensamiento Jurídico Editora, Bs. As., 1990.

Hasta fines de la década del 80, los contenidos de la negociación colectiva giraban casi exclusivamente alrededor de la fijación de las escalas salariales. Esto tiene su fundamento en que en una economía cerrada, lo único que podía diferenciar un producto de otro era el precio. Esto sumado a un constante proceso inflacionario, trajo aparejado que el tema prioritario de negociación fuese la fijación de la tarifa salarial.

Por parte del sindicalismo la prioridad en este tema pasaba por evitar un detrimento del salario real. Pero esto le hacía adoptar una posición defensiva porque cualquier conquista salarial vista desde un punto de vista económico, es siempre absorbida por el sistema, dado que si no las puede absorber, no las puede conceder. En definitiva, estas conquistas eran funcionales a un determinado sistema de producción. Se tendía a la "monetización de la negociación colectiva"<sup>29</sup>.

Por el lado empresario, el interés se centraba en la posibilidad de asegurar una estructura de costos que le permitiese posicionarse competitivamente en un contexto de incertidumbre económica como es el que generaba la inflación.

Con el proceso de globalización económica, se produce una apertura de los mercados. Como ya se ha dicho, esto trajo como consecuencia que los actores sociales deban reposicionarse frente a un escenario que les plantea más incertidumbres que certezas. De esta manera, ya no se habla solamente del precio de los productos y los salarios como la exclusiva variable de negociación, sino que intervienen otros factores como la organización del trabajo, las calificaciones profesionales, la polifuncionalidad, entre otros. Se asiste a un desplazamiento de los núcleos temáticos en la discusión de la negociación colectiva. Esto implica que los actores sociales van ocupando nuevas posiciones para discutir sobre temas de relaciones de producción. Se asume que se debe tener información, porque implica poder dentro de la organización, entendido éste como el manejo de ciertas zonas de incertidumbre a las que antes no se podía acceder.

---

<sup>29</sup> Durán López, op. cit.

La intervención sindical en los temas propios de la organización del trabajo pasará a ser el eje de la disputa de poder en el sistema de relaciones de trabajo.

Planteada la discusión en estos términos, hay que poner de relieve la permanente tensión entre el discurso empresario y los objetivos del sindicato a la hora de plasmar los contenidos de una negociación. El sector empresario exige compromiso con el negocio de la empresa, aumentar la productividad, capacitación del personal y una mayor participación responsable de cada trabajador.

Estos temas tienen, desde el costado sindical, otro significado.

Dado que el sector patronal prioriza el compromiso de los trabajadores con el objetivo empresario, el sindicato deberá hablar de estabilidad en el empleo, seguridad indispensable para que los trabajadores sientan que forman parte del colectivo empresa.

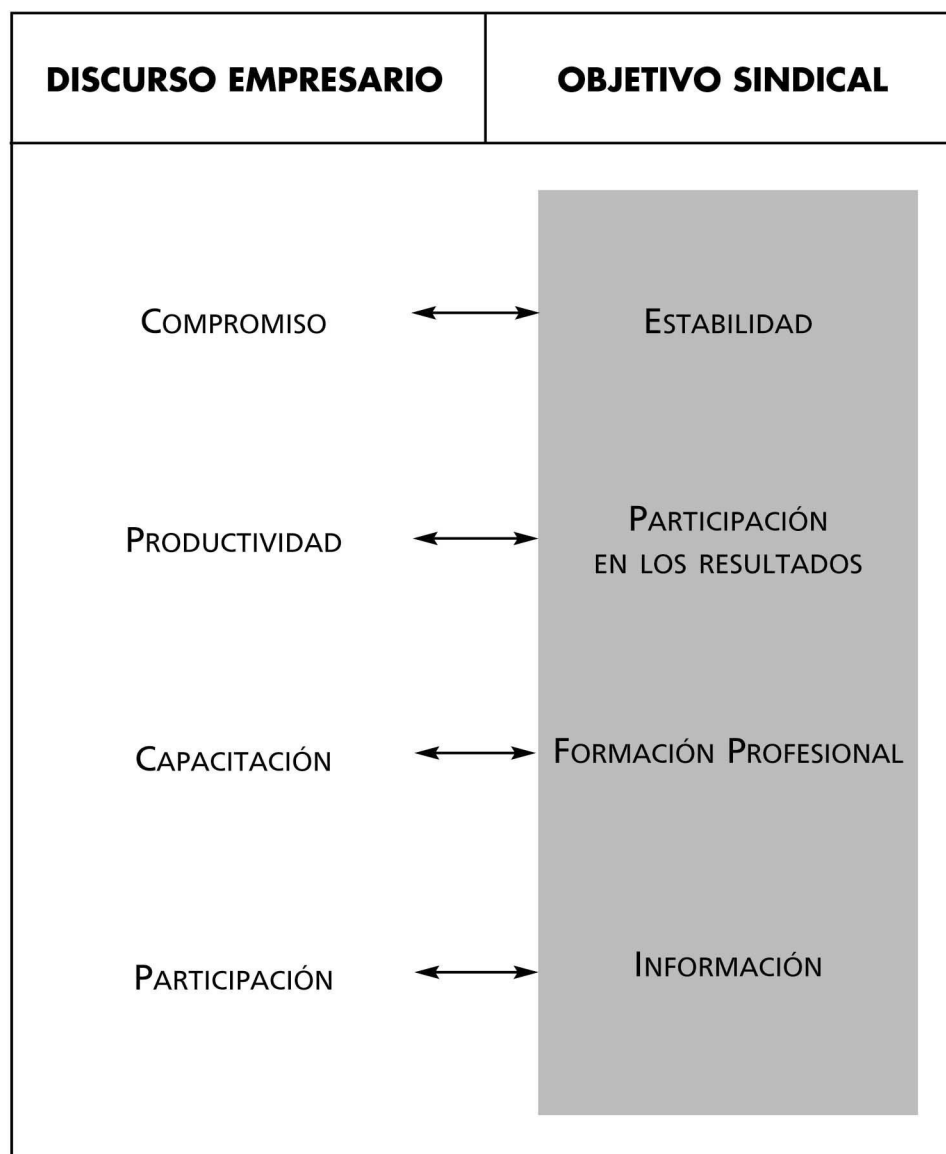
Frente al discurso empresario sobre la necesidad de aumentar la productividad como condicionante a un aumento salarial, la contrapartida sindical deberá hacer hincapié en la participación en los resultados obtenidos, en la transparencia, en la distribución y en el derecho a la información.

Por su parte la necesidad de capacitación es percibida por el actor sindical como la necesidad de una formación profesional que amplíe sus posibilidades de acceder a nuevos puestos de trabajo o a aumentar su empleabilidad.

El cambio en el proceso de trabajo a través de sistemas como la calidad total, trabajo en equipo, just in time, etc., lleva como contraparte a la hora de discutir dichas formas de organización del trabajo, la necesidad de que la empresa brinde una amplia información sobre sus números, programas y proyectos al sindicato.

Para concluir, a título ejemplificativo del estado actual de los contenidos convencionales es oportuno sintetizar los puntos esenciales tratados en la negociación colectiva europea en los últimos dos años:

- a) Redefinición de categorías, nuevas formas de organización del trabajo y su vinculación con acciones de formación profesional y capacitación laboral.
- b) Recuperación de la intervención sindical en la negociación de las retribuciones ("contractualización salarial")
- c) Conversión del empleo temporal en fijo. Los abusos se intentan evitar con sanciones y acordando causas para el uso de estos contratos. El seguimiento lo efectúa una Comisión Paritaria.
- d) Control del uso de las horas extras.
- e) Introducción de mecanismos de mediación y arbitraje voluntario.
- f) Inclusión de la protección del medio ambiente como preocupación sindical.



## **PARTE TERCERA**

## **1. LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO.**

### **UNA PROPUESTA METODOLÓGICA**

Las situaciones de transformación en el campo laboral son permanentes, y como ya vimos, son cada vez más rápidas. La relación laboral implica, por lo tanto, una situación de cambios generalizados y particularizados que convierten cada vez más en transitorias ciertas situaciones adquiridas. La conflictividad, entendida como diversidad de intereses, como lógicas diferentes de los actores sociales involucrados, es asimismo cambiante y se desplaza continuamente debido a la transformación de los factores que tienen incidencia en la relación laboral.

Si entendemos a la negociación como una práctica social fundamental que plantea un camino de diálogo para resolver la oposición de intereses de los actores sociales, necesariamente estaremos hablando de un sistema de negociación, que más allá de lo jurídico y normativo, deberá contemplar los cambios en distintos niveles como parte fundamental de todo el proceso.

Como hemos visto en el capítulo anterior, dependiendo del contexto en que se inscriba, el modelo de negociación colectiva puede presentar diversas formas, y cada una de ellas puede condicionar la estrategia de las partes. Consideramos que la negociación es inseparable del accionar sindical. Esto implica tanto rechazar el autoritarismo de lo impuesto, como la mera "implicación", en la que todo sigue igual.

En algunos países, como en la Argentina, existe una importante experiencia en materia de negociación colectiva, sin embargo, encontramos poco desarrollada una cultura negocial aceptada y real, como práctica habitual de los actores sociales involucrados.

La utilización de tácticas coyunturales, la improvisación y las urgencias, explicables por razones económicas, políticas y sociales, han trabado la posibilidad de aplicar a las negociaciones una auténtica estrategia de mediano plazo. Esto ha impedido asimismo, el



análisis, elaboración y discusión del qué, cómo, cuándo, dónde, y por qué de la negociación colectiva, no como abstracción teórica, sino como concreta necesidad de los sindicatos de desarrollar y profundizar su poder de negociación.

El objetivo de este capítulo es presentar algunas herramientas que faciliten al actor sindical una sistematización de la negociación entendida como proceso y que tienden a hacer más eficaz la acción sindical en esta materia.

El método de análisis<sup>30</sup> aquí planteado propone etapas a seguir para lograr planificar la negociación teniendo en cuenta las situaciones reales en las que se desenvuelve y a establecer, desde el sindicato, mecanismos de evaluación y gestión del proceso. Asimismo, estas herramientas permiten involucrar aquellas instancias de participación y consulta necesarias para asegurar un flujo de información actualizado sobre la situación de los trabajadores y sus expectativas.

La planificación de una negociación supone recorrer sucesivas instancias: determinar objetivos, recabar información y prepararla. Establecer los objetivos propios a alcanzar no es una cuestión sencilla, si se tiene en cuenta que allí se encuentran comprometidos los objetivos de la parte, los objetivos del mismo negociador y todas las presiones que atraviesa la situación de negociación. Entonces, parecería que cuanto más amplios y más abiertos sean los objetivos, una mayor flexibilidad será posible para manejar el proceso.

La búsqueda de información implica desde la reunión de todos los datos necesarios sobre el tema en conflicto que suministren los miembros de la propia organización, hasta interiorizarse de las características operativas del oponente, incluidas las experiencias recogidas en negociaciones anteriores, y las necesidades y aspiraciones del adversario.

La información cumple asimismo con la finalidad de producir un efecto de demostración, de impresionar al otro, de imponer respeto. La información es poder. El tener información y

---

<sup>30</sup> Este capítulo se basa en los planteamientos desarrollados por Moreno, Omar en "Método de gestión de conflictos laborales para la negociación colectiva", mimeo, Buenos Aires, 1994.

contar con los elementos necesarios para su utilización es vital, en especial, cuanto más completo y preciso sea el caudal de datos recabados y se cuente con técnicas idóneas para su procesamiento.

En la actualidad no puede pensarse seriamente en entablar una negociación colectiva sin información. De allí la trascendencia de acordar en los convenios, sistemas de información y mecanismos de consulta sindical.

La información funciona como una condición previa y esencial para estructurar y desarrollar cualquier modalidad participativa.

La práctica indica que el grado de satisfacción que se pueda alcanzar en una negociación depende muchas veces del análisis y conocimiento de las alternativas del proceso, más que de las diferencias existentes con el punto de partida.

Un método de diseño, preparación y seguimiento no puede reemplazar la capacidad de negociación del actor sindical ni definir el éxito de la negociación pero puede potenciar la primera y aumentar las chances del segundo. El método que aquí se plantea intenta aportar al actor sindical elementos para:

- lograr un mejor posicionamiento en los procesos de negociación, evaluando su propia situación;
- diseñar una estrategia de negociación, analizando sus posibilidades y consecuencias para ambas partes;
- posibilitar la evaluación y seguimiento del proceso, como base para la gestión y posteriores negociaciones.

El método no intenta situarse en un nivel específico de negociación, sino constituir precisamente una herramienta utilizable en todos y cada uno de los niveles en los que puede estar planteada la negociación, de acuerdo a las necesidades y posibilidades de cada organización sindical.

## **Las etapas del proceso**

En todo proceso de negociación podemos definir situaciones que, en forma esquemática, podríamos agrupar en tres momentos:

- un momento donde las relaciones fluyen con normalidad;
- un momento de alteración de la normalidad,
  - por conflicto con respecto a las condiciones que la generan y mantienen, o
  - por intención de su modificación de una o ambas partes;
- un momento de reorganización de las relaciones.

El método de análisis, busca focalizarse en el momento de reorganización de las relaciones, teniendo en cuenta a su vez el impacto decisivo de los otros momentos. Para ello se propone trabajar en tres etapas básicas:

### **Primera Etapa:**

Preparación y diseño, con cuatro pasos que permiten analizar las variables y alternativas que impactan sobre la negociación.

### **Segunda Etapa:**

Análisis del momento concreto de la negociación.

### **Tercera Etapa:**

Evaluación, seguimiento y gestión.

## **Primera Etapa: Preparación y diseño**

Nos ubicamos aquí en el punto de partida de la elaboración de una estrategia. Si bien partimos del supuesto que toda estrategia sindical de negociación es continua, y aceptar un punto de partida significaría negar relaciones laborales preexistentes, se trata de un corte necesario a los efectos del análisis y la sistematización<sup>31</sup>.

Los pasos que proponemos deben entenderse también en este sentido, a los efectos del análisis, como partes de un proceso total.

### *Primer Paso*

En este primer paso se apunta a establecer las aspiraciones del actor sindical, en sus expresiones generales y particulares, pero sin ninguna referencia a su posibilidad de obtener satisfacción (Cuadro 1). Se intentan detectar las necesidades, problemas y conflictos del colectivo de los trabajadores y de los grupos específicos de trabajadores.

En el Cuadro 1 se incluye asimismo una posibilidad de análisis adicional, que permite discutir sobre los interlocutores posibles para la negociación, de acuerdo al nivel donde el sindicato evalúe como más eficiente negociar los problemas y necesidades relevados.

### *Segundo Paso*

En este paso se plantea el análisis de los factores externos al actor sindical, que tienen relevancia en el contexto de la negociación.

En primer lugar, se apunta a analizar el escenario probable en que se llevará a cabo la negociación, es decir, las variables externas al actor sindical (variables políticas, económicas y otras) que se consideran relevantes en el contexto de la negociación. Al mismo tiempo, se analizan las consecuencias que ellas pueden tener. (Cuadro 2)

---

<sup>31</sup> Moreno, Omar, op cit., pág. 6.

En segundo lugar, y siguiendo con el análisis de las condiciones en que se dará la negociación, se desarrolla la situación general de los trabajadores en el país o en la región, de la rama o sector de actividad y de la empresa, así como las consecuencias probables de estas situaciones sobre los objetivos a negociar.

Es en este punto donde se analizarán factores como la situación general y específica del nivel de empleo, las tendencias y cambios en los perfiles profesionales, la intensidad de la transformación tecnológica y de las nuevas formas de organización del trabajo, entre otros. (Cuadro 3)

Los factores externos condicionan la viabilidad de los requerimientos y necesidades, como el margen de acción para obtenerlos. En este sentido, este segundo paso debe ser la base para el paso siguiente de elaboración de objetivos a negociar. Su nivel de profundización deberá ser el necesario y suficiente para considerar todas las variables posibles y relevantes para dichos objetivos.

El desarrollo adecuado de este paso podrá plantear al actor sindical requerimientos en relación a la información necesaria para una negociación efectiva.

### *Tercer Paso*

El primer relevamiento de necesidades, problemas y/o conflictos (Primer paso), a la luz de los factores externos generales (escenario político-económico nacional) y de la situación de los trabajadores, de la rama o sector y/o de la empresa (Segundo paso), serán retomados y convertidos en objetivos a negociar. (Cuadro 4)

Pero este paso no solamente se limita a establecer objetivos, sino que intenta sistematizar los límites y posibilidades de su obtención. Para esto es necesario vincularlos con los otros

aspectos relevantes para la negociación: la postura empresarial desde la visión del actor sindical, y un análisis del nivel de conflictividad emergente.

Este paso se mueve sin duda en un espacio especulativo, pero permite al sindicato ubicarse en la lógica empresarial previendo niveles de conflictividad probables y manejar algunos datos con respecto a la posibilidad de lograr sus reivindicaciones.

La matriz que se obtenga en este paso, es de importancia determinante ya que puede proporcionar una visión aproximada de la viabilidad de la negociación y de su grado de vulnerabilidad. Al mismo tiempo, permite realizar cruzamientos entre los objetivos planteados en el paso siguiente.

cuadro 1

Determinación de Necesidades y/o Problemas	Interlocutores para la Negociación

cuadro 2

FACTORES EXTERNOS / ESCENARIOS	
VARIABLES	CONSECUENCIAS

cuadro 3

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN			
SITUACIÓN GENERAL DE LOS TRABAJADORES	SITUACIÓN ESPECÍFICA DEL SECTOR	SITUACIÓN DE LA EMPRESA	CONSECUENCIAS

**cuadro 4**

OBJETIVOS A NEGOCIAR					
Reformulación del problema en objetivo a negociar	Objetivo Empresario	Límites y Posibilidades	Nivel de Conflictividad		
			Irreversible	Administrable	Nulo



#### *Cuarto Paso*

La elaboración de una pirámide de objetivos a negociar, significa comenzar a confrontar la estrategia sindical con las alternativas reales del proceso de negociación, delineando una táctica que permita a la organización sindical un margen de maniobra previamente analizado y consensuado. (Cuadro 5)

Se intenta en este paso formular los objetivos posibles y su escala de priorización. Para ello se califican dichos objetivos como "impostergables" y "conciliables".

Al determinar una cantidad de objetivos como impostergables, en el caso de que se haya analizado - en el paso anterior- un alto nivel de inviabilidad para su obtención, se abriría la posibilidad de manejar distintas alternativas para negociarlos.

Salvo en el caso de contenidos muy concretos de una negociación, el análisis de alternativas posibles puede presentar variantes interesantes para los negociadores. Para ello será necesario entender que los objetivos deben visualizarse con la mayor amplitud de contenido temático, y no como una única reivindicación posible y aceptable.

Es en este paso donde se debería jugar con los intereses que movilizan el objetivo a negociar. Para esto es conveniente entrar en la discusión del verdadero trasfondo del objetivo en sí y las posibles posiciones a adoptar para la obtención del mismo.

Por último, en esta etapa se incluye el análisis de consecuencias en cuanto a la priorización efectuada:

- con respecto al sindicato;
- para las relaciones internas en el ámbito de la empresa (en el caso que el nivel en que está planteada la negociación lo requiera);
- para el colectivo de los trabajadores (teniendo en cuenta que algunos objetivos pueden estar relacionados con grupos específicos de trabajadores).

cuadro 5

PIRÁMIDE DE OBJETIVOS A NEGOCIAR				
Objetivos posibles impostergables	Alternativas	Objetivos Posibles Conciliables	Consecuencias	
			Para el sindicato	Para las relaciones internas de la empresa  Para el colectivo de trabajadores

## **Segunda etapa: el momento concreto de la negociación**

A semejanza de las formas clásicas de preparación para la negociación, este método de análisis incluye asimismo herramientas de apoyo para el momento concreto en que las partes se confrontan en la mesa de negociación.

Dado que ésta es una etapa que ha venido siendo preparada en los pasos anteriores de diseño y planificación, en este momento concreto, el actor sindical enfocará su análisis en la estrategia presumible de la empresa y en el perfil posible de los negociadores ante la pirámide de objetivos priorizados en la etapa anterior. Se confronta la estrategia sindical con la estrategia empresarial probable, previamente al momento concreto.

Es claro que en el proceso que estamos presentando, algunas de las temáticas de análisis ya habrán sido tratadas en uno o más pasos de la etapa anterior. Sin embargo, creemos que es válido, a los efectos de la sistematización, reencontrarse con alternativas del proceso en diferentes etapas, con un doble objeto:

- Analizar dichas alternativas con una visión más elaborada, al cabo de sucesivos análisis.
- Confrontarlas con otras variables dando la posibilidad de abrir nuevos caminos.

La matriz que se presenta para esta etapa (Cuadro 6) puede, y debería ser complementada con diversas técnicas o ejercicios de negociación preparatorios que apuntan a:

- establecer estrategias generales por parte del actor sindical en cuanto a las modalidades a ser adoptadas;
- ejercitar situaciones concretas y tácticas argumentativas en la mesa de negociación;
- preparar el escenario y los mecanismos a aplicar.

cuadro 6

MOMENTO CONCRETO DE LA NEGOCIACIÓN				
Listado de reivindicaciones prioritizadas	Estrategia presumible de la empresa	Perfil de negociadores de la empresa	Estrategia sindical	Contexto o escenario de negociación

El momento concreto del contacto en la mesa de negociación, se puede desarrollar, para su mejor comprensión, en una serie de secuencias o fases<sup>32</sup>.

La primera fase está integrada por la definición de los aspectos formales que hacen al acto de la negociación, como el lugar de reunión, el orden del día (la conveniencia o no de tratar ciertos puntos al principio o al final de una reunión), los procedimientos de discusión, el tiempo de las exposiciones, el uso de la palabra y la duración de las discusiones. Estos aspectos tienen el mayor interés, si se quiere evitar un cierto grado de informalidad e improvisación, que a veces caracteriza y dificulta a algunas negociaciones.

En una segunda fase se revisan los puntos en litigio, las partes formulan sus posiciones a través de discursos y exposiciones. Esta fase suele caracterizarse por un fuerte antagonismo entre las partes. Sin embargo, la agresividad que la caracteriza, suele estar dirigida a la parte pero no a la persona del negociador. Es importante destacar que el sostenimiento de la relación es fundamental para el desarrollo posterior de la negociación, dejando abiertos canales de comunicación a través del diálogo personal.

La tercera fase apunta a la búsqueda de posibilidades. En general es la más compleja de las fases de la mesa de negociación. Pueden verificarse contradicciones, un ida y vuelta permanente de posiciones. Es el momento de confrontar los objetivos prefijados a la luz de la realidad que aflora en la negociación, de rediseñar y poner en juego las posibilidades analizadas en las etapas de planificación de la negociación, con sus variables y alternativas previstas.

Por último se llega a la cuarta fase, que podríamos denominar de desenlace. Es una fase breve y frágil que se alcanza cuando las partes, o una de ellas, llega a la conclusión de que sus posiciones se han flexibilizado al máximo, que no hay más espacio para concesiones y es preciso asegurar los acuerdos alcanzados.

---

<sup>32</sup> D. Carrier, Denis, "La estrategia de las negociaciones colectivas[" Tecnos Ed., Madrid 1982.

Es la fase de la distensión, donde el tiempo empieza a jugar un papel preponderante, se aceleran los trabajos y las partes sienten la necesidad, no siempre explícita, de terminar con las negociaciones.

Para cada una de las etapas que se suceden en el desarrollo de una mesa de negociación, pueden reconocerse tácticas específicas directamente vinculadas con ellas.

Algunos autores priorizan en un primer momento las tácticas de información, persuasión y coerción, quedando para la etapa final las tácticas de cooperación, y eventualmente la intervención de un tercero.

#### *Información*

Se procura dar a conocer la menor cantidad de detalles sobre la propia situación y obtener, al mismo tiempo, la mayor cantidad de datos sobre la contraparte.

#### *Persuasión*

Se refiere a inducir al oponente a ceder en las demandas propias.

#### *Coerción*

Apunta a demostrar a la contraparte los riesgos de afrontar situaciones de fuerza o de un abierto enfrentamiento.

#### *Cooperación*

Las partes se valen de esta táctica con el propósito de alcanzar un acuerdo al más bajo costo y con el menor desgaste.

#### *Intervención de un tercero*

En el papel de mediador o conciliador. Facilita el encuentro de soluciones para los casos de negociación sin acuerdo o cuando ciertos escollos aparecen como insuperables y hay riesgo de estancamiento de la negociación.

### **Tercera etapa: Evaluación y seguimiento**

Las herramientas que se presentan aquí tienen por objeto dotar a la organización sindical de elementos suficientes para evaluar lo obtenido y prever negociaciones futuras, introduciendo la posibilidad de analizar las consecuencias de los resultados alcanzados o no y de efectuar correcciones. (Cuadro 7)

Hablamos en diversos puntos anteriores del constante cambio en las relaciones laborales que imprime la dinámica del proceso de negociación y que hace de ella un elemento clave en el accionar sindical. Independientemente de la evaluación general de una negociación como más o menos exitosa, esta etapa se convierte en fundamental si entendemos que el acto concreto de la negociación y su producto, el convenio o acuerdo, están precisamente insertos en un proceso que no se agota en dicho acto y que reconoce una historia y un futuro de los actores involucrados.

El objetivo de esta etapa (Cuadro 8) apunta fundamentalmente a dos aspectos:

- diseñar desde el sindicato las acciones necesarias, para el seguimiento y garantía de cumplimiento de las reivindicaciones obtenidas;
- establecer procedimientos y actividades en relación a las reivindicaciones no obtenidas. En este sentido, el seguimiento se realiza a través de dos líneas de acción:
  - mediante el análisis de las modificaciones necesarias para negociaciones futuras;
  - mediante el relevamiento permanente de las situaciones de conflicto, problemas y necesidades, que van modificando las reivindicaciones en el tiempo.

cuadro 7

[illegible]



cuadro 8

SEGUIMIENTO DE LA NEGOCIACIÓN		
Acciones en función de las reivindicaciones obtenidas	Acciones relacionadas con las reivindicaciones no obtenidas	Responsable

## **2.**

### **PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA**

A manera de síntesis, dedicaremos algunas consideraciones finales referidas a algunos postulados o principios básicos que, en nuestra opinión, subyacen a la negociación colectiva. Ellos no necesariamente estarán presentes en su conjunto en toda negociación, pero consideramos que hacen a sus características esenciales.

#### **Negociar de buena fe**

Se trata de una buena fe-lealtad, que está referida tanto a la actitud que cada parte asuma al encarar las discusiones, como al espíritu que las anime para la búsqueda cierta de llegar a un acuerdo razonable. El negarse a suministrar la información necesaria, a formular contrapropuestas, a fijar una fecha de reunión o a acordar mecanismos procedimentales, son comportamientos que muestran la ausencia de buena fe en la negociación. Los sindicatos deberían estar más dispuestos a exigir estos comportamientos, incluso a denunciarlos como práctica desleal.

#### **Respetar los acuerdos parciales**

Constituye una condición elemental para poder avanzar en las negociaciones. La fidelidad a los compromisos asumidos en el transcurso del diálogo, es lo que permite ganar confianza en el desarrollo de las conversaciones y facilita el acceso a un acuerdo integral.

#### **Dar muestras de flexibilidad**

La elasticidad que muestren las partes, su ductilidad para el tratamiento de los distintos temas, beneficiará el resultado de las discusiones y el encuentro de ámbitos de convergencia. Por supuesto que la flexibilidad no se invalida por la intransigencia que

pueda devenir de ciertos principios que sean esenciales para la parte ni por la rigidez que pueda provenir de una táctica negocial. Pero cualquier proceso de innovación y de creatividad en la negociación requiere de una actitud abierta, predispuesta al cambio, sin prejuicios de parte de los negociadores y de los sujetos colectivos representados.

### **Evidenciar reciprocidad en las concesiones**

Esta reciprocidad es, en realidad, una consecuencia de los postulados anteriores de buena fe y adaptabilidad. Todo acuerdo presupone un determinado nivel de reciprocidad, cuya incidencia no sólo podrá observarse en el resultado de las conversaciones sino también en su desarrollo, dadas las conductas que generan y los compromisos que importan.

### **La negociación colectiva no debe consistir en aplastar a la otra parte**

Como hemos visto en diferentes capítulos, la negociación colectiva no debe ser sólo un juego de suma cero, en el que todo lo que una parte gana significa pérdida para la otra parte. La negociación se basa en un accionar cooperativo, donde los protagonistas saben que deben resignar parte de su objetivo para alcanzar un acuerdo general. Por otro lado, si se pone a la otra parte en una situación tal que no pueda mostrar, aunque más no sea un mínimo logro, seguramente no cumplirá el acuerdo ya que no tiene nada que perder.

Es particularmente importante tener en cuenta a la otra parte. Más de un fracaso resulta de no darle salida al otro, de colocarlo en una situación que sólo genere una exacerbación del conflicto, que no permita encontrar una fórmula convincente para que se acepte la propia propuesta, y que brinde al antagonista la posibilidad de mostrar ante su organización una respuesta satisfactoria

### **La negociación colectiva no se define en un solo acto de negociación**

Esto implica que, como todo proceso, la negociación tiene sus tiempos e implica una continuidad para el logro de los objetivos. Es necesario administrar y manejar los tiempos

de la negociación con el objeto de ir mostrando las distintas posiciones en los momentos apropiados de acuerdo al desarrollo de la misma.

No hay un solo objetivo prioritario

La propuesta metodológica apunta precisamente a evitar el bloqueo que se puede presentar en las negociaciones por la terquedad en conseguir un determinado objetivo, que paraliza la posibilidad de obtener otros. Como vimos, los negociadores deben tener un abanico de objetivos a negociar que si bien tienen una cierta jerarquía entre ellos, posibilite proseguir la negociación cuando se bloquea en algún punto. El definir sólo un objetivo prioritario trae aparejado el riesgo de que si éste no se consigue, se fracase en la negociación.

### **Cada parte no representa un interés común, único e inmutable**

Hay que tener en cuenta por un lado, que los intereses que representa el negociador a la hora de enfrentarse con la contraparte no siempre son inequívocamente comunes. Detrás de cada negociador hay una serie de intereses que pueden ser diferentes y que sólo se unen a la hora de posicionarse frente a la contraparte en la negociación. Por otro lado, los negociadores son personas que reflejan sus propias virtudes y debilidades dentro del proceso de negociación en que están implicados, que representan a un sector y de esta manera son percibidos por el otro y que personalizan la representación de un sector pero que son entes diferentes.

### **Los resultados obtenidos no significan un triunfo definitivo**

Como venimos sosteniendo, la negociación es un proceso que no debe detenerse en el tiempo. Pensar que se ha alcanzado un triunfo definitivo en una negociación puede implicar la paralización de futuras negociaciones. Además, todos los objetivos son relativos, ya que los beneficios que proporcionan dependerán en gran medida del contexto económico, social y político en el que se inscriban.

La estrategia en materia de negociación no es puntual o definitiva, sino que es transitoria e infinita. Exige un continuo reposicionamiento de las partes, ya que el tiempo tiende a desnaturalizar los logros obtenidos. En consecuencia, se modifican las relaciones de poder, en general en beneficio de quien conserve mayor fuerza y posea una mayor institucionalización de ese poder.

Es preciso recalcar que el objetivo de las partes no es fundamentalmente económico, aún cuando todos los resultados tienen consecuencias sobre ese aspecto. Hay que considerar las consecuencias sociales, culturales, psicológicas y aún políticas para los sectores involucrados a la hora de plantear una determinada estrategia.

### **Toda negociación basada en el equilibrio contiene garantías, límites y contrapartidas**

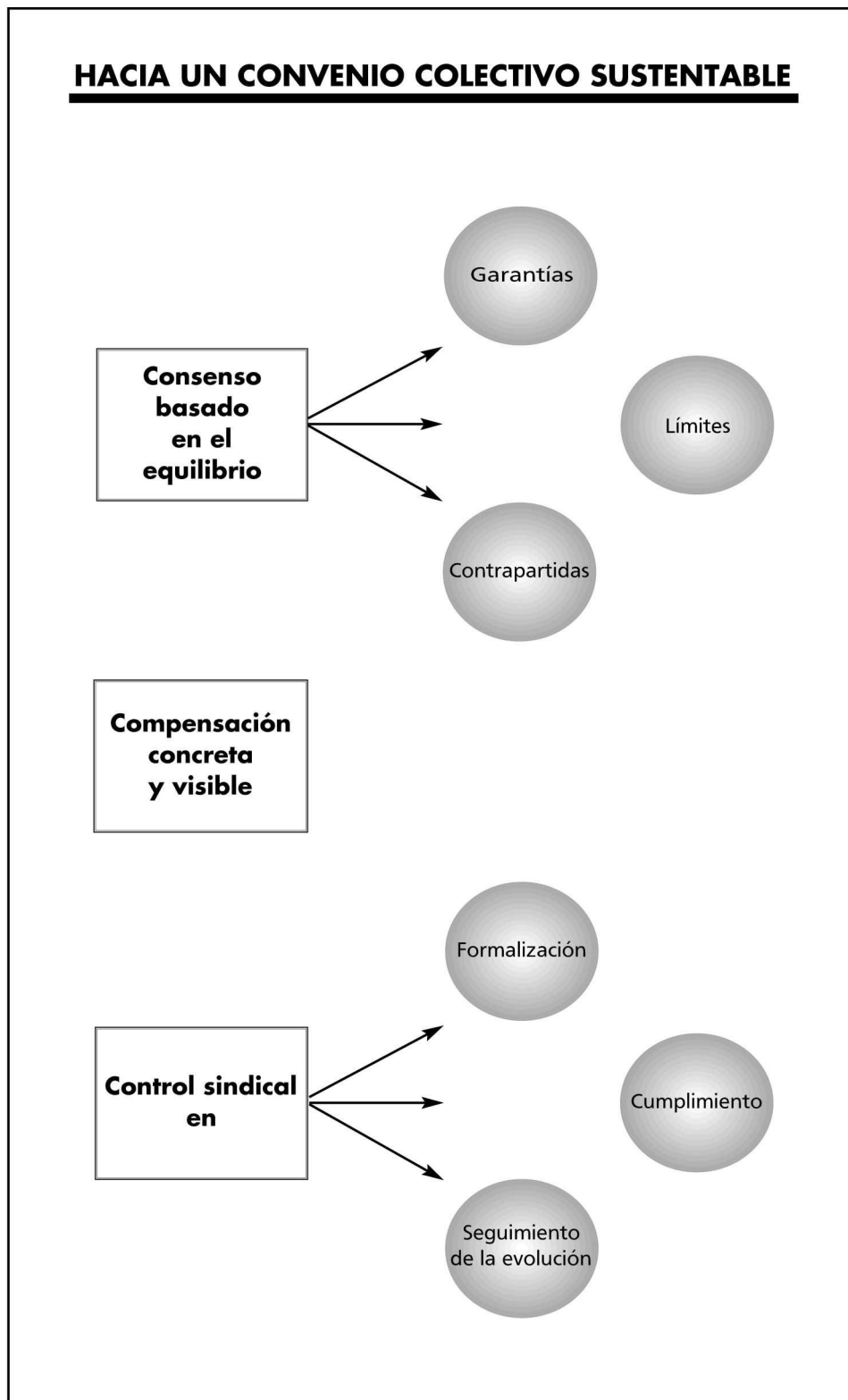
Desde la perspectiva sindical, frente a una negociación colectiva cada vez más compleja y abarcativa, debe preverse el establecimiento de ciertos límites inderogables que hacen a la condición de las personas, al respeto de la calidad de vida y la cohesión social .

Por otra parte y como vimos al tratar el principio de reciprocidad, toda concesión efectuada deberá generar una contrapartida efectiva tendiente a compensarla.

### **La presencia sindical debe garantizarse en todas las etapas**

A la tradicional responsabilidad de los sindicatos en la vigilancia del cumplimiento de lo acordado, deben sumarse otras instancias de intervención, formales e informales. Una primera instancia alude al momento de formalización del convenio. Es cada vez más evidente la necesidad de someter a la consideración de los destinatarios del acuerdo, el contenido del mismo a nivel de la actividad, la rama o la empresa según corresponda. Todo dirigente sindical debe estar en condiciones de explicar y fundamentar los resultados alcanzados en la negociación.

La firma de un convenio no significa el cierre de una etapa, sino la apertura de un proceso de gestión de futuros convenios. No solamente deberá exigirse el cumplimiento de los acuerdos alcanzados. La supervisión de la evolución del contexto en que la negociación se realiza significa la adaptación constante de los contenidos y temas de futuras negociaciones.



## A MODO DE CONCLUSIÓN

El movimiento obrero de la región se enfrenta a cambios vertiginosos en el contexto de las relaciones de trabajo y a nuevas problemáticas que debe enfrentar con eficacia, respondiendo a las expectativas de miles de trabajadoras y trabajadores que lo conforman y que reconocen en el sindicato como forma de organización, la única alternativa para la defensa y expresión de sus legítimos intereses.

Consideramos que es posible resolver algunos de los dilemas que se presentan al actor sindical mediante el fortalecimiento de los mecanismos que apuntan a la solución del conflicto laboral. La negociación colectiva reviste hoy la mayor importancia como proceso fundamental en el accionar de los sindicatos.

La búsqueda de un sistema de negociación adecuado va más allá de una definición de su marco jurídico y apunta a involucrar a las instituciones y a las personas que las impulsan.

Para el actor sindical, asumir su papel como parte activa en la elaboración y desarrollo de normas reguladoras, presupone asimismo realizar esfuerzos para obtener frutos más cercanos a la realidad social, mayor consenso en su implementación y un efectivo control y seguimiento en la aplicación de dichas normas.

El fortalecimiento de la negociación como herramienta para el cambio y el avance de las conquistas laborales significará para el actor sindical:

- asumir su propia identidad frente a las nuevas formas de expresión del conflicto<sup>33</sup>;
- aceptar que el conflicto y la negociación no son términos antagónicos, sino que se interrelacionan, se realimentan y exigen propuestas superadoras,
- diseñar estrategias que asuman la existencia de intereses discordantes y comunes;

---

<sup>33</sup> Baylos Gran, Antonio. "Formas nuevas y reglas viejas en el conflicto social" en Revista de Derecho Social. Ed. Bomarzo, Albacete, 1998.



- generar una estructura propia y eficiente, abierta a la participación interna, la formación de dirigentes y la asistencia técnica, lo que conlleva una serie de impactos en las conductas, en los métodos y en la organización de los sindicatos.

Por otra parte, es necesario reiterar la importancia del papel de las instituciones empresariales, su grado de organización y representatividad, y sus actitudes frente al proceso de negociación. No negociar es una forma de contribuir al estancamiento de las relaciones y a fomentar situaciones de conflicto que pueden llevar a quiebres profundos en la sociedad.

Con respecto a la discusión planteada sobre los niveles de negociación, consideramos que el concepto a defender frente a este debate es el de la "expansión" de la negociación colectiva. Para ello, se deberían generar soluciones, que de acuerdo a las especificidades de cada contexto, permitan a los trabajadores ejercer influencia en las materias que les conciernen y contribuyan al fortalecimiento de las estructuras sindicales.

En tal sentido, es interesante recordar que:

- La mayor profundidad de la negociación (en cuanto a participación del actor sindical en la elaboración y administración del convenio colectivo) implica una mayor densidad de afiliación y compromiso sindical.
- La negociación colectiva es más eficaz cuando opera en los puntos en donde se toman las decisiones, ya se trate de las empresas o de las asociaciones patronales.
- La participación de los trabajadores se incentiva con la discusión de las temáticas propias de su cotidianeidad.

Es oportuno revalorizar la negociación -que no es sinónimo de "negociado" ni de "entrega de conquistas"- como método para el cambio y la transformación de las relaciones de poder en las sociedades abiertas o, al menos, para producir decisiones compartidas o consensuales en la medida que va resolviendo oposiciones de intereses. Se insiste en la

importancia de que esta postura sea asimismo aceptada y asumida por el empresariado, colectiva e individualmente.

Es necesario que los empresarios abandonen las posturas declamativas y el reclamo de actitudes racionales hacia el sindicalismo, o sobre la necesidad de discutir sobre otros temas que no sean los salariales. Estos "otros temas" conllevan la necesidad de compartir e incluso resignar poder concreto, pero entendiendo que la aparición de nuevas modalidades y contenidos en la negociación otorgarán una mayor estabilidad al sistema democrático y un horizonte confiable para el crecimiento económico.

En síntesis, la verdadera negociación es una de las formas más avanzadas de participación, ya que mantiene la propia entidad, perspectivas y funciones de cada una de las partes en ella involucradas.

Creemos que los desafíos que plantea la negociación colectiva sólo se resuelven mediante su ejercicio pleno e irrestricto. Esto nos lleva a propiciar un modelo de confrontación y articulación de intereses y poderes, es decir, un modelo alternativo de relaciones laborales más satisfactorio, que conduzca a la búsqueda de soluciones propias y originales, capaces de movilizar y comprometer efectivamente a las partes involucradas.

Las soluciones deberán por lo tanto, incluir propuestas que superen las actitudes empresariales autoritarias y que mejoren la fluidez y calidad de la negociación, fortaleciendo los mecanismos de participación e información, presupuestos inseparables e indispensables de un sistema efectivo de negociación colectiva.

El modelo aquí propuesto significa que estos conceptos no son sólo derechos que deben tener reconocimiento legal, sino que son instituciones que se superponen y atraviesan. Su existencia práctica y verdadera implica necesariamente la existencia de las otras. No puede existir negociación sin participación e información.

Si el contexto sociopolítico lo exige, si existen señales evidentes sobre la necesidad de nuevas respuestas a viejos problemas, si la crisis amenaza con barrer las certidumbres, si buscamos avanzar desde nuestra propia y rica experiencia, es imprescindible iniciar acciones permanentes para la construcción de espacios que incentiven :

- el fomento de la negociación como elemento esencial de la acción sindical;
- el desarrollo de la negociación colectiva a nivel de actividad o de rama, vinculada activamente con la realidad de las empresas, con el nivel de articulación necesario y adecuado para la defensa de los intereses del colectivo de los trabajadores;
- el diseño y preparación de la negociación como un proceso continuo, incorporando las herramientas necesarias, que como vimos, tienden a profundizar los mecanismos de participación y gestión;
- la formación y actualización de los trabajadores abocados a la función negociadora. El rol del negociador, su pericia y experiencia, su capacitación técnica y humana pueden convertirse en una variable crucial en el futuro;
- la realización de los estudios técnicos que respalden las reivindicaciones laborales, actualizando permanentemente temas y contenidos;
- el desarrollo de mecanismos de prevención y solución de conflictos que lleve a las partes a una interrelación formal y efectiva, más allá de lo difícil y conflictivo (valga la redundancia) de la negociación y el acuerdo.

Nos parece conveniente abrir esta línea de reflexión/acción porque pensamos que el grado de satisfacción que se alcance en las relaciones colectivas del trabajo depende, como dijimos, más del proceso de la negociación en sí, que de las diferencias existentes entre el punto de partida y el punto de acuerdo.

El objetivo de este trabajo ha sido precisamente resaltar el carácter central que tiene, en las actuales circunstancias, asumir la negociación colectiva como una metodología transformadora y democrática de administración del conflicto. Intenta aportar desde la experiencia concreta al fortalecimiento de los actores sindicales incorporando algunos

conceptos y herramientas que pueden ser de utilidad para el análisis, diseño y evaluación de los procesos de negociación.

## BIBLIOGRAFÍA

ABRAMO, Lais. Mercados laborales, encadenamientos productivos y políticas de empleo en América Latina, ILPES, Chile; 1997.

ALDAO ZAPIOLA, Carlos M. La negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1990.

APARICIO, Joaquin y BAYLOS, Antonio. Autoridad y democracia en la empresa, Editorial Trotta, Madrid, 1992.

AUTORES VARIOS. Marco general y contenido de la negociación colectiva, Documentos y Estudios N° 58 de la Fundación Friedrich Ebert, Madrid, Editorial de la Fundación Friedrich Ebert, 1988.

BARBOSA, Fabio y DE LA GARZA, Enrique (Coordinadores). Modernización y sindicatos, Cuadernos de Economía, Instituto de Investigaciones Económicas, Mexico, 1993.

BISSIO, Raúl y TOMADA, Carlos. La negociación colectiva, a la búsqueda de nuevos consensos y contenidos en Desafíos para el Sindicalismo en la Argentina, Fundación Friedrich Ebert, Editorial Legasa, Buenos Aires, 1993. BUNEL, Jean, Pactos y agresiones. El sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal, Editorial Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1991 .

BUSTOS, Pablo. Reformas económicas en los países del Mercosur y Chile. Tareas pendientes, mimeo, Buenos Aires, 1998.

CAMPERO, Guillermo; FLISFISH, Ángel; TIRONI, E. y TOKMAN, Víctor. Los actores sociales en el nuevo orden laboral, OIT, Colección Economía y Gestión, Chile, Ediciones Pedagógicas Chilenas S.A., 1993.

CARRIER, Denis. La estrategia de las negociaciones colectivas, Madrid, Editorial Tecnos, S.A., 1982.

CEDROLA SPREMOLLA, Gerardo. Sobre el concepto de relaciones laborales: algunas conclusiones de un relevamiento bibliográfico, Relaciones Laborales y Seguridad Social, Año, N° 10, Ediciones Interoceánicas.

DIESTE, Juan Francisco. Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas, Montevideo, Editorial B. de F., 1995.

FERNÁNDEZ, Arturo. Flexibilidad laboral y crisis del sindicalismo, Editorial Espacio, Buenos Aires, 1997.

GARCÍA MURCIA, Joaquín. Organizaciones sindicales y empresariales más representativas. Posición jurídica y dimensión política, Madrid, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.

GARRIDO PÉREZ, Eva. La información en la empresa, Editorial CES, Madrid, 1995.

GODIO, Julio (Coordinador). La incertidumbre del Trabajo, Editorial Corregidor, Buenos Aires, 1998.

MESSNER, Dirk. Latinoamérica hacia la economía mundial. Condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica, serie Prosur, Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert, 1996.

MORENO, Omar. La nueva negociación. La negociación colectiva en la Argentina, Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert- Gandhi S.A., 1991.

MORENO, Omar. Método de gestión de conflictos laborales para la negociación colectiva, mimeo, Buenos Aires, 1994.

NOVICK, Marta; BISSIO, Raúl, CATALANO, Ana María y DEIBE, Enrique. Los acuerdos sobre productividad en la Argentina: ¿construcción social de nuevas formas de regulación?, Las relaciones laborales en América Latina, Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo N° 4, 1996.

NOVICK, Marta y CATALANO, Ana María. Sociología del trabajo en la Argentina: desarticulación del acuerdo fordista y nuevas formas de conflictos y consensos, Revista de Trabajo del Ministerio de Trabajo, Año 2 N° 8, Bs. As., 1995.

NOVICK, Marta y CATALANO, Ana María. Reconversión productiva y estrategias sindicales en Argentina: ¿renovación o ajuste táctico?, Sindicalismo latinoamericano entre la renovación y la resignación, Silvia Portella Castro y Achim Wachendorfer (Comp), Nueva Sociedad, ILDES-FES, Brasil, 1995.

O.I.T. Las relaciones laborales en el Cono Sur. Informe RELASUR. Colección Informes O.I.T., N° 44, Madrid, Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1995.

O.I.T. El trabajo en el mundo, Relaciones laborales, democracia y cohesión social, 1997-98. Ginebra, 1997.

OJEDA AVILES, Antonio; ERMIDA URIARTE, Oscar (Editores). La negociación colectiva en América Latina, Madrid, Instituto Europeo de Relaciones Industriales, 1993.

OZAKI, Muneto y otros. Cambios tecnológicos y relaciones laborales, Colección Informes O.I.T. N° 36, Madrid, Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1993.

PALOMINO, Héctor y SENEN GONZÁLEZ, Cecilia. Subsistemas de relaciones de trabajo en las empresas: sus impactos socioculturales, en Revista Relaciones, Universidad Autónoma Metropolitana-X, N° 11-12, México D.F., 1995. RUMMLER G.A., BRACHE A.P., Cómo mejorar el rendimiento en la empresa, Deusto, Madrid, 1994.

SENEN GONZÁLEZ, Cecilia. Privatización, relaciones laborales y respuesta sindical en el sector de telecomunicaciones: el caso de Argentina, Estrategias sindicales frente a la privatización, Silvia Portella Castro y Achim Wachendorfer(Comp.), Nueva Sociedad, ILDES-FES, Brasil, 1997, (en prensa). SHIBA S., GRAHAM A., WALDEND., TQM, Desarrollos avanzados, Center for Quality Management, Madrid, 1995.

STOLOVICH, Luis, LESCANO, Graciela, MORALES, Silvia. Calidad total, maquillaje o transformación real?, Ciedur/fesur, Montevideo, 1995.

TOMADA, Carlos. Hacia una cultura de la negociación en el derecho de huelga, Fundación Friedrich Ebert, Editorial Nueva Sociedad, Venezuela, 1990.

TOMADA, Carlos; BISSIO, Raúl; AGLAMISIS, Jorgelina y KARPFF, Luis. La negociación laboral. El rol de los negociadores en la Argentina. Buenos Aires, Pensamiento Jurídico Editora, 1988.

TOUZARD, Hubert. La mediación y la solución de los conflictos, Barcelona, Editorial Herder, 1981.

TRENTIN, Bruno. La città del Lavoro, Feltrinelli Editore, Milán, 1997.

VALDÉS DAL-RÉ, Fernando (Coordinador). Sindicalismo y cambios sociales, Editorial CES, Madrid, 1994.



Esta es una publicación de la representación en la Argentina de la Fundación Friedrich Ebert,  
M. T. de Alvear 883, 4º Piso, (1058) Buenos Aires, Argentina;

E-mail: <mailto:fes.argentina@fes.org.ar>

Impreso en Argentina

Printed in Argentina

1998

Diseño de tapa y Diagramación:

Ildefonso Pereyra

Coordinación Gráfica: YUNQUE de Ildefonso Pereyra

Venezuela 3246 - C.P.(1211) Buenos Aires, Argentina

Tel.Fax: 4957-6726 / <mailto:ilde@ciudad.com.ar>