

## Diálogo social sobre formación profesional

Al inicio de este trabajo se sostenía que el mismo estaba estructurado en torno a dos grandes temas: la formación profesional y el diálogo social. Este capítulo está dedicado al segundo elemento de este binomio, y a la fusión de los dos temas en uno solo: el diálogo social sobre formación profesional.

Diálogo social es un término que es utilizado con mucha frecuencia, que podría decirse que de un tiempo a esta parte ha estado de moda y que nunca falta en los discursos y en los programas de acción de los gobiernos, los partidos políticos y de algunos organismos internacionales –fundamentalmente la OIT–.

A pesar de esta presencia tan fuerte del término en diversos contextos, no existe unanimidad respecto de su significado y alcance. Si se leen con atención diez publicaciones donde el tema del diálogo social esté presente, es posible que se encuentren diez definiciones distintas del mismo, cada una centrando la atención en un aspecto en particular del mismo y, por lo tanto, ninguna de ellas equivocada.

Este capítulo está dedicado a establecer una (no necesariamente la única) definición conceptual del término –en lo que refiere específicamente a los sistemas de relaciones laborales, “diálogo social en los sistemas de relaciones laborales”–; a establecer cuáles son los prerequisites para que el diálogo social en este campo sea posible; a establecer las razones por las cuales el diálogo social, a través de una de sus instituciones, la negociación colectiva, puede y debe abordar la temática de la formación profesional y; a presentar el punto de vista de un informante calificado, especialista en la materia, sobre la posibilidad de que el diálogo social en torno a un tema en particular (en este caso la formación profesional), pueda estimular o tener algún otro efecto positivo sobre el diálogo y la negociación en otros campos, diferentes de aquel sobre el cual se desarrolló el diálogo inicial.

### ***2.1 Aproximación a una definición de diálogo social en los sistemas de relaciones laborales***

El diálogo social, como fuera dicho al inicio de este capítulo, es un término para el cual es difícil encontrar, en la literatura sobre el tema, una definición

---

concisa. La razón por la cual esto es así, probablemente radique en que el mismo concepto de diálogo social es extremadamente amplio, abarca un conjunto de distintos tipos de interacción entre los actores de los sistemas de relaciones laborales –interlocutores sociales, como se les ha dado en llamar en ciertos ámbitos– y, por lo tanto, sus definiciones suenan vagas, carentes de precisión. La mayor comprensión llega cuando se establecen los criterios en base a los cuales se pueden clasificar los distintos tipos de diálogo social y los prerequisites para su existencia.

Siguiendo a Ermida<sup>9</sup>, se establecerá que el diálogo social, en los sistemas de relaciones laborales, incluye a “*todas las formas de relación entre los actores, distintas al conflicto abierto*”. Cuando se habla de los actores de los sistemas de relaciones laborales se está haciendo referencia a las organizaciones de trabajadores, a las organizaciones de empleadores y al gobierno. La interacción entre los actores se puede dar, de acuerdo al esquema conceptual aquí manejado, a través del conflicto o por medio de “*la negociación en sentido amplio o el diálogo*”, que incluye formas tales como: intercambio de información, consulta, negociación colectiva, concertación social, etcétera.

Se está frente a una experiencia de diálogo social cuando se desarrolla cualquiera de estos tipos de interacción, más allá de los resultados concretos y “palpables” de dicha interacción. Así, la negociación colectiva es un tipo de diálogo social, aunque la misma no desemboque en la firma de un convenio colectivo.

Como fuera dicho más arriba, se puede clasificar al diálogo social de acuerdo a un conjunto de variables a partir de las cuales se establecen distinciones relevantes. Estas clasificaciones son las siguientes<sup>10</sup>:

- Clasificación del diálogo social de acuerdo al tipo de interacción y comunicación de que se esté hablando. Esta sería la clasificación presentada arriba, en donde se puede distinguir entre: información y consulta, negociación colectiva, concertación social y medios voluntarios y participativos de solución de conflictos.
- Clasificación del diálogo social de acuerdo a si el mismo es formal o informal. Se estará ante una experiencia de diálogo social formal cuando este se desarrolle de forma institucionalizada a través de normas jurídicas, mientras que el diálogo social informal es aquel que tiene lugar de forma más o menos espontánea sin que esté reglamentado de forma previa.
- Clasificación según el diálogo se desarrolle de forma orgánica o inorgánica. La primera de estas es el diálogo que los interlocutores sociales mantienen en el marco de órganos expresamente creados con tales fines, o, aunque no hayan sido

---

<sup>9</sup> Ermida Uriarte, Oscar. “Diálogo social: teoría y práctica”. Montevideo, 2000. Inédito.

<sup>10</sup> Basado en Ermida, ob. cit.

---

creados solamente para tal fin, si los actores tienen en ellos una representación permanente. El diálogo social inorgánico, por otra parte, es aquel que tiene lugar sin que exista un órgano especialmente creado con tales fines y de forma relativamente espontánea y autónoma por parte de los actores. Se llama la atención, en el texto de referencia, sobre la aparente igualdad –y por lo tanto redundancia– de las clasificaciones de formal e informal y orgánica e inorgánica. Sin embargo, esta igualdad no es tal. Es cierto que todo diálogo social orgánico es formal, puesto que la mera existencia de un órgano para el desarrollo del diálogo ya supone cierto grado de formalidad. Sin embargo, la inversa no se cumple: puede haber diálogo social formal que sea simultáneamente inorgánico, puesto que no existen órganos creados para enmarcar o contener dicho diálogo. Estas consideraciones guardan relación con las condiciones “previas”, con el marco en el cual se da el diálogo. A esto podría agregarse el aspecto “posterior” del diálogo: el resultado de una negociación colectiva –un tipo de diálogo social– que se da de forma inorgánica, ya que los actores deciden entablar las negociaciones de forma espontánea y sin que exista un órgano previamente creado para ello, puede ser la firma de un convenio colectivo donde sí se está hablando de obligaciones formales para las partes que lo suscriben.

· El diálogo social puede ser clasificado de acuerdo a la dimensión temporal. Esto es, ya sea la forma o tipo de interacción de que se trate, la misma puede ser intermitente o esporádica y puede también ser permanente o continua. Se sostiene que la permanencia del diálogo social “*tiende a ser vista como una señal de madurez y de estabilidad del sistema de relaciones laborales*”, puesto que indica un cierto grado de consenso. A esta afirmación puede agregarse que también podría tratarse de una buena capacidad de negociar y gestionar el disenso.

· En quinto lugar se establece la posibilidad de clasificar el diálogo social de acuerdo al nivel del mismo, lo cual hace referencia a su alcance o a la aplicabilidad de sus resultados concretos. El diálogo social de “*alto nivel*” o centralizado es aquel que se da a escala de todo el país, o incluso a un nivel superior que es el internacional; en segundo lugar estaría el diálogo social de nivel medio, que es aquel que se desarrolla a nivel de rama o sector de actividad y; en tercer lugar, está el diálogo que se lleva a cabo a nivel de empresa, que es el nivel más desagregado que se identifica.

Estas son las clasificaciones a las que se puede someter el diálogo social de acuerdo al marco conceptual que se está utilizando –es posible que existan otras–. Para poder establecer estas clasificaciones es necesario en primer lugar que exista tal diálogo social. A continuación se presentarán las condiciones o requerimientos con que deben cumplir los sistemas laborales nacionales para que en su seno sea posible el desarrollo de un diálogo social verdadero.

El diálogo social requiere, para su existencia, que en el sistema de relaciones laborales existan actores sociales fuertes, representativos e independientes, puesto que la falta de alguno de estos atributos por parte de alguno de los actores

---

hará que el diálogo no sea tal, sino que, según Ermida<sup>11</sup>, “ existirá una formalidad carente de contenido real, o será (el diálogo) tan desequilibrado que en verdad encubrirá la imposición de la voluntad de alguna(s) de las partes. [...] Solo allí donde haya un efectivo respeto de la libertad sindical y protección eficaz de la actividad sindical, así como respeto y promoción de la autonomía colectiva y de la autotutela, se darán las condiciones habilitantes del desarrollo de un diálogo social verdadero, sustantivo y fluido” .

A esta condición se agrega, por parte de Filgueira, Errandonea y Porzecanski<sup>12</sup>, que para que exista diálogo social es necesario que los actores se comprendan mutuamente, para lo cual es necesario que exista “un contexto cognitivo compartido mínimo, donde los mensajes de los diversos actores puedan ser adecuadamente decodificados por los receptores pretendidos” .

También sostienen estos autores que el diálogo social “ no es una conversación sino un intercambio con pretensiones de cierre. (Por lo cual el mismo supone) la aceptación por parte de cualquier actor de “second best” [...] la convicción de que el impulso de la agenda propia implica la expectativa de ciertos logros y la obligación de ciertas renunciaciones” . Es evidente que en el texto del cual fue extraída esta cita se está partiendo de una definición más estrecha de diálogo social que la utilizada en este trabajo, sin embargo el requisito recién expuesto, aunque no aplicable para la existencia del diálogo social de acuerdo a la definición aquí utilizada, sí es adecuado y muy acertado en tanto requisito para la negociación colectiva, que, como se viera más arriba, es un tipo de diálogo social.

## **2.2 Del porqué del diálogo social sobre formación profesional**

Se presentarán a continuación una serie de argumentos en torno al hecho de porqué la formación profesional –se hará referencia, fundamentalmente, a la formación profesional continua– debe ser objeto del diálogo social, expresado este en la forma de la negociación colectiva<sup>13</sup>. Los argumentos que aquí se presentarán son más que nada de índole jurídica, y parten, además, del supuesto del rol central de la formación continua en la trayectoria laboral de los trabajadores y en la performance económica de las empresas.

En primer lugar, debe señalarse que la formación profesional es un *derecho subjetivo* del trabajador, consagrado en algunas de las grandes Declaraciones de

---

<sup>11</sup> Ermida, ob. cit.

<sup>12</sup> Filgueira, Fernando; Errandonea, Fernando y Porzecanski, Rafael. *Negociación colectiva y políticas de formación en el Uruguay. Capital, trabajo y Estado en el nuevo modelo de desarrollo*. Documento de trabajo elaborado para Cinterfor/OIT. Montevideo, 2000.

<sup>13</sup> Argumentación basada en Ermida Uriarte, Oscar; Rosembaum Rímolo, Jorge. *Formación profesional en la negociación colectiva*. Cinterfor/OIT. Montevideo, 1998.

---

Derechos, en convenios internacionales del trabajo y en las Constituciones de una serie de países. Barbagelata<sup>14</sup> identifica, entre las primeras, a la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 y al Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966. Entre los segundos, destaca el Convenio 142 y la Recomendación 150 de la OIT sobre la formación de recursos humanos. Si la formación profesional es efectivamente un derecho del trabajador, entonces este debe tener cierto control del modo como la misma se desarrollará, para lo cual la negociación colectiva es una herramienta de central importancia<sup>15</sup>.

A lo anterior debe agregarse que puesto que la formación profesional está cada vez más ligada a otros aspectos de las relaciones laborales tradicionales, como la categoría, los salarios y la movilidad funcional, se hace evidente que la misma debe ser objeto de negociación entre los actores de dichos sistemas.

Se pueden identificar algunas ventajas de parte de la negociación colectiva respecto de otras formas de establecer obligaciones jurídicas (leyes o decretos, por ejemplo) en lo que refiere al campo de la formación profesional. Se trata fundamentalmente de las siguientes dos: en primer lugar, la norma que surge de la negociación colectiva es más flexible y contingente que las leyes u otro tipo de normas, hecho que es especialmente importante en un contexto en el que el ritmo de la innovación tecnológica puede llegar a tornar cierta capacitación obsoleta muy rápidamente<sup>16</sup>; en segundo término, la *norma autónoma* –por ejemplo un convenio colectivo entre trabajadores y empleadores– puede resultar más efectiva y contar con mayor grado de cumplimiento que las normas heterónomas, puesto que fue aprobada con el consentimiento y a través del acuerdo de aquellos actores sobre los cuales después se aplicará. Esto es una diferencia importante con aquellas normas que vienen “de arriba” y que son impuestas a todos por igual, la enorme mayoría de las veces sin ningún tipo de involucramiento y participación en su gestación por parte de aquellos sobre quienes posteriormente se aplicarán<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Barbagelata, Héctor-Hugo. *Formación y legislación del trabajo. Tendencias de las recientes legislaciones sobre formación profesional*. Cinterfor/OIT. Montevideo, 1996.

<sup>15</sup> Este punto también está presente en Barbagelata, quien afirma que “*En la formulación y ejecución de los planes y programas de la FP debe reconocerse que, al margen de cualquiera otra consideración, se trata de un derecho de los trabajadores o de los potenciales trabajadores, lo que representa suficiente título para justificar su amplia participación en ellos, a través de sus organizaciones representativas. Por consiguiente, la negociación colectiva es un medio idóneo, a los distintos niveles, para tratar todo lo relativo a la FP y esta materia puede integrar el contenido de los convenios colectivos*”. Barbagelata, ob. cit.

<sup>16</sup> Lamentablemente no se estima que este argumento pueda ser usado si se estuviese pensando estrictamente en el caso uruguayo, en el cual la innovación tecnológica de las empresas no es tan vertiginoso como en los países desarrollados. Debe, por lo tanto, considerarse este argumento para aquellos países en los cuales la innovación tecnológica funciona del modo en el cual se supuso en el párrafo de la nota.

<sup>17</sup> Debe aclararse que lo dicho arriba no implica que se estime que la negociación colectiva –nacional, de rama o sector de actividad o a nivel de empresa– sea la forma adecuada de establecer las normas relativas a todas las dimensiones que conforman el mundo laboral.

---

Estas son las razones por las cuales se estima que el diálogo social, a través de lo que significa la negociación colectiva, debe abordar y regular la formación profesional continua de la fuerza laboral. Otras formas de diálogo social, diferentes de la negociación colectiva, pueden –y aquí se parte de la base de que efectivamente lo hacen– contribuir a la mejora de los otros sistemas –o podrían llamarse de subsistemas– de formación profesional, como los de formación profesional inicial<sup>18</sup> y aquella destinada a recalificar a los trabajadores desocupados.

La participación de los actores del mundo laboral en instancias de diálogo social que posteriormente incidan en el sistema de formación profesional –considerado en sentido amplio e incluyendo a la Educación Media Técnica, la formación para trabajadores desocupados (recalificación profesional) y la formación para trabajadores en actividad o continua– se estima conveniente y necesaria, para alcanzar objetivos de adecuación y pertinencia, fundamentalmente por el conocimiento que tienen aquéllos del funcionamiento y los requerimientos reales de este en materia de conocimientos, capacidades y actitudes.

Tampoco deben olvidarse ni desestimarse las dimensiones de la legitimidad social y el apoyo político que conlleva la existencia de instancias de diálogo social sobre estos temas.

### ***2.3 Potencialidades del diálogo social en este campo***

En esta sección se abordará un tema que el autor ha constatado que está presente en mucha de la literatura sobre el diálogo social en general, y sobre diálogo social sobre formación profesional en particular, y es la siguiente: los efectos que el diálogo social sobre un tema en particular, de los muchos que pueden existir en los sistemas de relaciones laborales, puede tener sobre el diálogo social en términos generales o, en su defecto, en torno a otros temas puntuales. Esto es, ¿incide el diálogo social en torno a un tema –por ejemplo, la formación profesional– en el modo como los actores se relacionarán con respecto a otros temas que les son de interés e incumbencia mutua?, ¿pueden los acuerdos y consensos alcanzados en un ámbito, facilitar y/o estimular la consecución de entendimientos o acuerdos en otros campos?

En un contexto en el cual el diálogo social, y particularmente la negociación colectiva, sobre los temas tradicionales y “duros” de los sistemas de relaciones laborales –salarios, condiciones de trabajo, estabilidad laboral, etcétera– parece bastante trabado y difícil de alcanzar, la formación profesional aparece como un tema en el cual las organizaciones de trabajadores y de empleadores pueden alcanzar niveles importantes de diálogo, entendimiento y consenso. Esto también

---

<sup>18</sup> En el caso uruguayo la que podríamos identificar con la Educación Técnico profesional impartida por la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU).

---

es importante en realidades en las cuales el movimiento sindical, a causa fundamentalmente de cambios en las estructuras ocupacionales y en los modos de relacionamiento entre empleadores y trabajadores, ve debilitada su capacidad de convocatoria y de presión con respecto a tiempos pasados.

La finalidad del abordaje de este tema no es la de plantear una hipótesis en torno al mismo y ponerla a prueba, sino que es la de conocer y presentar la opinión de algunos especialistas en la materia sobre este hecho, así como aquella de algunos de los actores involucrados en instancias de diálogo social en el Uruguay.

Se entrevistó particularmente con estos fines a Oscar Ermida Uriarte, un especialista en derecho laboral y sistemas de relaciones laborales. En opinión del entrevistado, el diálogo social efectivamente tiene efectos más allá de los específicos para los cuales fue instaurado, y lo expresa del siguiente modo: *“ la práctica del diálogo social en un determinado sector o sobre una determinada materia genera, en los actores, unas determinadas experiencias que de alguna manera van generando unas determinadas conductas. En esas experiencias de diálogo no solo se producen los efectos buscados sobre la materia específica tratada, sino que se generan otras cosas: se generan lealtades recíprocas, se genera la conciencia de que es posible dialogar con el antagonista sobre un determinado tema, se genera la convicción de que un determinado representante de la contraparte es un hombre leal, alguien en quien se puede confiar, aunque esté del otro lado. Y todo esto, tarde o temprano, de algún modo “derrama” fuera del vaso concreto en el cual se había ubicado ese diálogo. Y esos mismos actores por consiguiente, van desarrollando una gimnasia dialoguística que luego les sirve para otros escenarios o para otros temas. Lo mismo aquellas lealtades después son utilizadas, después juegan de alguna manera también en otros escenarios o respecto de otros temas”*.

Estas afirmaciones eran realizadas respecto del diálogo social en general, sin especificación alguna en cuanto al tema sobre el cual este se desarrolle. Sobre el diálogo social en torno a la formación profesional y las consecuencias y repercusiones de este sobre el relacionamiento general de los interlocutores, Ermida sostiene: *“ esta afirmación genérica (que el diálogo social en torno a un tema facilita el diálogo y el entendimiento en torno a otros) debe corregirse un poco cuando de lo que se habla es sobre diálogo sobre formación. Desde un punto de vista para achicarla, para no ser tan terminante, y desde otro punto de vista, para ser más optimista. [...] el diálogo social sobre formación en América Latina, en nuestros países, es bastante reciente, y por consiguiente, bastante incipiente. Por eso hay que relativizarla. Hay relativamente pocas experiencias de diálogo social sobre formación como para poder decir con la misma propiedad: el diálogo social sobre formación genera estos efectos sobre los demás. Para ratificar la importancia de la cosa: [...] tenemos la impresión de que en este momento la formación ofrece un espacio para el diálogo de puertas un poco más fáciles de abrir que otros temas. [...] la formación podría ofrecer un punto de coincidencia, donde las partes tuvieran intereses coincidentes, aunque con objetivos distintos [...] entonces podría la formación ser la puerta al diálogo que luego pudiera volcarse ese diálogo sobre otras cosas”*.

---

A modo de ejemplo para ilustrar la afirmación, cita el caso del Fondo de Amparo al Trabajador (FAT), que fuera creado en el Brasil con el fin de financiar las acciones de un sistema público de empleo, que entre otras contiene instancias de formación profesional y que es administrado por el Consejo Deliberativo del Fondo de Amparo al Trabajador (CODEFAT), una entidad de carácter tripartito. El CODEFAT ha tenido, de acuerdo al entrevistado, “*un efecto indudablemente potenciador del diálogo. Del diálogo tripartito, y en particular con los sindicatos*” (hace referencia gobierno-sindicatos)<sup>19</sup>.

Si se presta atención a la fundamentación de porqué el diálogo social sobre un tema concreto puede tener consecuencias positivas en otros ámbitos de los sistemas de relaciones laborales, y los mecanismos por los cuales este fenómeno se daría, se nota que el acento está puesto más que nada en lo referente al aprendizaje, acostumbramiento, práctica y establecimiento de lealtades recíprocas a nivel de individuos, de personas (“con nombre y apellido”), y no tanto de instituciones. Es decir que el efecto positivo del diálogo social en un ámbito en particular sobre el relacionamiento en torno a otros temas estaría dado fundamentalmente por los cambios, aprendizajes y transformaciones de las percepciones operadas en quien o quienes representan a los actores sociales en los diversos espacios de diálogo; el acento puesto en el actor individual.

Este hecho, presentado por el entrevistado sin tener en mente algún caso en particular sino más bien como “generalización empírica” –aunque él no lo dijera en esos términos–, hecha a partir del conocimiento del funcionamiento de los sistemas de relaciones laborales en términos generales, se corresponde bastante bien con lo establecido en algunos estudios sobre el sistema de relaciones laborales uruguayo, en el sentido de subrayar la importancia de las relaciones personales al interior del mismo.

En este sentido puede mencionarse, en primer lugar, un estudio de la OIT<sup>20</sup> sobre el sistema de relaciones laborales uruguayo llevado a cabo en el año 1986, en el cual se señala que “*Dentro de esas peculiaridades del sistema uruguayo de relaciones de trabajo, es conveniente destacar aquí **la importancia que desde el restablecimiento del régimen democrático han tenido los contactos personales***<sup>21</sup> entre los representantes de los tres principales interlocutores, es decir, el Ministerio de Trabajo en

---

<sup>19</sup> El autor quisiera llamar la atención sobre los sistemas en los cuales las centrales sindicales ejecutan fondos públicos para desarrollar, por sí mismas, acciones de formación profesional, como es el caso en Brasil. Una vez que estas centrales han montado inmensos aparatos y estructuras formativas, dependientes de dichos fondos públicos, que a su vez dependen en gran medida del sistema político, esto puede constituirse en un arma de doble filo que atente contra la independencia de las centrales al ser un mecanismo de presión (la eventual suspensión de la transferencia de fondos) por parte de los gobiernos.

<sup>20</sup> Oficina Internacional del Trabajo. *Relaciones de trabajo en el Uruguay*. Serie Relaciones de Trabajo. OIT. RDA, 1987.

<sup>21</sup> El subrayado es del original.

---

*la persona de su titular, y el PIT-CNT y la Cámara Nacional de Industria, en las de sus respectivos presidentes. Sin duda se debe a estos contactos (y a los que en muchos, pero no en todos los casos, se dan igualmente en niveles inferiores de la estructura del sistema de relaciones de trabajo) el que la conflictividad no haya sido mayor y que muchas situaciones delicadas se hayan podido resolver satisfactoriamente". Entre las conclusiones y recomendaciones de la citada publicación figura: "A pesar de la penuria normativa (laboral), el sistema funcionaba porque en un país pequeño, con alto grado de cultura y civilidad, los contactos personales servían para suplir deficiencias institucionales y superar situaciones críticas".*

Algunos años más tarde, en el marco del programa RELASUR (programa de la OIT para el desarrollo de actividades en materia de relaciones laborales en el Cono Sur de América Latina), se llevó a cabo un estudio del sistema de relaciones laborales uruguayo que fue presentado en la publicación "Las relaciones laborales en Uruguay"<sup>22</sup>. Sobre el tema que se está abordando se sostiene que, a pesar de la pobreza de su marco normativo en materia laboral "el contacto personal de los miembros del gobierno, empresarios y trabajadores sigue facilitando el funcionamiento del sistema autorregulado, y constituyendo una característica cultural de la sociedad en general y del mundo laboral, en particular".

Esta característica del sistema de relaciones laborales uruguayo, que al autor se le presenta en las publicaciones mencionadas arriba como un dato, pudo, afortunadamente, "comprobarlo" de forma directa a través de una de las entrevistas realizadas en el marco de este trabajo. Es así que, en entrevista con el ex Director Nacional de Empleo, Esc. Guillermo Dutra, haciendo este referencia a la forma como había sido aprobado el programa de capacitación para trabajadores rurales –programa para el cual la JUNAE se asoció con MEVIR y que fuera muy cuestionado por los actores empresarial y sindical de la Junta–, aquel sostuvo: "Se hicieron sus contactos, sus conversaciones a nivel informal...y el programa se aprobó. (Pregunta del autor: ¿entre quiénes fueron estas conversaciones?) Entre la Ministro y la dirigencia sindical y la dirigencia empresarial. Los niveles técnicos ya estaban agotados, ya había una serie de cuestionamientos, muy políticos si se quiere, y hubo una conversación, se destrancó y se aprobó el tema de los rurales".

El relacionamiento personal de índole informal e inorgánico entre representantes de los actores del sistema de relaciones laborales uruguayo parece ser una característica bastante estable del mismo, y que en más de una ocasión ha dado resultados positivos y ha ayudado a destrabar situaciones a las que no se podía encontrar una salida medianamente consensuada. El autor estima, sin embargo, que este tipo de relacionamiento debe constituir un *apoyo* al sistema de relaciones laborales, y que el mismo debe entrar en juego cuando la institucionalidad del diálogo social –en los casos en que esta existe, que ya de

---

<sup>22</sup> RELASUR. *Las relaciones laborales en Uruguay*. FCU. Montevideo, 1995.

---

por sí no es la norma en los países latinoamericanos- no ha sido suficiente o no ha dado los resultados esperados (en cuanto al entendimiento entre las partes). Es decir, este tipo de relacionamiento (personal, informal e inorgánico) es bueno que exista porque las instancias formales de diálogo social a veces no son suficientes, aunque, de todos modos, lo ideal sería que no se tuviera la necesidad de recurrir a él.