

# Guía Didáctica para la Negociación Colectiva: Una herramienta sindical

Juan Manuel Sepúlveda Malbrán  
María Luz Vega Ruiz  
editores y coordinadores



OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
Oficina de Actividades para los Trabajadores  
Equipo Técnico Multidisciplinario-Lima  
Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 1998

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, hay que formular las correspondientes solicitudes al Servicio de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211, Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

---

ISBN 92-2-311121-8

Primera edición: Mayo de 1998.

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implica aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna. Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 295, San Isidro, Lima 27, o pidiéndolas al Apartado Postal 3638, Lima 1, Perú.

Diseño de portada y diagramación: Carla Sepúlveda

# P R E F A C I O

La Oficina Internacional del Trabajo asiste a las organizaciones sindicales en sus esfuerzos por fortalecer sus estructuras, modernizar sus métodos de acción, e incrementar su capacidad para participar en el diálogo social, a fin de promover los derechos de los trabajadores, mejorar sus condiciones de trabajo y vida, y contribuir al logro del desarrollo de la plena democracia y de la justicia social.

En esta óptica, la presente guía didáctica ha sido elaborada de forma conjunta por varios departamentos técnicos de la sede y por la región, en base a las experiencias recogidas en diversos seminarios, talleres, asesorías e investigaciones que la OIT ha realizado con las organizaciones sindicales en algunos países de América Latina y que ahora pone a disposición de los trabajadores de la región.

Esta publicación es esencialmente una herramienta de apoyo a los sindicatos en el proceso de negociación colectiva y apunta a dar orientaciones prácticas sobre las etapas, desarrollo y actores que intervienen en la elaboración de un convenio colectivo. No hay que olvidar que la negociación colectiva es un derecho humano fundamental, y así ha sido reconocido por la OIT, que abre la posibilidad de plasmar la importancia insustituible de la capacidad intelectual y física del hombre y de la mujer en el trabajo.

La negociación colectiva abre oportunidades para afianzar el papel de los trabajadores en su lugar de trabajo, cumpliendo así con el objetivo de la libertad sindical y afirmando la esencia del sindicato, lo que abre nuevas fronteras y horizontes para el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y empleadores y para alcanzar una verdadera paz social.

Norberto García

DIRECTOR del EQUIPO TÉCNICO MULTIDISCIPLINARIO  
y la OFICINA para los PAÍSES ANDINOS

Muneto Osaki

DIRECTOR del SERVICIO de DERECHO  
del TRABAJO y RELACIONES LABORALES

# I N D I C E

<b>Prefacio</b> .....	1
<b>Presentación</b> .....	7
<b>Agradecimientos</b> .....	8
<b>Parte 1: Introducción a la negociación colectiva</b> .....	11
1. Introducción .....	12
1.1. Las relaciones laborales .....	12
1.2. Cooperación y conflicto .....	12
1.3. Reglamentación de las relaciones laborales .....	13
1.4. Negociación colectiva .....	15
1.5. Fases en el desarrollo de las relaciones laborales .....	16
1.6. Cambios en la empresa y su impacto en la negociación colectiva .....	18
Resumen del capítulo primero .....	20
2. La negociación colectiva como proceso permanente .....	21
2.1. Proceso continuo .....	21
2.2. Preparación integral .....	21
2.3. Preparación de un comité de negociación .....	22
2.4. Relación con las bases .....	24
Resumen del capítulo segundo .....	25
3. Contenidos de la negociación colectiva, lo tradicional y lo nuevo .....	26
3.1. La modificación de los contenidos .....	26
3.2. Los antiguos contenidos .....	26
3.3. Los cambios en los procesos productivos .....	27
3.4. Cambios culturales .....	30
3.5. Exigencias de una nueva actitud sindical .....	30
3.6. Los desafíos de la creciente incorporación de la mujer al mundo del trabajo asalariado .....	31
3.7. Transformaciones productivas y nuevos tipos de negociación .....	32
3.8. Nuevo tipo de administración .....	33
3.9. Formas de participación sindical adecuadas .....	34
3.10. Desafíos planteados por las nuevas relaciones laborales .....	35
3.11. Nuevos enfoques de negociación en la empresa moderna .....	38
Resumen del capítulo tercero .....	38
<b>Parte 2: Preparación de la negociación colectiva</b> .....	41
4. La planificación estratégica .....	42
4.1. Consideraciones previas .....	42
4.2. La distinción entre lo sustantivo y las posiciones .....	43

4.3.	La búsqueda de intereses compartidos . . . . .	44
4.4.	La planificación estratégica . . . . .	45
4.5.	Plan estratégico. . . . .	46
4.6.	Los programas de acción . . . . .	49
	Resumen del capítulo cuarto. . . . .	50
5.	Relación con las bases. . . . .	52
5.1.	Las necesidades de los trabajadores. . . . .	52
5.2.	Gestionar una base de datos. . . . .	52
5.3.	Información sobre la empresa. . . . .	52
	Resumen del capítulo quinto. . . . .	53
6.	Definición y preparación de los negociadores . . . . .	54
6.1.	Determinación de quiénes serán los negociadores. . . . .	54
6.2.	Características del negociador. . . . .	54
6.3.	Preparación de los negociadores. . . . .	55
	Resumen del capítulo sexto. . . . .	56
7.	El papel de los asesores. . . . .	58
7.1.	Tipos de asesoría. . . . .	58
7.2.	Necesidades de colaboración entre dirigentes y/o negociadores y asesores. . . . .	58
7.3.	La preparación de la negociación por la empresa . . . . .	59
	Resumen del capítulo séptimo. . . . .	60
	<b>Parte 3: Elaboración del convenio colectivo . . . . .</b>	<b>61</b>
8.	Recopilación y análisis de la información . . . . .	62
8.1.	Ambiente externo. . . . .	62
8.2.	Ambiente interno. . . . .	63
8.3.	Revisión de las negociaciones anteriores. . . . .	65
8.4.	El análisis de la FODA. . . . .	66
	Resumen del capítulo octavo. . . . .	67
9.	Redacción del proyecto de convenio colectivo. . . . .	69
9.1.	Las etapas previas. . . . .	69
9.2.	Redacción del proyecto o pliego de peticiones. . . . .	69
9.3.	Contenidos del proyecto de convenio colectivo de trabajo . . . . .	70
9.4.	El género en la negociación colectiva. . . . .	71
	Resumen del capítulo noveno. . . . .	72
10.	Desarrollo de la negociación . . . . .	74
10.1.	Introducción. . . . .	74
10.2.	Acuerdos iniciales entre las partes. . . . .	74
10.3.	Reglas para los negociadores. . . . .	78
10.4.	¿Qué hacer frente a los desacuerdos? . . . . .	79
10.5.	Relación con las bases. . . . .	81
10.6.	Redacción del acuerdo final. . . . .	83
	Resumen del capítulo décimo. . . . .	84

<b>Parte 4: Evaluación del proceso de negociación</b> .....	87
11. Evaluación del proceso de negociación .....	88
11.1. Introducción .....	88
11.2. Evaluación personal .....	88
11.3. Evaluación de objetivos .....	89
11.4. Evaluación colectiva de la negociación .....	89
11.5. Evaluación bipartita .....	89
Resumen del capítulo decimoprimero .....	90
12. Administración y supervisión del acuerdo .....	91
12.1. Introducción .....	91
12.2. Capacitar a los trabajadores sobre el convenio o contrato .....	91
12.3. Comisión de seguimiento .....	91
12.4. Algunos criterios para la administración y supervisión .....	92
Resumen del capítulo decimosegundo .....	92
<b>Parte 5: La negociación colectiva y los convenios de la OIT</b> .....	95
13. La negociación colectiva y las normas internacionales del trabajo .....	96
13.1. Campo de aplicación personal .....	96
13.2. Principios generales .....	97
13.3. Titularidad de la negociación y representatividad .....	97
13.4. Carácter voluntario de la negociación colectiva .....	98
13.5. Niveles de negociación colectiva .....	99
13.6. Contratos colectivos y legislación .....	99
13.7. Aprobación previa .....	100
13.8. Subordinación a políticas económicas y medidas de estabilización .....	100
Resumen del capítulo decimotercero .....	101
<b>Bibliografía</b> .....	103
<b>Anexos</b>	
Información a tener en cuenta para estructurar un convenio .....	106
¿Cómo negociar colectivamente? Guía de contenidos .....	113

# PRESENTACIÓN

La presente publicación es una herramienta práctica destinada a los trabajadores, y elaborada con el fin de facilitar su participación activa en los procesos de negociación colectiva. Con frecuencia, los trabajadores se ven abocados a negociar sin conocer los aspectos teóricos y prácticos vinculados a la elaboración de convenios colectivos. La falta de conocimientos y experiencia es, sin duda, el origen de muchos fracasos.

La OIT, en su afán de atender las necesidades de sus mandantes y de promover los derechos humanos fundamentales de los trabajadores, ha considerado oportuno preparar un útil mínimo consistente en una guía didáctica de fácil uso que recoja los aspectos fundamentales de la negociación y que permita a los trabajadores adquirir un conocimiento práctico y fácilmente aplicable a sus necesidades cotidianas en la materia.

Este trabajo se efectuó dentro del marco del programa «Tendencia y contenidos de la negociación colectiva: Fortalecimiento de las organizaciones sindicales», dirigido por J.M. Sepúlveda y M.L. Vega.

La presente publicación se compone de dos instrumentos: la guía propiamente dicha y un anexo práctico para la negociación.

Su utilización debe ser determinada por los usuarios, y los ejemplos y análisis presentados están reflejados a título indicativo. Los contextos en que la negociación tiene lugar son muy diferentes y los supuestos posibles son inabarcables en una guía, por muy ambiciosa que ésta sea. Hay por tanto un gran espacio para la creatividad de los trabajadores usuarios en el diseño y la puesta en práctica de las estrategias de negociación.

La presente guía puede ser utilizada para:

- la negociación;
- la discusión;
- la motivación;
- el conocimiento de la materia;
- la formación.

Este trabajo es el resultado de la colaboración entre la Oficina de Actividades con los Trabajadores, la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, el equipo técnico multidisciplinario para los países andinos y el servicio de derecho del trabajo y relaciones laborales. La redacción preliminar fue realizada por los expertos Patricio Frías y Rafael Pereira<sup>1</sup>, la versión final fue preparada por Marleen Rueda-Catry, María Luz Vega Ruiz (ambas del Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales), y Juan Manuel Sepúlveda (especialista en actividades con los trabajadores del equipo técnico multidisciplinario para los países andinos).

<sup>1</sup> P. Frías, Doctor en sociología y especialista en relaciones laborales. R. Pereira, jurista, Jefe del Departamento Negociación Colectiva y Organizaciones Sindicales de la Dirección del Trabajo, Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile.

## AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestra gratitud a todos aquéllos que han colaborado en el desarrollo de esta guía proporcionando materiales y comentarios, en especial a Eduardo Rodríguez y Patricia Torres. Nuestro agradecimiento especial a Giuseppe Querenghi (Director de la Oficina de Actividades con los Trabajadores), Norberto García (Director del equipo técnico multidisciplinario y la Oficina para los países andinos) y Muneto Ozaki (Director del Servicio de derecho del trabajo y relaciones laborales) por su abierta disposición y apoyo en la elaboración de la guía y por su valiosos comentarios.

Por último, mencionar nuestro aprecio y gratitud al Servicio de la Libertad Sindical y en particular a Horacio Guido, del Servicio de Libertad Sindical por la elaboración del capítulo 13 sobre los convenios y la negociación colectiva.



### Advertencia

El uso de un lenguaje, que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, su utilización en nuestra lengua plantea soluciones muy distintas, sobre las que los lingüistas aún no han conseguido un acuerdo<sup>1</sup>.

En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que, todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

<sup>1</sup> Se pueden utilizar barras que permitan reproducir el masculino y el femenino juntos, por ejemplo trabajador/a, o el símbolo @ al lado de cada palabra en masculino genérico.

## Parte 1

# INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

# 1. Introducción

## 1.1. Las relaciones laborales

Existen múltiples definiciones de un sistema de relaciones laborales. Una primera acepción las definiría como el conjunto de relaciones que se dan en el mundo del trabajo entre los sujetos individuales y colectivos que están vinculados entre sí por el «trabajo dependiente»<sup>1</sup>, es decir, el conjunto de relaciones que se dan entre los actores principales que se relacionan en el mundo laboral.

Desde una perspectiva más amplia, las relaciones laborales también pueden considerarse como «relaciones sociales originadas, desarrolladas y vividas en el contexto de una situación de trabajo y, más específicamente, de trabajo asalariado»<sup>2</sup>. El sistema estará compuesto por las relaciones sociales y por los mecanismos legales que las regulan.

Atendiendo a sus **funciones**, podemos definir las relaciones laborales como «la forma en que se adoptan las decisiones para distribuir los frutos de la producción entre productores y aquellos que proporcionan los medios para que la misma se realice»<sup>3</sup>.

En este sentido de trabajo subordinado y, considerando los **intereses de las partes** presentes, las relaciones laborales constituyen un sistema en el que sus actores deben alcanzar fines contradictorios e incompatibles, aunque no necesariamente excluyentes, cooperando los unos con los otros para alcanzar un acuerdo o compromiso que sea ventajoso para todos<sup>4</sup>.

## 1.2. Cooperación y conflicto

Resulta básico distinguir dos dimensiones fundamentales en todo sistema de relaciones laborales: una dimensión de **cooperación**, y una dimensión de **conflicto**. El peso e influencia de cada una de ellas puede variar dependiendo de la coyuntura socioeconómica de la empresa, sector o país. Estas dimensiones tienen una gran importancia, puesto que de ellas depende el predominio de la **paz o del conflicto social**.

Cabe destacar que la **cooperación** es la que hace posible el desarrollo social y económico. Es la acción conjunta de los distintos actores, de los agentes que participan en la vida de la empresa. En el ámbito laboral, supone la contrapartida de la división social del trabajo y es su complemento indispensable: es la fuerza que permite la acción coordinada y mancomunada de los diferentes actores laborales. Asegurar la cooperación entre ellos supone, por lo tanto, reconocer la existencia de un conflicto subyacente, por lo que se necesita diseñar mecanismos que lo regulen.

A su vez, el **conflicto** es también inherente a las relaciones laborales; precisamente, tal como se indicó, la necesidad de establecer y regular estas relaciones está basada en la existencia de posiciones diferentes. Es necesario aceptar el hecho de que existe divergencia de intereses económicos entre empleadores y trabajadores. Pero también, y esto es importante, el conflicto tiene su raíz en la desigualdad entre empleador y trabajador: la relación entre empresa, con capacidad de decisión y poder de organización, y el trabajador individual, está basada en la subordinación y no en el equilibrio.

<sup>1</sup>PET, pág. 5.

<sup>2</sup>Herrera, pág. 37.

<sup>3</sup>Sepúlveda, J.M. y Vega Ruiz, M.L., pág. 7.

<sup>4</sup>Cfr. Weiss, D., pág. 233.

### 1.3. Reglamentación de las relaciones laborales

En consideración a lo expuesto, es necesario regular las relaciones laborales mediante un conjunto de normas y de procedimientos que sirvan para determinar aspectos tales como la responsabilidad de los trabajadores y empleadores, la modalidad y cantidad de los salarios, las distintas formas de solucionar conflictos, etc. En este sentido, es necesario que se **institucionalice la regulación del conflicto** que surge de forma natural en el mundo del trabajo.

Para una mejor comprensión del proceso normativo es preciso aclarar previamente que las relaciones laborales constituyen un **sistema**, constituido por cuatro dimensiones principales:

#### a) Los actores

Los actores principales que integran el sistema de relaciones laborales son: los **trabajadores** y sus organizaciones, los **empleadores** y sus organizaciones, y el **Estado**.

Los **trabajadores** son elemento esencial del sistema, y en especial, en su expresión colectiva a través de las organizaciones sindicales. En la medida en que los trabajadores puedan hacer valer sus intereses y aspiraciones podrán ser percibidos como parte esencial de la empresa.

Los **empleadores** juegan un papel principal, tanto individualmente como a través de las organizaciones gremiales patronales. Como grupos económicos o sectores productivos - origen del desarrollo económico y empresarial - son fundamento de la dinámica de la empresa.

El **Estado** también juega un papel preponderante, tanto como empleador, como a la hora de determinar la política laboral. Como empleador, tanto en la administración pública, como en las empresas del Estado, su política de relaciones laborales constituye un punto de referencia para el conjunto del empresariado. Unas relaciones laborales que favorezcan la participación, valoren la aportación de los trabajadores y sean incentivadoras e integradoras, servirán de referencia para el sector privado y para la economía en su conjunto.

La participación del Estado puede hacerse tanto de forma indirecta a través de su **política económica** (estableciendo límites mínimos y máximos para las negociaciones), como directamente a través de la orientación de su **política laboral**. También participa a través de su función **mediador y árbitro** en las negociaciones<sup>1</sup>.

#### b) El ambiente externo

El desarrollo de las relaciones laborales se ve condicionado por múltiples factores externos, como son el ambiente en que se desarrollan y, en especial, el mercado de trabajo, el Estado y la política económica y social. También existen factores de carácter internacional como el proceso de globalización o la integración económica.

#### c) Los instrumentos de regulación

Los instrumentos de regulación de las relaciones laborales pueden ser:

- la ley;
- la negociación colectiva;
- otras formas de participación bi/tripartitas.

#### d) Los mecanismos de regulación

Los mecanismos de regulación pueden tener su origen en dos fuentes diferentes:

<sup>1</sup>Las mediaciones pueden ser tanto políticas a nivel nacional, como también (y es lo general) a través de los funcionarios de la administración de trabajo a nivel de la empresa y/o el sector.

- 1) Pueden ser impuestos desde el exterior a los actores que participan directamente en el sistema. Es el caso de la intervención del Estado en la fijación de determinadas «reglas del juego» legales o administrativas. Nos encontramos entonces ante un **sistema de relaciones laborales heterónomo**.
- 2) Pero también hay sistemas en los que las reglas de funcionamiento son acordadas y aplicadas por las mismas partes o interlocutores sociales, cumpliendo el Estado un papel de garante y, eventualmente, de árbitro. Es lo que se denomina un **sistema de relaciones laborales autónomo**.

No existe un sistema heterónomo o autónomo puro. Por ello, es necesario determinar el grado de intervención o de autonomía para determinar su tendencia.

Como vemos, el sistema de relaciones laborales es una realidad compleja y sujeta a permanentes cambios, tanto como resultado de las estrategias de los distintos actores como de factores externos (desarrollo de la economía, cambios políticos y jurídico-laborales, contexto internacional, etc.) e internos (actores sociales, estructura económica donde se desenvuelven).

### Síntesis

A modo de síntesis presentaremos un cuadro gráfico que resume los aspectos de cooperación y conflicto, y de cuya combinación se originan distintos tipos de relaciones laborales.

**Diagrama 1. Tipología de relaciones laborales**

Conflicto	Cooperación	
	Coordinación vertical	Coordinación horizontal
Intereses y valores <i>excluyentes</i>	Represivas	Competitivas
Intereses y valores <i>complementarios</i>	Autoritarias	Solidarias

La cooperación puede ser **horizontal**, es decir, entre los mismos sujetos que intervienen en la relación, o **vertical**, en la que interviene alguien que está situado jerárquicamente por encima de éstos. A su vez, las relaciones conflictuales pueden suponer intereses y valores **excluyentes**, o bien estar basadas en intereses y valores **complementarios**, que sólo discrepan en las distintas prioridades y jerarquías que los sujetos les atribuyen.

En la combinación que presentamos en el cuadro, cuando la coordinación es vertical y los intereses y valores de los actores son excluyentes, estamos ante un sistema de relaciones laborales **represivo**. Si prima siempre la coordinación vertical pero los intereses y valores son complementarios, estamos ante un sistema de relaciones laborales **autoritarias**. En cambio, si nos situamos en la conjunción de una coordinación horizontal, con primacía de intereses y valores excluyentes, estamos ante relaciones laborales **competitivas**. Por último, si prima esta misma coordinación horizontal, pero los intereses y valores son complementarios, estaremos ante relaciones laborales de tipo **solidario**.

En este último caso tenderá a haber estructuras de toma de decisiones participativas y mecanismos relativamente equitativos para la distribución del trabajo y de los excedentes que se generen. A este respecto cabe destacar que las aspiraciones de justicia social de los trabajadores pueden ser satisfechas de forma más adecuada en la medida en que las relaciones laborales avancen hacia un esquema más solidario, aun cuando puedan mantenerse elementos competitivos. En los países latinoamericanos, marcados por un acentuado legalismo, es necesario avanzar en sistemas de relaciones laborales mixtos (combinando heteronomía y autonomía), pero con grados crecientes de autonomía.

## 1.4. Negociación colectiva

### El concepto de negociación colectiva

La **negociación colectiva** puede definirse como el procedimiento que permite generar acuerdos y formalizar compromisos que den respuesta a los distintos intereses de las partes, fijando formas equitativas para la distribución de las cargas y beneficios y de los derechos y obligaciones.

La negociación constituye «un proceso que apunta a someter proposiciones y críticas, a discutir las y a averiguar su significado y los efectos que ellas podrían aportar y tratar de hacerlas aceptar por la parte contraria. Luego esa parte puede someter a estudio sus contraposiciones o sus modificaciones a las proposiciones originales»<sup>1</sup>.

Este procedimiento de negociación expresa, por una parte, la existencia del conflicto: la **contraposición de intereses** y la **falta de acuerdo** entre las partes. Debe tenerse claro que la contraposición de intereses tiene raíces históricas y que, como veremos, evoluciona en el tiempo<sup>2</sup>.

El afán de lucro del empresariado que tendió y todavía tiende, en ocasiones, a hacer primar los intereses del capital sobre los del trabajo; su afán de ganancia y utilidades sobre las condiciones de trabajo; sus políticas de ajuste descargando su peso sobre los trabajadores; su competitividad en base a la sobreexplotación, etc., ha pesado y sigue pesando en mostrar que sus intereses difieren radicalmente de los intereses de justicia, equidad, buen trato, buenas condiciones de trabajo, salarios equitativos, instancias de participación, etc., de los trabajadores.

Pero también es importante considerar que los procesos de negociación representan, además, un **poderoso medio de llegar a acuerdos**, y de armonizar los intereses de trabajadores y empleadores.

Es necesario señalar, para no incurrir en engaño, que hay segmentos importantes de trabajadores que están al margen de cualquier sistema de relaciones laborales. Es el caso de los numerosos grupos que ejercen actividades económicas de subsistencia, trabajadores informales, etc. Otros pueden estar formalmente cubiertos por las normas del derecho laboral, pero por las dificultades de fiscalización o por vacíos legales están excluidos de hecho de esa cobertura. Es el caso de muchos trabajadores eventuales y de temporada, de empresas subcontratistas o asalariados de pequeñas empresas.

Es, de forma particular, preocupante la situación de la mujer trabajadora, que se encuentra discriminada de múltiples formas:

Los trabajos a los que accede son, de forma frecuente, precarios, inestables y remunerados por debajo de lo que un hombre percibe en un cargo o trabajo similar. Además, a menudo sus contratos son temporales, o a tiempo parcial del mismo, lo que limita su participación en la negociación colectiva.

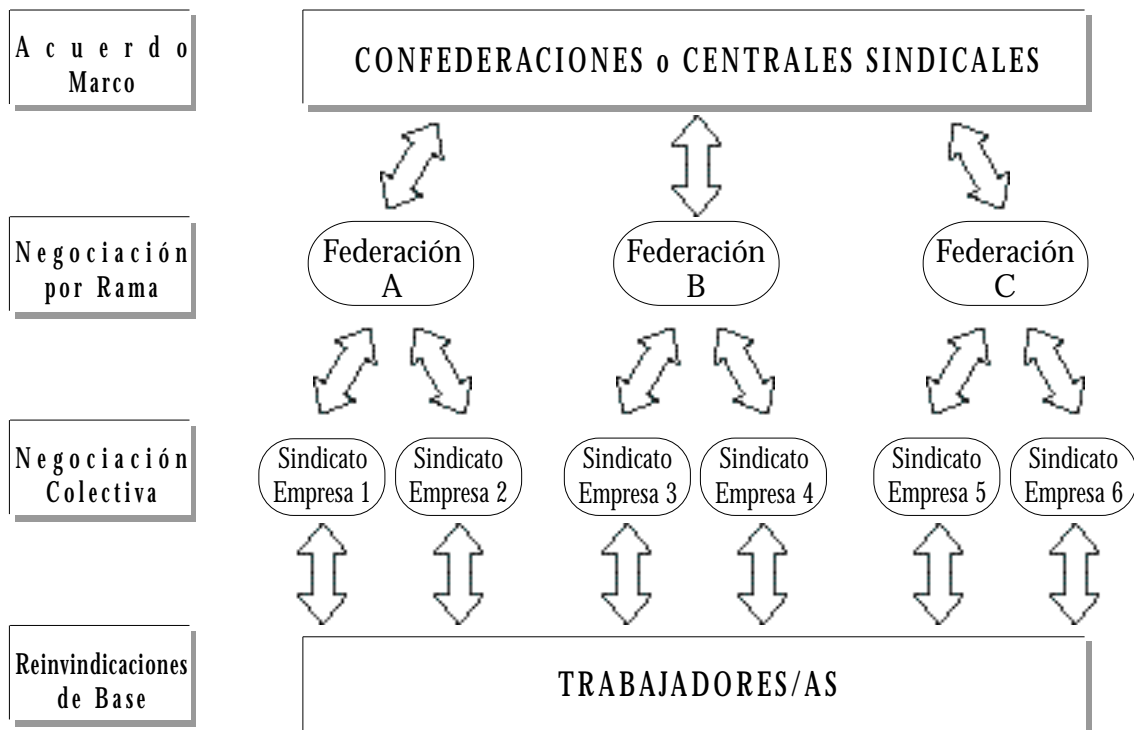
La mujer tampoco accede, al menos proporcionalmente, a cargos como dirigente sindical, siendo estos puestos normalmente ocupados por hombres, incluso en sectores donde se emplean mayoritariamente personal femenino (por ejemplo: textil, educación). Las razones son diversas y suelen encontrar su origen en la falta de información e integración sindical y en una clara marginación por parte de los trabajadores de sexo masculino.

### Sus distintos niveles

Como más adelante veremos, las negociaciones pueden realizarse **en la empresa, en la rama de la producción o sector**, e incluso a **nivel nacional**. A este nivel se firman los **acuerdos-marcos Nacionales**, que son posteriormente adaptados a los niveles sectoriales. Por otra parte, existen igualmente las negociaciones para un mismo **oficio**.

<sup>1</sup>Toledo, H., pág. 1.

<sup>2</sup>Cfr. PET, pág. 21.



Es muy importante que los negociadores sepan articular estos niveles y aprovechar su existencia, a fin de aplicar a los niveles inferiores lo previamente acordado en los niveles superiores por cuanto su aplicación favorece el desarrollo de las bases y la política sindical nacional. En efecto, la negociación articulada produce un efecto de doble vía. Por un lado las reivindicaciones sindicales de la empresa permiten orientar a las federaciones y a las confederaciones o centrales, sobre las demandas que deberían tener en cuenta al negociar por rama, y a nivel nacional. En una vía de regreso, los acuerdos marco informan y determinan las condiciones mínimas de la negociación de rama, que a su vez fija los mínimos de los convenios de empresa.

### 1.5. Fases en el desarrollo de las relaciones laborales<sup>1</sup>

Un sistema de relaciones laborales moderno es aquel que tiende a asegurar el respeto de todas las personas y grupos que participan en el proceso productivo, que tiene la apertura suficiente para recoger la aportación de cada uno de ellos y asegurar una equitativa retribución de dichos aportes; es por último aquel que es capaz de involucrar las voluntades de todos en la tarea común, reconociendo los espacios de intereses y valores divergentes.

Interesa subrayar que un sistema de relaciones laborales debe considerar, hoy más que nunca, las particularidades de cada grupo y sector, más aún de aquellos que se están incorporando de forma masiva a este ámbito de relaciones, como es el caso de las mujeres y de los jóvenes. Esto implicará seguramente no sólo crear espacios para estos nuevos actores, sino que aquellos actores tradicionales del sistema deberán modificar modelos, visiones y prácticas, incluso aquellas ancestrales, y adoptar una nueva forma de concebir y de vivir las relaciones en el mundo del trabajo.

<sup>1</sup>Cfr. Guglielmetti, P., y Guglielmetti, Alejandra; "Manual guía sobre relaciones laborales para dirigentes sindicales de América Latina".

La modernización de las relaciones laborales constituye un elemento fundamental de la modernización productiva y permanece como un gran desafío ético para nuestra sociedad. Es por ello que dichas relaciones han venido variando en el tiempo en función de los cambios económicos, políticos y sociales. De ahí el interés en describir las grandes fases en el desarrollo de las relaciones laborales, que nos permitirán observar los principales contenidos de las negociaciones, así como los desafíos y los nuevos tipos de contradicciones que surgen en cada período de la historia económica.

### **Primera fase: fines del siglo XIX**

El capitalismo impone una lógica productiva cuya principal manifestación es el sistema fabril. El Estado tutela los intereses del capital a través de una dura represión obrera. Las relaciones laborales están marcadas por un enorme desequilibrio de poder político e institucional entre las clases dominantes y las clases subordinadas y las relaciones de trabajo se basan en la coerción y en las prácticas limitativas. No existen las condiciones necesarias para el ejercicio del poder contractual de la fuerza de trabajo. La protesta obrera obtiene costos dramáticos y parece imposible lograr resultados positivos para los trabajadores.

No existe en esta etapa, en especial antes de la Primera Guerra Mundial (1914), una estrategia económica específica, ni siquiera un interés particular por el crecimiento económico. El Estado actuaba típicamente para proteger los intereses de los empleadores, intereses vinculados a las nociones de libertad contractual. La unión de los trabajadores en una asociación era ilegal, y era considerada una conspiración.

El surgimiento del derecho del trabajo está asociado a un difícil y costoso proceso de reglamentación y ordenación de las relaciones laborales, generalmente presidido por fuertes movilizaciones y protestas obreras.

### **Segunda fase: inicios del siglo XX**

En esta fase prima el desarrollo del capitalismo monopolístico y la creciente racionalización de los procesos productivos. Es la etapa del **taylorismo**, caracterizado por la separación entre la concepción (en manos de las gerencias) y la ejecución (en manos de los trabajadores). Los trabajos anteriormente integrados se separan en sus elementos más simples, y los trabajadores realizan parcelas del trabajo segmentado, de forma rutinaria y repetitiva. Se cambia la obligación y la disciplina por salarios más elevados.

El mercado de trabajo, caracterizado por elevadas tasas de desocupación, no favorece ni a los trabajadores, ni a sus luchas y reivindicaciones. Se reduce también el peso de los trabajadores calificados, puesto que, como vimos, crece la demanda de trabajadores no calificados para efectuar las operaciones repetitivas.

En países con democracia representativa, como Estados Unidos y Gran Bretaña, los trabajadores constituyen estructuras organizativas y sistemas de representación a nivel empresarial. Las relaciones entre gerencia y trabajadores se enriquecen con normas más justas y con instrumentos de negociación, y empiezan a delinearse algunos sistemas de relaciones laborales. Se comienza a utilizar el método de la negociación colectiva, aunque con escasos resultados. Con respecto a la fase precedente, las relaciones laborales conquistan mayor autonomía, convirtiéndose en el mejor camino para mejorar de forma gradual las condiciones económicas y normativas del trabajo asalariado.

### **Tercera fase: años posteriores a la Segunda Guerra Mundial (1945 ss.)**

Es la fase caracterizada por el desarrollo económico, por la casi plena ocupación y por una situación de bienestar que beneficia también a los trabajadores. Gracias a las nuevas condiciones del mercado de trabajo y a la utilización del consenso, siempre necesario para mantener los equilibrios



políticos, se asiste al fortalecimiento general (aunque no homogéneo) y a la consolidación gradual de la acción obrera y sindical.

El avance en las relaciones laborales parece constante: el conjunto de normas y de términos relativos a las condiciones de empleo y a la remuneración de los asalariados se extiende, y se obtienen mayores ventajas. Los derechos sindicales y la presencia, institucionalizada o no, de los representantes de los trabajadores en la empresa se consolidan.

Se destaca en esta fase la influencia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que exige a todos los Estados que quieran ser Miembros, lealtad formal a sus principios en defensa de los trabajadores. Desde esta perspectiva, comienzan a estar motivados a no declarar ilegales a los sindicatos ni a prohibir las negociaciones colectivas.

#### **Cuarta fase: de los años ochenta en adelante**

Mientras el sector público concentra sus esfuerzos en la gestión de la inflación y del déficit público, en el sector privado se ponen en marcha procesos complejos de reestructuración de los sectores productivos, con el objetivo de incrementar la competitividad. Esto se realiza a través de la innovación tecnológica, la oferta de productos más avanzados y los nuevos criterios de utilización de la mano de obra.

Durante este período se produce una disminución de la población industrial, una reducción del peso de los servicios públicos y se desarrollan formas atípicas de trabajo. En las empresas se llevan a cabo políticas de flexibilidad.

Entre los principales problemas de esta fase destacan:

- el dualismo entre trabajadores protegidos y no protegidos, entre trabajadores con un trabajo garantizado y trabajadores precarios;
- la fragmentación de la fuerza de trabajo y la pluralidad de estatutos ocupacionales, que hace más difícil la representatividad sindical;
- un cierto debilitamiento de la fuerza sindical, debido al desarrollo de nuevas formas de gestión y a la creación de grupos de trabajo, que los empresarios favorecen para la solución de problemas y de reivindicaciones.

Presentaremos a continuación un análisis integrado de los cambios en los modelos económicos y su incidencia en los estilos de producción y en las formas de organización del trabajo. Estos cambios han tenido una fuerte influencia en las relaciones laborales en la actual etapa de modernización productiva.

### **1.6. Cambios en la empresa y su impacto en la negociación colectiva**

Evidentemente, en el nuevo entorno descrito anteriormente, las **relaciones de cooperación** en la empresa adquieren especial relevancia, sin que ello implique dejar de lado **el conflicto** como aspecto inherente de las relaciones laborales. Las relaciones de cooperación pueden ser valoradas como una **inversión** que permite una mayor productividad, una mayor calidad y, por lo tanto, una mayor competitividad.

Estas nuevas relaciones podrían estar marcando la «nueva cancha» en la cual se desarrollan las relaciones laborales, y pueden ser utilizadas para enmarcar en ella las reivindicaciones de los trabajadores. En efecto, a partir de la emergencia de los nuevos valores, se trata de llevar al terreno de la negociación las nuevas exigencias de compromiso, de participación activa, de dedicación, de transmisión de experiencias.

Se trata de plantear la negociación en este nuevo terreno y con este nuevo lenguaje: el de la participación como actividad que es funcional para la empresa en su conjunto, no como una expresión

de oposición. Partiendo de este punto, se llega a negociar las condiciones de trabajo, de salud laboral y salariales, así como a los diversos beneficios que hacen posible la auténtica participación, pues ésta implica:

- a) buen clima laboral;
- b) reconocimiento y estímulos;
- c) capacitación y reconversión;
- d) beneficios sociales;
- e) compartir responsabilidades;
- f) capacidad de ahorro;
- g) seguridad social;
- h) prevención y asistencia sanitaria, etc.

Ello supone ligar a la productividad tanto las nuevas necesidades de la empresa como las reivindicaciones laborales, con el fin de que sean incluidas en la negociación. Mediante la negociación se puede evitar que las nuevas exigencias de productividad, calidad y competitividad se transformen en sobreexplotación, en estrés y en sobrecarga de tensión y de trabajo.

### **Cómo desarrollar relaciones laborales positivas en las nuevas empresas**

Desde un punto de vista práctico los objetivos de unas buenas relaciones laborales son:

- mejorar (en calidad y cantidad) el trabajo individual y de grupo;
- incrementar la productividad en el marco de unas mejores condiciones de trabajo;
- mejorar el medio ambiente de trabajo y la satisfacción general;
- desarrollar el potencial humano existente y su plena realización.

Algunos indicadores de buenas relaciones laborales son:

- capacidad de diálogo y reconocimiento de las partes como negociadores válidos;
- reconocimiento de la empresa de los derechos de libre asociación y reunión;
- transparencia, apertura y franqueza en la gestión del personal;
- información sobre la marcha de la empresa y su estrategia de actuación;
- sistemas y políticas de personal coordinados e integrados;
- prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos;
- consulta continua entre trabajadores y empleadores sobre los mutuos problemas e intereses.

Para tener relaciones laborales de calidad, es necesario:

- trabajadores profesionales y formados;
- una representación sindical responsable, democrática y representativa;
- aceptación del papel de los órganos de representación de los trabajadores en la empresa;
- fines comunes en materia de relaciones laborales;
- reconocimiento y conocimiento mutuo de los papeles de ambas partes;
- desarrollo común de la negociación colectiva y de sus procedimientos;
- fomento de la capacidad de entender y coadyuvar a los intereses empresariales por los trabajadores;
- sistemas de consulta e información en áreas relativas a la productividad y otros temas fundamentales;
- establecimiento de órganos permanentes de consulta y discusión.

### Introducción a las relaciones laborales

El conjunto de relaciones colectivas e individuales subordinadas que se dan en el mundo del trabajo son conocidas como relaciones laborales.

Por sus características y su estructura interna forman un sistema, que intenta, a través de la cooperación, superar el conflicto subyacente en toda relación de trabajo.

Como todo sistema, el sistema de relaciones laborales se compone de:

- a) actores: trabajadores, empleadores y Estado;
- b) mecanismos de interrelación:
  - autónomos: la negociación colectiva;
  - heterónomos: los mecanismos de solución de conflictos, si están determinados por el Estado.

La negociación colectiva es el mecanismo natural por el que se regulan las relaciones laborales, porque nace del propio conflicto subyacente e involucra directamente a las partes, que proponen las soluciones que les son propias.

Las relaciones laborales son dinámicas y se han venido desarrollando y modificando en la historia en función del entorno político, social y económico.

En la actualidad el mundo del trabajo se ve afectado por la introducción de nuevas tecnologías, cambios en los mercados de trabajo insertos en la globalización, exigencias de la oferta y la demanda, y nuevas formas de exteriorización del trabajo, en especial a través del recurso a la subcontratación.

Estos nuevos problemas generan la necesidad de nuevas relaciones laborales que logren soluciones prácticas, rápidas y eficaces. La negociación en la actualidad implica:

- nuevas exigencias de compromiso;
- participación activa;
- transmisión de experiencias.

En todo momento deberá evitarse la existencia de confusiones en el desarrollo de las nuevas relaciones laborales de carácter más participativo.

Participación no es alienación y cooperación no es sumisión.

**Conclusión:** Todo sistema de relaciones laborales intenta superar el conflicto subyacente en el mundo del trabajo a través de medidas e instrumentos adecuados a las necesidades de cada momento. El mejor sistema de relaciones laborales es aquél en el que las partes implicadas participan más directamente aportando soluciones y compromisos.

## 2. La negociación colectiva como proceso permanente

### 2.1. Proceso continuo

La negociación colectiva<sup>1</sup>, desde la perspectiva de la OIT y según lo define el Convenio sobre fomento de la negociación colectiva, 1981 (núm. 154), 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;
- regular las relaciones entre empleadores y trabajadores;
- regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos estos fines.

Su contenido es amplio y debe considerarse en términos dinámicos.

La negociación constituye un sistema que, en forma de contrato, regula las relaciones de trabajo. Desde esta perspectiva, la negociación debe considerarse como un **proceso continuo**, que sobrepasa las secuencias y periodicidad legal previamente determinadas. Los acuerdos concluidos a través de la negociación tienen eficacia normativa entre las partes.

La actividad negociadora se dirige más hacia los problemas por resolver que a su regulación y/o los procedimientos legales. Es decir, el cambio se genera desde relaciones de trabajo de tipo normativo hacia la estructura y reglas de tipo participativo, en el que los individuos y los grupos intervienen cada vez más en las decisiones que conciernen a **su propio trabajo**.

La etapa de preparación integral requiere una actividad continua en el tiempo, y no dejada para el último minuto. Muchas veces se cae en el error de enfrentar la negociación sin preparación previa, abocándose en la improvisación de las reivindicaciones y los beneficios que se pedirán, con una visión superficial tanto de los intereses de las bases, como de la real situación de la empresa.

El proceso de negociación, como más adelante veremos, consta de una etapa de preparación integral, una etapa de desarrollo, otra etapa de evaluación del proceso y, finalmente, una etapa de administración y supervisión del convenio o contrato colectivo.

### 2.2. Preparación integral

La preparación integral del proceso de negociación implica, en efecto, la búsqueda y **análisis de la información** necesaria, información referida al contexto económico y social. Por ejemplo, en la negociación de empresa se determinará su situación financiera y productiva en el contexto del sector y de la evolución de la propia empresa. Importará conocer las remuneraciones del mercado, las condiciones de trabajo vigentes y, sobre todo, la auténtica situación económica y financiera de la empresa, así como el estado vigente de las relaciones laborales, el clima laboral, los grados de satisfacción o insatisfacción, etc. Estos aspectos serán considerados con más amplitud más adelante.

Teniendo esto presente, queda claro que la negociación no puede improvisarse. Es tarea de los dirigentes y de sus asesores ir acumulando progresivamente este caudal de información que será de extraordinario valor una vez que llegue el momento de sentarse a la mesa de la negociación.

<sup>1</sup>El presente texto utiliza el término negociación colectiva conforme a lo establecido en los convenios de la OIT. No obstante, conviene señalar la distinta utilización en los países de habla hispana de los términos contrato colectivo, convenio colectivo, convención colectiva y acuerdo colectivo.

Es necesario considerar que si el clima de trabajo es positivo y la negociación precedente se hizo en buenos términos, se tendrá a favor un marco de referencia compartido de cultura sindical y empresarial. Pero siempre será necesario **preparar carpetas** (informes, materiales, antecedentes, etc.) sobre todos los puntos en litigio que pudieran ser tratados.

Esta preparación es muy necesaria, en especial cuando los salarios y el costo de vida son inestables y existe una desigual distribución de la riqueza y del poder entre las partes. Para enfrentar estas eventualidades hay que **prepararse varios meses antes** de comenzar las negociaciones.

### 2.3. Preparación de un comité de negociación

Es frecuente que los sindicatos formen un **comité de negociación**, cuyo papel es hacer un estudio en profundidad de:

- los problemas que deben ser analizados y en su caso corregidos;
- estudiar los contratos que se hacen en empresas o sectores similares;
- recomendar correcciones que deben introducirse al convenio o contrato precedente.

Será necesario, siempre como preparación previa, plantearse las cuestiones esenciales que serán tratadas, las demandas, con qué poder de negociación se enfrentarán, y en qué momento del proceso se presentarán, es decir, deberá tenerse claro con antelación, el **qué**, el **cómo**, y el **cuándo**.

Deben poder preverse muchas cuestiones complementarias, anticipándose las respuestas previsibles en esta etapa. Por ejemplo:

- qué método o procedimiento de negociación utilizará la parte empleadora;
- cuáles serán las ofertas ante las demandas presentadas, ¿serán de un mínimo para luego aumentarlas?;
- cuál es el margen de maniobra de los negociadores por parte de la empresa;
- cuál sería la reacción ante una huelga, etc.

Otro aspecto fundamental para el sindicato es definir con precisión el mandato de la comisión negociadora antes del comienzo de las negociaciones, dado que el negociador no es un recadero entre el sindicato y la dirección, y debe tener la confianza de las bases.

Del mismo modo, la consulta a las bases, que consideraremos más adelante, es un aspecto fundamental de la preparación integral.

**Ejemplo:**

*El sindicato de la empresa X formó un comité de negociación integrado por los dirigentes con más experiencia en negociaciones pasadas. Integró igualmente a representantes de las secciones más importantes y a empleados situados en puestos claves de la empresa, al igual que a un asesor económico y otro laboral.*

*Tras un estudio de los problemas existentes en la empresa y de los convenios precedentes llegaron a un acuerdo previo sobre las principales demandas a ser presentadas.*

*Posteriormente, se repartieron, en función del acceso a los datos y de la experiencia de cada integrante, las principales tareas previas a la negociación. Entre ellas: recabar información sobre la disposición de la empresa frente al siguiente proceso de negociación, así como de su real situación en el mercado; informar a las bases del estudio realizado sobre los principales problemas y las principales demandas que serán presentadas al empleador, para definir con más precisión el conjunto de demandas a ser presentadas; detectar el estado de ánimo de los trabajadores y su disposición de apoyo y de lucha por sus reivindicaciones.*

*Efectuado este trabajo previo se planteó en asamblea general, cuáles serían las principales demandas, el plan de la negociación a seguir, así como el margen de libertad que tendría el comité de negociación para adecuar el plan a las respuestas de los representantes de los empleadores. Quedando claro que la fuerza de apoyo de las bases, sería la principal fuerza del comité de negociación frente a su contraparte.*

## Niveles de negociación

Tal y como se ha mencionado, debe tenerse en cuenta que existen negociaciones a nivel de **empresa**, a nivel de **interempresa**, a nivel **sectorial o de rama**, así como a **nivel nacional**, pudiendo también existir **acuerdos-marco nacionales**, que fijan las líneas generales de los acuerdos de sector. Existen igualmente las negociaciones en el nivel de **oficio**. La articulación correcta de dichos niveles es un tema fundamental (ver supra).

La **negociación nacional** se define de acuerdo a la amplia extensión de su ámbito de acción. Cubre en general a toda la industria y, directa o indirectamente, a otros sectores, como la agricultura y los servicios. Asume, por lo general, el papel de negociación **en tiempos de crisis** o de dificultades económicas o cuando existen problemas de regulación salarial o de reestructuraciones del mercado del trabajo. Se considera igualmente como fuente fundamental de la política de relaciones laborales, sirviendo incluso de base para plantear reformas legislativas. Esta negociación se sitúa en el vértice de las relaciones laborales, insertándose en el marco político y dando énfasis al sector público. Por lo general, sus principales actores son las confederaciones sindicales, las confederaciones de empleadores y, cuando es tripartita, el gobierno (en especial el Ministerio de Trabajo).

Sus contenidos se centran principalmente en aspectos **redistributivos**, en el **mercado de trabajo**, o incluso en el marco institucional de las relaciones de trabajo. Generalmente asume un valor simbólico y político. Tiene fines de coordinación y armonización, de generalización de condiciones salariales o de fijación de las reglas del juego. Sirve de incitación y estímulo para el resto de las organizaciones sectoriales y de empresa.

Los **acuerdos nacionales**, o acuerdos marco, son los instrumentos jurídicos que sancionan este tipo de negociación.

### Contenidos principales de los acuerdos marco

- Legislación que garantiza en forma mínima la creación y protección de los sindicatos.
- Formación de organismos tripartitos de atención a la salud, educación y vivienda de los trabajadores.
- Establecimiento de comisiones para definir el salario mínimo.
- Normas de antigüedad para la protección del empleo y en algunos casos protección contra el desempleo.
- Legislación respecto a seguridad e higiene en el trabajo.
- Limitación máxima de la jornada laboral.
- Limitación al trabajo infantil y nocturno.
- Establecimiento de una política de jubilación.
- Fomento de la negociación centralizada de carácter nacional y de alcance en todas las ramas industriales.

La **negociación de rama** o por sector o por categoría tiene por contenidos los diversos aspectos de la relación de trabajo: calificaciones y organización del trabajo; estructuras y dinámicas distributivas; horarios y tiempo de trabajo; derechos sindicales; o derechos de información y de control.

La **negociación a nivel de empresa** o descentralizada, debido a su adaptabilidad y flexibilidad, no presenta un modelo único. Esta negociación se inicia, en general, por las organizaciones sindicales en función de las necesidades de la empresa, que generan la fase contractual con la presentación de sus plataformas reivindicativas. Tampoco existen reglas únicas en referencia a los actores. En la empresa, la iniciativa de negociar puede nacer de las representaciones sindicales, de los consejos de fábrica o incluso, de grupos informales de trabajadores<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Esta práctica puede plantear en algunos casos serios problemas de legalidad, pues pueden provocarse acuerdos de fábrica al margen de organizaciones sindicales legalmente constituidas.

Sus contenidos son variados. Por lo general se trata de materias inherentes a la situación particular de la empresa, de la fábrica, etc., a saber: remuneraciones, horarios de trabajo, condiciones de trabajo, organización del trabajo, etc. El contrato de trabajo generado en la empresa puede ser también una integración o una adaptación del acuerdo del sector.

La existencia de varios niveles superpuestos implica que el comité negociador tenga clara conciencia de los mismos y **sepa articularlos** en su debida forma. En este sentido, si la negociación se realiza en la empresa, o por un grupo particular perteneciente a un oficio, deberán considerarse los pisos y los marcos fijados ya de antemano a nivel sectorial y a nivel nacional, con el objeto de incorporar las especificidades y particularidades de la empresa. De esta forma se intenta en la medida de lo posible adecuar, e incluso mejorar, los acuerdos establecidos a nivel superior. Se pueden agregar ventajas justificadas por la particular situación económica de la empresa, por las tradiciones locales, de las profesiones presentes, etc. Se pueden invocar cláusulas suplementarias o completamente nuevas.

## 2.4. Relación con las bases

Del mismo modo, la **consulta a las bases** es otra condición fundamental para la preparación permanente del proceso de negociación. Es necesario una constante percepción por parte de los dirigentes sindicales de las necesidades y demandas de los trabajadores en general y en sus distintas secciones. Es preciso detectar en forma exhaustiva y realista aquellos aspectos que los trabajadores perciben como más importantes. Si los dirigentes no están al tanto de lo que sucede en todos los ámbitos de la realidad de la empresa, en las distintas divisiones y secciones, las demandas formuladas en el proyecto de contrato colectivo pueden ser insuficientes o desequilibradas, tomando en cuenta las necesidades de un sector de trabajadores, pero no de otros sectores igualmente importantes.

La directiva sindical, deberá considerar la cada vez más numerosa incorporación de la mujer al mundo del trabajo, lo que exige incluir nuevos intereses y demandas que no están insertos en los tradicionales pliegos sindicales. Igualmente deben desarrollarse metodologías de trabajo verdaderamente participativas, no discriminatorias para la mujer y que además se adapten a sus propias realidades.

Para este contacto permanente con las bases, es importante **establecer mecanismos** que lo faciliten. En este sentido es conveniente establecer:

- a) **Asambleas periódicas**, para analizar las diversas alternativas que se presentan y las situaciones de importancia para la empresa y la organización.
- b) **Comisiones de trabajo**, que pueden dedicarse a analizar los diversos problemas detectados tanto en la organización como en la empresa, sección, taller, etc.
- c) **Medios de difusión**, que pueden ir desde carteles murales, pósters, hojas informativas, boletines, etc.
- d) **Reuniones por áreas**, es decir, reuniones por secciones y talleres para analizar la situación de trabajo en cada uno de ellos, los problemas salariales, condiciones de higiene y seguridad, trato, clima, satisfacción laboral, etc.
- e) **Grupos de discusión**, que pueden ser especializados por intersecciones e intertalleres o intersindicatos, para recabar los problemas detectados en la empresa, prever situaciones conflictivas, proponer sugerencias y soluciones, líneas de acción, etc.
- f) **Realización de encuestas** dirigidas a las bases, a los distintos estamentos de trabajadores, incluso a sindicatos de otras empresas, preguntando por las aspiraciones y problemas más urgentes y delicados, así como los datos que sean de interés para la negociación, como escalas salariales, cumplimiento de beneficios, cuestiones de trato, respeto de horarios, etc.

Otro aspecto importante, que hace parte del proceso permanente de negociación, es como decíamos inicialmente mantener un contacto fluido con la empresa a fin de encontrar solución a los diversos problemas que surgen en su funcionamiento normal. Es importante mantener reuniones periódicas con los jefes de división o sección y, sobre todo, con el gerente de recursos humanos, a fin de enfrentar en forma conjunta tanto la marcha de la empresa como la situación de los trabajadores.

Este proceso de información y de consulta a las bases debe ser **recíproco**: se les debe tener informadas sobre la marcha de la empresa, sus problemas y desafíos y, a la vez, recibir información sobre los problemas y aspiraciones que se suscitan en el seno de los trabajadores. Esto supone la formación de grupos de discusión por sección, la discusión democrática, etc.

De esta forma, al tomar conciencia de que la negociación colectiva es un proceso permanente, se estará trabajando simultáneamente por una activación de las bases afiliadas al sindicato, por una democratización del sindicato y por una creciente relación entre dirigentes y dirigidos, colaborando así a mantener **sindicatos vivos, informados y participativos**. Por ello entender la negociación como proceso permanente es de gran utilidad para los trabajadores. Así se desecha la improvisación, se enriquecen las relaciones laborales en la empresa, permitiendo el desarrollo de la organización sindical.

## Resumen del capítulo segundo

### La negociación colectiva como proceso permanente

La negociación colectiva es un proceso permanente que exige una preparación integral, y que no debe improvisarse.

La negociación, como proceso contractual que se realiza entre trabajadores y empleadores para fijar los reajustes de salarios, condiciones de trabajo, etc., no puede limitarse sólo al momento y al plazo exigido por la legislación laboral para su desarrollo.

Al contrario, por su importancia es un proceso permanente que exige una preparación integral. No puede quedar librado a la improvisación.

La negociación no sólo se realiza en la empresa, sino también se efectúa en el sector y a nivel nacional o, incluso en determinados oficios. De ahí la importancia de que dichos niveles se articulen.

Por ello es conveniente constituir un comité de negociación que estudie en forma permanente los problemas existentes, que prepare las demandas que serán presentadas al empleador, y que programe los diversos pasos a seguir, estando siempre al tanto de las necesidades de los trabajadores, así como de la realidad de la empresa, del sector y de la economía nacional.

Por su importancia y por sus consecuencias para los trabajadores, es necesario que se mantenga un contacto permanente con las bases, es decir con el conjunto de los trabajadores de las distintas secciones y talleres de la empresa. Ello está destinado a:

- detectar las aspiraciones reales y los principales problemas de los trabajadores, y
- mantenerlos al tanto del desarrollo de las diversas alternativas y problemas que vayan surgiendo en el proceso de negociación.

Una negociación que responda a las necesidades de los trabajadores y que cuente con su apoyo activo, tendrá siempre mejores posibilidades de conseguir los objetivos que se plantea.



### 3. Contenidos de la negociación colectiva, lo tradicional y lo nuevo

#### 3.1. La modificación de los contenidos

Desde la perspectiva de la OIT, y según obra en el Convenio sobre fomento de la negociación colectiva, 1981 (núm 154), la expresión «negociación colectiva» comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores, o 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; regular las relaciones entre empleadores y trabajadores; y «regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos estos fines a la vez.» (Convenio núm. 154 de la OIT). Se trata de una definición amplia, de carácter no limitativo que lleva consigo la posibilidad de negociar sobre prácticamente todos los aspectos de las relaciones laborales.

En efecto, los contenidos de los acuerdos han ido variando en el tiempo y en la historia en conformidad con la evolución de los procesos económicos, políticos, culturales y jurídico-laborales. La extensión de los acuerdos, el contexto y los temas incluidos en las discusiones, si bien han mantenido una línea común (la reglamentación de los derechos básicos de los trabajadores), se modifican en función de los nuevos conceptos socioeconómicos de la empresa.

#### 3.2. Los antiguos contenidos

La estrategia sindical de relaciones laborales antes de los años ochenta estuvo centrada con preocupación por una equitativa y más justa distribución de la riqueza.

En tal sentido, las negociaciones colectivas se desarrollaban en un contexto centralizado, y sobre la base de la existencia de acuerdos nacionales marco que fijaban las líneas maestras de la política socioeconómica de manera consensuada. De forma paralela, el Estado ejercía su presencia en las relaciones laborales, a través de una fuerte política de intervención que se manifestaba, no sólo en el ámbito legislativo, sino también a través de su labor como mediador y árbitro en los conflictos obreropatronales.

Las organizaciones sindicales, en este contexto, practicaban estrategias de confrontación, actuando a través de tácticas de movilización y de participación activa en el conflicto: es el momento de desarrollo de grandes movimientos huelguísticos, con paros nacionales o sectoriales de gran envergadura.

Las organizaciones sindicales concebían su actividad desde el concepto de clase (intereses de la clase, del conjunto de los trabajadores), de oposición (el empresariado, la burguesía, la empresa capitalista), y de totalidad (proyectos de transformación social). Estas orientaciones pesaban en la negociación, en sus características, en sus estilos, en sus alternativas y desenlaces.

Las negociaciones se basaban, así, en **posiciones**, generalmente inamovibles, que propiciaban las demandas, a menudo desmesuradas, más allá de las reales posibilidades de las empresas y de las economías.

En las últimas décadas, la superación del concepto estado benefactor y la evolución social y filosófica de los sindicatos, propiciadas por un nuevo contexto mundial generado por las políticas de ajuste estructural, la internacionalización de los mercados, la globalización de la economía y el predominio de la competencia, engendra una nueva era de relaciones laborales, que debe enfrentar con nuevas perspectivas los cambios que estos procesos han provocado en la empresa, en especial en lo tocante a la organización y a la gestión del trabajo.

### 3.3. Los cambios en los procesos productivos

El nuevo orden económico imperante genera la reorganización de los flujos productivos y, como consecuencia, en la empresa, aparecen nuevas formas de control y supervisión de los recursos humanos, paralelas a una nueva concepción del producto desde su diseño.

En efecto, la empresa moderna se caracteriza, entre otras, por:

- a) incorporación de la microelectrónica y la informática a los procesos;
- b) ampliación y enriquecimiento de tareas;
- c) autocontrol de calidad y eficiencia de las operaciones;
- d) aumento de la autonomía «limitada»;
- e) mayores responsabilidades «delimitadas».

La nueva empresa necesita responder a las transformaciones económicas, superando la rigidez provocada por una concepción burocrática, casi militar, de la jerarquía, como era propio de la empresa *taylorista* y *fordista*. En vistas a ese fin se introducen cambios en la parte «alta» de la organización: la dirección por objetivos (MBO); los centros de beneficio; papeles integradores (product managers, program managers, project leaders, etc.); grupos de trabajo permanentes; formas organizativas descentralizadas; la creación de culturas y lenguajes nuevos a través de la formación.

De otra parte, la empresa necesita también enfrentar la crisis de consenso y de motivación de la fuerza de trabajo y dar una respuesta a las señales que ponen en duda la eficiencia y técnica de la organización *taylorista* y *fordista* del trabajo. Algunas de las fórmulas propuestas son bien conocidas, tales como: la extensión de tareas; el enriquecimiento de tareas; la creación de grupos autónomos y semiautónomos; grupos mixtos de proyecto; círculos de calidad, etc.

En este contexto las relaciones laborales se ordenan en torno a tres nuevos ejes:

- a) la organización del trabajo en grupos con flexibilidad para asignar tareas;
- b) flexibilidad en los horarios para laborar horas adicionales;
- c) un nuevo esquema de remuneración con evaluación individual.

Para responder a las nuevas necesidades, las empresas buscan:

1. Reducir el papel del supervisor fuerte, y ampliar el papel del líder-coordinador que propicie espacios de participación a todos los trabajadores.
2. Responsabilizar al departamento de personal de todos los asuntos relacionados con la administración de los recursos humanos, involucrándolo en las áreas de manufactura.
3. Crear dentro de la empresa una estructura más horizontal, con menos jefes y un mayor grado de responsabilidad en el personal.

El cambio operado en las concepciones es radical y así se demuestra en el siguiente diagrama:

**Diagrama 3. Cambios en los sistemas productivos**

<b>Antes</b>	<b>Actualmente</b>
Trabajo individual/puesto	Trabajo grupo/integrado
Remuneración ligada al puesto	Remuneración ligada a la multihabilidad
Empleo de carácter fijo	Flexibilidad en el empleo; mayor subcontratación
Operario solamente ejecutor	Ampliación y enriquecimiento de tareas
Jornada laboral con horario fijo	Flexibilidad del tiempo de trabajo
Mínima formación requerida para ejecutar la tarea	Formación más amplia para tomar decisiones y formular propuestas
Capacitación ligada al puesto	Capacitación ligada al nivel de flexibilidad interna
Rígido control vertical	Más autonomía y coordinación determinada por las tareas del grupo
Actitud negativa/castigo	Participación para el consenso

*Fuente: OIT, Sepúlveda, J.M., Vega M. L.: «Las relaciones laborales: un desafío para el sindicato», Lima 1997.*

Las diferencias radicales quedan también patentes al analizar las variables claves de la producción, la organización, las relaciones de trabajo, los estilos de trabajo, la tecnología de la información y la ubicación física, según nos lo muestra el siguiente esquema:

**Diagrama 4. Fordismo y postfordismo**

<b>Era Fordista</b>	<b>Era Postfordista</b>
<b>Producción</b>	
Industrial	Servicios
Trabajo sobre objetos	Trabajo con personas
Producción en masa	Nichos/Oferta personalizada
Rígida en los detalles	Flexible/Centrada en el cliente
Estandarizada	Unica/especial
Economía de escala	Economía de calidad
<b>Organización</b>	
Jerárquica	Participativa
Basada en instrucciones	Basada en la iniciativa
Basada en el control	Basada en el aprendizaje
Extendida	Plana

### Relaciones de Trabajo

Centralizada	Centralizada y periférica
Tiempo completo	Tiempo parcial
En la empresa	Fuera de la empresa
Cuello blanco y cuello azul	Cuello abierto
Tradicional/confrontacional	Flexible/cooperativa
Hombres	Hombres y mujeres

### Estilo de Trabajo

Administración jerarquizada	Trabajo en equipo
Actividades individuales	Actividades interdependientes
Secuencia	Sincronía
Status	Colaboración
Decisiones en la cumbre	Delegación

### Tecnología de Información

Automatización	Información
Datos	Conocimiento
Rutina	Creatividad

### Ubicación Física

Espacios diferenciados	Estructuras conectadas en línea
Centralizado	Descentralizado
Basada en el transporte	Basada en las comunicaciones

*Fuente:* «Persona, sociedad y trabajo». Suplemento Dirección y Liderazgo núm. 1 «El Diario», octubre de 1997, Santiago.

En efecto, todas las nuevas formas de organización del trabajo buscan superar las tres ideas clásicas que han caracterizado la organización científica del trabajo (taylorista y fordista):

- La separación entre el trabajo de creación, coordinación, aplicación y transformación, es decir, una rígida diferenciación funcional.
- La segmentación de las tareas según el nivel de responsabilidad, la habilidad, etc., en el interior de cada clase de trabajo, para poder aumentar el número de trabajadores no calificados y así pagarles bajos salarios.
- La fragmentación de las tareas llevada al extremo, junto a un proceso incesante de racionalización de los métodos, con el objetivo de disminuir el tiempo teórico y el tiempo práctico necesarios para producir un producto.

Sin duda los contenidos y el origen de las nuevas formas de organización del trabajo difieren, pero es posible identificar algunos principios comunes a todas ellas:

- La integración de funciones, a través de la sobreposición horizontal y vertical de las funciones al interior de cada unidad organizativa (grupos de trabajo, papeles múltiples, procesos informativos integrados, etc.).
- El desarrollo de la profesionalización para mejorar las posibilidades de intercambio y de reproducción, así como la calidad del trabajo.
- El desarrollo de formas de cooperación que mejoren el resultado final más que el rendimiento de cada puesto de trabajo.

Los cambios son evidentes y plantean nuevos retos y actitudes en las organizaciones sindicales.

### **3.4. Cambios culturales**

Por último, hay una serie de cambios, que implican un nuevo tipo de trabajador, que enfrenta de un modo diverso su papel en el mundo del trabajo. De hecho, es mayor el número de jóvenes que estudian y trabajan, son muchas las mujeres y, de forma creciente de hombres, que combinan sus responsabilidades familiares con una actividad profesional; para ellos el trabajo asalariado es una actividad más, limitada en el tiempo y por ello no se interesan por entrar en el modelo de la relación de trabajo tradicional y desean formas más adaptadas a sus particularidades.

En efecto, el modelo de relaciones laborales tradicional, estaba construido sobre la realidad del hombre obrero asalariado, habitualmente jefe de hogar, que aspiraba a un trabajo estable, para toda la vida, por una jornada completa y con una remuneración reajustada cada cierto tiempo. Las mujeres y los jóvenes se incorporaban al mercado laboral en momentos de crisis, pero con un marcado carácter temporal y para suplir el desempleo o la insuficiencia de ingresos del jefe de hogar.

En la actualidad, hay un cambio en las causas de incorporación de estos trabajadores - mujeres y jóvenes- al mercado de trabajo. Sin desconocer las razones económicas, hay un cambio de papeles de la mujer, la que hoy se valora a sí misma en pie de igualdad con el hombre, relativizando su dedicación exclusiva al hogar, proyectándose en todos los ámbitos de la sociedad.

La mujer está irrumpiendo en ámbitos académicos, políticos, artísticos, y también está ejerciendo una importante labor como sostén económico del grupo familiar, y no sólo en situaciones temporales, sino visto como un nuevo modo de vida, en que la familia también se reorganiza y se adecua.

Estos cambios sin duda modifican la organización del trabajo y significan un desafío a la vida sindical, que debe ser capaz de integrar a la mujer, pero no sólo como un número más, sino desde una perspectiva del trabajo y de las relaciones laborales diferente pero complementaria.

### **3.5. Exigencias de una nueva actitud sindical**

La nueva actitud requerida en las negociaciones de la empresa moderna, puede sintetizarse en los siguientes puntos:

1. Los trabajadores no sólo ejecutan órdenes, ahora pueden involucrarse en tareas de autocontrol y mejora continua del proceso y del producto, adquiriendo más responsabilidades y nuevos contenidos de las tareas y disminuyendo así el papel de la supervisión.
2. Se modifica el nivel e intensidad del control de la empresa sobre el proceso de trabajo, diluyendo dicho control hacia el grueso de los/as trabajadores/as, los cuales lo asumen colectivamente.
3. Se reduce la especialización y rigidez del «experto» en relaciones laborales, atendándose algunos problemas en los puestos de trabajo y por los protagonistas que lo originan, descentralizando así funciones de regulación laboral.
4. Se incrementa el interés de la empresa por comprometer al trabajador con sus objetivos y metas.

Los sindicatos, deben contar por tanto con mayor capacidad de actualización y con calidades técnico-organizativas. El sindicato deberá buscar las formas y mecanismos para poder negociar tanto su nueva identidad como su participación en este nuevo tipo de relaciones, **inscribiendo en este contexto sus demandas tradicionales**.

La empresa moderna cuestiona la estrategia tradicional de inserción sindical en el proceso productivo y su papel en la planta - directamente vinculado a los procesos productivos, con participación de delegados por sección -, para reforzar y ampliar su calidad de interlocutor de los/as trabajadores/as, así como para redefinir la posición que adoptará en los nuevos acuerdos colectivos de carácter global y social. Las nuevas empresas y su organización tienden a **transformar por completo las reglas de cooperación y conflicto de la negociación colectiva y los parámetros de las relaciones laborales, dentro y fuera de la planta**.

La tradicional estrategia sindical basada en la **negociación de la distribución de la riqueza** debe transformarse en una estrategia hacia la **administración del proceso productivo**. Ello le permite al sindicato intervenir en la forma en que se utiliza la mano de obra, y observar si realmente esa es la forma más eficiente o si por el contrario, es una forma improductiva, que impide mejorar los **parámetros de competitividad** de la empresa o mejorar la condiciones de contratación y de vida de los/as trabajadores/as, aspectos que se encuentran íntimamente y estrechamente vinculados y son interdependientes.

Así, las nuevas características de las relaciones laborales **implican cambios en los contenidos, amplitud y profundidad de las negociaciones colectivas**.

### **3.6. Los desafíos de la creciente incorporación de la mujer al mundo del trabajo asalariado**

Durante las dos últimas décadas se ha producido un incremento sustantivo de la participación de la mujer en la fuerza laboral, incorporándose al mundo del trabajo asalariado.

Sin embargo, el sistema tradicional de relaciones laborales ha generado subsistemas para incorporar a la mujer, asignándole sectores, oficios y jerarquías diferenciadas de los hombres, produciéndose un serio problema de marginación o discriminación.

Los empleadores consideran a la mujer como «costos» asociados superiores a los de los hombres, principalmente por el papel maternal, asignándole niveles salariales inferiores; los trabajadores (hombres) consideran que hay tareas u oficios predefinidos para ser desarrollados sólo por hombres, excluyendo a la mujer de dichas tareas; las organizaciones sindicales, acostumbradas a un claro predominio masculino, mantienen prácticas, hábitos y temas acorde con la realidad de los hombres, sin incorporar nuevas dimensiones que resulten acordes a los intereses, necesidades y visión de la vida de las mujeres; por último, los Estados mantienen legislaciones laborales desarrolladas a partir de la relación laboral asalariada clásica, sin incorporar normas adaptadas a este nuevo actor laboral.

Se genera así un estado de cosas que sitúa a la mujer, en forma mayoritaria, en el mercado de trabajo informal o en relaciones laborales precarias y desprotegidas, y cuando accede al mercado formal, lo hace en puestos de trabajo de inferior jerarquía, y discriminada en términos remunerativos.

Por otra parte, en el interior de las organizaciones sindicales no se han generado los espacios, no se han desarrollado nuevos temas ni se han establecido nuevos métodos de trabajo que consideren la incorporación femenina.

El hacerse cargo de incorporar la dimensión de género, constituye para el sindicato, sin duda, un desafío de enorme trascendencia, que involucra principios democráticos, pero además significa un salto estratégico.

En el caso particular de la negociación colectiva, tanto en su estrategia, como en sus contenidos, la organización sindical deberá adoptar nuevas fórmulas u orientaciones.

Se deben incorporar temas referidos a no discriminación, a entrega de beneficios que favorezcan el desempeño laboral de la mujer, garantizar el acceso de las mujeres a las actividades de capacitación, etc.

En el ámbito interno de la organización, se deben adecuar los horarios de reunión, se debe formar tanto a los afiliados como las afiliadas, garantizar la participación de las mujeres, y desarrollar vínculos con instituciones u organismos preocupados de la promoción de la mujer.

### 3.7. Transformaciones productivas y nuevos tipos de negociación

Las transformaciones en los campos de la tecnología, en la organización de los procesos de trabajo, en las características de los productos, así como el surgimiento de nuevas formas de gestión y administración de los procesos dentro de la planta, han originado **nuevas situaciones en los tradicionales espacios de negociación** entre sindicatos y empresas.

Los cambios producidos en la empresa no son sólo una iniciativa más, sino que son parte de la iniciativa empresarial para superar la crisis, enfrentar la economía globalizada y mejorar su posición de competencia en el mercado.

La percepción empresarial de unas **nuevas relaciones laborales** basadas en una dinámica de cambio y en su propuesta al futuro, estará condicionada por acciones tales como:

1. Reducción de costos a partir de **negociar y exigir** de los sindicatos concesiones, reducción temporal o permanente de salarios o prestaciones para salvar a la empresa, ampliación de la jornada, aplicación de modelos atípicos de empleo (como eventuales, tiempo parcial, etc.), exenciones legales de las normas de protección laboral, subcontratación de procesos.
2. Innovación en calidad, diseño, adecuación al mercado, ampliación y enriquecimiento de tareas, más espacio de participación en las decisiones, trabajo en grupo, reducción de categorías, motivación y remuneración.

Ante estas posturas, es indudable que el sindicalismo se encuentra en una **etapa de readecuación de sus prioridades ante la negociación colectiva** en un nuevo modelo de relaciones laborales y ante la urgencia de habilitar nuevos mecanismos e instrumentos de lucha sindical que se apliquen en la negociación.

Un sindicalismo centrado en las preocupaciones económicas (mejor salario) y en el control del puesto de trabajo, es hoy insuficiente. La calidad, la integración, la formación y la estabilidad, así como la participación efectiva son hoy temas centrales que desarrollan y empapan todas las demás preocupaciones laborales.

La transformación de las relaciones laborales puede seguir dos caminos o una combinación de ambos; también existe la posibilidad de realizarlos por medio de la **negociación colectiva**, o por **decisión unilateral de la empresa** con fuerte presión hacia el sindicato, apoyada en la desregulación laboral impulsada por el Estado.

Diagrama 5. Tipos de relaciones laborales

Características de las relaciones laborales	Estrategia de reducción de costos	Estrategia de innovación
<b>Bilateral</b>	1	3
Con negociación colectiva	Negociación de concesiones	Cooperación entre trabajadores y empresa a nivel de planta
<b>Unilateral</b>	2	4
Sin negociación colectiva	Desregulación de mercados de trabajo. Negociación individual	Gestión del recurso humano sin el sindicato
<i>Fuente:</i> OIT, Sepúlveda J.M., Vega. M.L.: Las relaciones laborales: un desafío para el sindicato, ETM, Lima, 1997.		

**El casillero número 1** muestra una estrategia que permite al menos defender la identidad y protagonismo del sindicato, aunque las concesiones jamás corregirán una mala gestión en la empresa o una inadecuada planificación empresarial. La negociación no modifica jamás un problema de fondo.

**En el número 2** se reduce el tripartismo y la bilateralidad, debilitando o eliminando la negociación colectiva; aparece la negociación individual y se reducen las reglas de regulación global, tales como salarios mínimos, duración de la jornada diaria o semanal, higiene y seguridad, o empleo.

**El número 3** muestra que puede crecer la participación de algunos sindicatos en procesos de innovación, con mayores grados de participación en la administración técnica y/o económica y financiera de la empresa.

**El número 4** nos muestra el extremo de no tener sindicatos y sí concebir planes de participación de los/as trabajadores, sólo en exclusivo interés de la expectativa empresarial y de la percepción que de los trabajadores tenga el empresario o directivo de la planta.

En la práctica, existe de forma creciente una generalización de la negociación por empresa, lo que debilita y reemplaza poco a poco la negociación de carácter regional y nacional. Esto genera una **disminución de la importancia de las instituciones de carácter tripartito** que canalizaban y daban respuesta a las preocupaciones sindicales en torno a la política social.

### 3.8. Nuevo tipo de administración

Con la incorporación de las nuevas tecnologías, las tareas de administración-organización se modifican y se hacen más complejas. Se tiende a administrar desde las líneas mismas del proceso productivo. Con la informática se extienden las tareas de programación; así, la planificación y la puesta en marcha son absorbidas por el proceso (la programación se realiza más de cerca, a menudo en las propias líneas de fabricación, donde incluso se tratan con mayor eficacia).

En el caso de América Latina el sector empresarial tiende a estimar que tanto la administración técnica como financiera son exclusivamente de su incumbencia y determinación. Sin embargo las estrategias de productividad exigen que se **amplíe la participación**, lo que implica un **nuevo acuerdo entre sindicatos y empresa** para que los beneficios resultantes respondan a las expectativas del capital y del trabajo.

Las nuevas estrategias de productividad que demandan una mayor flexibilidad y polivalencia permiten una creciente cooperación entre los trabajadores, intensificando la comunicación entre ellos y permitiendo una **mayor implicación** en el desarrollo y mejora del proceso de trabajo.



### 3.9. Formas de participación sindical adecuadas

Si asumimos la posibilidad y necesidad real de **actualizar la negociación colectiva** y los sistemas de relaciones laborales, se pueden establecer los siguientes grados de participación sindical, los cuales expresan diferentes posibilidades y alcances de una relación bilateral dentro de la empresa y deben hacer parte de los procesos de negociación.

#### a) **Derecho a la información**

Una primera posibilidad de participación sindical se da cuando el sindicato puede contar con la información para prever las posibles consecuencias y actualizar sus prioridades y preocupaciones.

Las formas de obtener la información van desde una reunión informal a la forma escrita, pasando por reuniones de grupo sobre los cambios y la marcha de la empresa. Esto puede ocurrir antes, o en el momento mismo en que se ejecuten o decidan las acciones a emprender.

El sindicato puede contar con la información para prever las posibles consecuencias respecto a los cambios y nuevos planes que la empresa haya decidido realizar, y así actualizar sus prioridades y preocupaciones.

Resulta imprescindible incorporar en las negociaciones colectivas el derecho a la información, así como considerar la evaluación sindical de la misma, cuestionándose si la información es completa o parcial, si se obtiene a tiempo o con retraso para definir su participación y si es una información útil o inútil para la acción sindical interna o para los acuerdos alcanzados con la empresa.

#### b) **Derecho a la consulta**

Una segunda opción y nivel se presenta cuando el sindicato además de ser informado, tiene derecho a la consulta. Esto significa que la representación de los trabajadores puede ser escuchada en sus opiniones respecto a los cambios que la empresa realizará para ajustar sus estrategias de productividad u otras ligadas a la producción.

Los mecanismos que se pueden acordar para llevar a cabo estas modalidades de participación, pueden ir desde la formación de una comisión mixta de consulta de carácter permanente o la formación de una comisión específica de proyectos determinados, tales como proyectos de productividad y calidad, nuevas tecnologías o evaluación de puestos, entre otras.

#### c) **Derecho a negociar acciones o planes**

La tercera posibilidad se refiere a la participación directa del sindicato, que además de ser informado y consultado, puede ya negociar con la empresa las acciones respecto a planes de la empresa, tales como acuerdos de productividad y calidad, nuevas tecnologías, protección y riesgo conjunto entre empresa y sindicato.

Lo importante de acceder a la negociación es que el sindicato puede obtener mayor equilibrio e igualdad en las relaciones laborales al incorporar a los acuerdos las necesidades, los requerimientos y las expectativas de los trabajadores.

No obstante este derecho es aún reconocido en muy escasas legislaciones, al considerar la organización de la producción como una facultad cuasi exclusiva del empleador.

#### d) **Derecho a participar en la toma de decisiones**

Este grado de bilateralidad brinda al sindicato una elevada influencia, inclusive para poder vetar una propuesta de la empresa, cuando ésta vaya contra el interés de los/as trabajadores/as, ya sea en condiciones de trabajo, empleo, remuneración, etc.

Ello requiere de la estructuración de cuerpos establecidos y normados, tales como comités *ex profeso* o comisiones mixtas, tanto para realizar diagnósticos como para la toma de una decisión conjunta o la ejecución y su permanente evaluación y adaptación.

Respecto a ello, y subrayando que el sindicato puede iniciar su **participación en la administración técnica de la empresa**, se pueden señalar, entre otros, los siguientes aspectos como materia de negociación:

- a) conocer y proponer acciones respecto a estrategias de mercado;
- b) participar en la definición de criterios de inversión;
- c) generar propuestas para la reducción de costos;
- d) formular observaciones y planes de estrategia de producto;
- e) realizar diagnósticos y propuestas de una mejor organización del trabajo;
- f) proponer nuevas especificaciones y equilibrios de tareas;
- g) acciones para mejorar la seguridad, higiene y ambiente de trabajo.

### 3.10. Desafíos planteados por las nuevas relaciones laborales

Es pertinente subrayar que el nuevo paradigma de relaciones laborales que se ha estructurado en función de los ejes de capacitación, participación, remuneración y condiciones de trabajo, exige del sindicato una posición renovada y acciones más eficaces.

Entre estos desafíos de una negociación moderna se destacan los siguientes rubros: capacitación, sistema de remuneraciones, participación y condiciones de trabajo.

#### a) Capacitación y contenidos del trabajo

En la etapa actual, los trabajadores se ven obligados a desempeñar actividades de supervisión, inspección y alimentación de material a la máquina; en consecuencia se pone mayor énfasis en la **formación** y utilización del llamado trabajador flexible, **multicalificado, universal o multihabilidades** que no sólo realiza tareas de operación, sino también de mantenimiento, inspección, y en algunos casos de mejora continuada.

Hoy los trabajadores tienen que adquirir los conocimientos que les permitan dominar diversas operaciones de una o varias fases del proceso productivo y ejercer el control de la calidad del producto en su puesto de trabajo, lo que implica nuevas tareas de autocontrol, supervisión y observación de las fallas de los procesos productivos, así como la propuesta para solucionar dicha falla.

Es tal vez en la incorporación y modificación de los contenidos del trabajo donde los sindicatos han demostrado más **su débil fuerza y la escasa capacidad de hacer propuestas**. Se parte de poca experiencia en la negociación de los ritmos de trabajo, así como escasos conocimientos respecto a evaluación de puestos de trabajo o descripción de tareas físicas y mentales.

Un **nuevo instrumento de negociación** para los sindicatos es intentar acordar con la empresa que una parte de los incrementos de la productividad se transformen en recursos que la empresa destine a la capacitación.

#### b) Sistema de remuneración

En la nueva fase de desarrollo de la cultura productiva el salario de los trabajadores pretende ligarse a cuatro factores, principalmente:

- a) conocimientos y habilidades;
- b) ventas y situación de la empresa en el mercado;
- c) productividad y volumen producido;
- d) identificación con los intereses y valores de la empresa.

En la **empresa de tipo fordista** la separación entre tareas manuales y la gestión de la producción generaron esquemas salariales basados en la responsabilidad del puesto. Los criterios que se evaluaban eran, principalmente:

- instrucción;
- experiencia;

- iniciativa e ingenio;
- esfuerzo físico;
- esfuerzo mental;
- responsabilidad en cuanto a equipo de proceso;
- responsabilidad por material o producto;
- responsabilidad respecto al trabajo de otros;
- condiciones de trabajo;
- responsabilidad respecto a la seguridad personal;
- peligros o riesgos.

La evaluación de esos elementos determinaba la categoría del puesto de trabajo y éste a su vez se relacionaba con un tabulador salarial.

En la etapa actual esa rigidez no se puede sostener, lo que lleva a las empresas a instaurar un régimen salarial flexible que se adecua a las características de proceso y producto que demanda el mercado.

Sumados a los ya mencionados, algunos de los aspectos que han adquirido nueva dinámica son:

- la calificación en el puesto;
- las dinámicas escalonadas a partir de los conocimientos de los trabajadores;
- las habilidades potenciales;
- la integración del trabajador a los objetivos y metas de la empresa;
- los niveles de calidad y productividad alcanzados.

La combinación de los elementos antes enumerados es lo que nos permite identificar las características y dinámica de la aplicación de diversas formas salariales, una de las cuales es el **salario por conocimientos y competencias**.

El salario por conocimientos implica valorar los conocimientos y habilidades para desempeñar no sólo la tarea que el trabajador ejecute en el momento, sino las tareas del o los puestos de trabajo que se le asignen. Es decir, también se busca remunerar la potencialidad del operario, dando lugar a que al mismo tiempo se intensifique por esta vía la competencia entre los trabajadores sindicalizados.

Otro problema de vital importancia para los sindicatos, como ya hemos visto, es el de contar con información actualizada y confiable de la **situación económica y financiera de la empresa**. Esto es importante para poder evaluar su situación tanto en lo interno como a nivel del mercado, para certificar que el régimen salarial posiblemente vinculado al volumen de ventas sea verídico y no se alteren cifras o información que implique reducción de los salarios.

Un ejemplo de la posibilidad de flexibilizar los salarios, ligándolos a los resultados de la empresa es cuando la remuneración de los/as trabajadores/as se compone de los elementos siguientes:

- a) salario base;
- b) pago por conocimiento;
- c) bono por productividad (resultados globales, volumen, calidad).

Lo anterior **exige del sindicato el diseño de una plataforma clara de negociación respecto a las posibilidades de flexibilizar el salario** en función de la cantidad y calidad del empleo, así como en función de las características de la empresa.

### c) Participación en la gestión o administración

Las nuevas estructuras organizativas del proceso de trabajo traen consigo una forma de autocontrol ejercido por el propio trabajador. Ello se liga a una integración y articulación más activa del trabajador en la gestión misma de la producción, participación que está vinculada con un proceso dinámico de perfeccionamiento y adaptación continua del proceso productivo y de su puesto de trabajo a partir de su experiencia cotidiana.

Los organismos específicos que se organizan para incrementar la participación del trabajador, pueden variar desde la aportación de sugerencias hasta la formación de equipos de trabajo y de círculos de calidad. Estas formas pueden ser de carácter temporal o permanente en función de los objetivos en la empresa.

Estas nuevas formas no pueden funcionar sin un profundo cambio de actitud. Es preciso buscar la cooperación creativa del trabajador a partir de una relación de confianza y de coordinación, actitud que reduce el espacio para el ejercicio autoritario del mando. Así, la empresa aplica los nuevos métodos de organización para lograr los parámetros de productividad y ganancias esperadas.

Este es un **espacio que puede negociar** el sindicato siempre que sea capaz de hacer propuestas para que las instancias y los métodos funcionen con participación colectiva, tanto en su puesta en marcha como en su desarrollo y aprovechamiento de los beneficios.

Por otra parte, los propios trabajadores deben ser capaces de generar temas de discusión en el proceso de negociación, tales como formas de mejorar la calidad del proceso, condiciones de seguridad y salud en el trabajo, cargas de trabajo, relaciones humanas, etc.

Las formas participativas también deben estar acompañadas de un sistema que evalúe y remunere en forma adecuada las aportaciones de los/as trabajadores/as al mejoramiento de la empresa.

Un elemento más que dinamiza la participación de los trabajadores es crear una estructura real y eficaz de **flujo de información**. Esta estructura requiere dar acceso directo a los trabajadores a la gerencia de la empresa para establecer un verdadero flujo de intercambio, no sólo unidireccional, que responda exclusivamente a los objetivos de la empresa. Ello implica un desafío esencial para la organización sindical, pues lo anterior cuestiona la función del sindicato como ente regulador para la solución de los problemas internos de la planta. Al mismo tiempo, al sindicato se le plantean nuevas tareas, dada su condición de nuevo representante y observador del funcionamiento de las formas de participación. El objetivo es evaluar su impacto tanto en las relaciones laborales como en las condiciones de trabajo.

#### d) **Condiciones de trabajo y ergonomía**

En el esquema de organización de la producción precedente, en vigor en los últimos treinta años, las condiciones y ambiente de trabajo se consideraban un **costo**. Como tal, la empresa trataba de reducirlo al máximo sólo lo atendía cuando la realidad del proceso lo requería o cuando la demanda sindical lo imponía.

Se consideraba que existía una estrecha correspondencia entre condiciones de trabajo y cargas de trabajo, las cuales se determinaban y diseñaban para ser puestas en práctica de forma constante a lo largo de varios años. Se centraba la atención, sobre todo, en aspectos de esfuerzo físico y responsabilidades determinadas por el puesto.

Otro elemento interesante era que la organización interna de la empresa obedecía a una estructura vertical jerárquica que genera un tipo de mandos y supervisión. Esto llegó a derivar en conflictos debido a la naturaleza de los métodos de mando, control y castigo.

Hoy, en cambio, se considera la **mejora de las condiciones de trabajo como una inversión** que aumentará la productividad de la empresa.

Las metas de cero defectos, eliminar rechazos, y hacerlo bien a la primera vez, deben ir de la mano con un proceso de mejora continua que se ligue también a la mejora de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

El diseño de los nuevos puestos de trabajo exige de los trabajadores, el desarrollo de actividades de tipo intelectual ligadas a las actividades de calidad, comunicación y participación que deben ser evaluadas para establecer un sano equilibrio entre tareas físicas y mentales.

Para las materias de negociación, el **desgaste físico y mental** debe ser motivo de atención desde el diseño mismo del puesto, la composición de tareas y actividades e incluso los tiempos de recuperación que permitan al trabajador un equilibrio entre su interés por la productividad y la recuperación frente al desgaste.

Todo lo anterior **abre un amplio campo de negociación entre empresa y sindicato**. El proceso requiere que tanto los trabajadores como la empresa realicen análisis serios y desarrollen voluntad negociadora, para así reforzar estos aspectos fundamentales en las nuevas relaciones laborales. Ello incide en la salud y satisfacción laboral, así como evita interrupciones en el proceso, en la productividad, y en el consenso.

### 3.11. Nuevos enfoques de negociación en la empresa moderna

La negociación colectiva incorpora, como hemos visto, un conjunto de nuevas dimensiones. No solamente se trata de percibir y de abrirse a detectar este nuevo campo de la negociación, sino que se trata de adaptar las reivindicaciones tradicionales que hasta ahora habían sido planteadas en forma puntual, sin inscribirlas en la marcha de la empresa, considerada como obra común, mancomunada y participativa.

Cabe al respecto una consideración importante. Frecuentemente, las nuevas formas productivas, los nuevos estilos de producción, de organización del trabajo y de relaciones laborales pueden coexistir en una misma empresa, incluso en una misma sección, con formas del pasado, basadas en la explotación y en el mero cálculo de una racionalidad instrumental, que desconoce el aporte creativo del trabajador. A ello se agrega la persistencia de empresas con sistemas atrasados que no se han asomado a la modernización y renovación de sus pautas y estilos. Ello exige al sindicato considerar esta realidad ambigua y heterogénea. En este tipo de empresas, el sindicato debe presionar para mejorar las condiciones de trabajo, las condiciones salariales y el respeto al trabajador. Al mismo tiempo, se debe presionar para que sus empresarios logren entender que una modernización de los estilos de producción, de gestión y de las relaciones laborales contribuye a mejorar la productividad, la calidad y la competitividad, favoreciendo a la empresa y al conjunto de los trabajadores.

En las empresas modernas los contenidos hasta aquí planteados son suficientes para plantear un nuevo tipo de negociación: moderna, informada, profesionalizada y tecnificada, que redunde en provecho de todo el colectivo laboral.

## Resumen del capítulo tercero

### Contenidos de la negociación colectiva. Lo tradicional y lo nuevo

Generalmente, en el pasado, predominaba una negociación colectiva **centralizada**, basada en la existencia de acuerdos nacionales. El Estado ostentaba un **papel regulador e intervencionista** en las relaciones laborales. Predominaban las orientaciones de **confrontación**, con desarrollo de grandes movimientos huelguísticos.

El nuevo marco económico-social exige constantes aumentos de **productividad, de calidad y competitividad**, y demanda cada vez más, un **trabajador participativo, creativo**, receptor y comunicador de informaciones, perceptivo y con capacidad de previsión.

El sindicato debe intentar incorporar **nuevas formas de comprender la negociación colectiva**. Las nuevas tendencias en la organización del trabajo, deben llevar a que la **organización sindical se vincule directamente al proceso productivo**, y a que conozca las nuevas exigencias de productividad y calidad, así como los nuevos procesos y las nuevas formas de organización del trabajo. Debe aprovechar, igualmente, las nuevas tendencias a democratizar y a descentralizar la administración del proceso productivo, así como a favorecer la iniciativa personal.

Por otra parte, el creciente ingreso de la mujer al mundo del trabajo asalariado, impone al sindicato un serie de exigencias, que en materia de negociación colectiva suponen adaptar sus estrategias y métodos a la realidad específica de las trabajadoras, garantizando su participación. Es indispensable incorporar nuevos contenidos a los convenios colectivos, en especial para garantizar la no discriminación y para favorecer su desempeño en el trabajo.

El sindicato debe saber incorporar las demandas tradicionales a estas nuevas reivindicaciones vinculadas a la mejor marcha de la empresa, a la elevación de los niveles de productividad y calidad, de eficiencia y de competitividad.

Este nuevo panorama **permite nuevas formas de participación sindical**, que van desde incrementar su derecho a la información y a la consulta, hasta la posibilidad de negociar acuerdos de productividad y calidad de incorporación de nuevas tecnologías, así como de participación en la toma de decisiones conjuntas.

Esto incide en nuevas exigencias para el sindicato que tiende a ampliar el campo de la negociación, particularmente en el ámbito de la **capacitación** (exigida por la necesidad de un trabajador flexible y polivalente), así como en **los contenidos del trabajo** (nuevas tareas, y nuevas exigencias de polifuncionalidad). Ello se proyecta también al ámbito de las **remuneraciones** (ligadas a la productividad, a la identificación con la empresa, a las habilidades potenciales), así como al terreno de las **condiciones de trabajo y de las de ergonomía**, que tienden hoy en día a considerarse más como una inversión, que como un costo.

Particular atención debe poner el sindicato a la **coexistencia** de formas productivas modernas y tradicionales, no sólo en empresas diferentes, sino incluso en la misma empresa y hasta en una misma sección, lo que se exige saber **compatibilizar** las reivindicaciones habituales con las nuevas demandas que surgen de los procesos modernos de producción y de gestión del trabajo.