

---

# Ventajas que el diálogo social ofrece al empleador en los procesos de cambio y calidad

*Karina Giselle Otero Campodónico*

---

**Sumario:** Introducción. Precisiones terminológicas. Diálogo social y cambios tecnológicos. Diálogo social y calidad total. ¿Es posible el diálogo social en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)? Conclusiones.

---

## Introducción

Existen nociones que nacen a la vida como construcciones jurídicas de carácter instrumental, es decir, son creadas con el propósito de servir de medio a un cierto fin, justificándose su existencia sólo en la medida en que sirvan a su consecución.

Existen otras que nacen de igual manera, pero que a diferencia de las anteriores, superan su “cuna jurídica” y afectan múltiples aspectos de la problemática social, revelándose, con el devenir, como tan trascendentales, que dejan de ser instrumento y se transforman ellas mismas, en fin. Entre las últimas referidas, se encuentra la noción de diálogo social.

En este sentido, el diálogo social es un concepto dinámico, en evolución permanente, que surge en el seno de las relaciones laborales y que en éste ha sido y es principalmente, un medio para lograr el equilibrio entre empleadores y trabajadores pro-

curando de tal forma mejores condiciones para estos últimos.

Esa constante evolución, amplía sus horizontes, y lo presenta como un concepto “continente”, es decir, como una expresión amplia, sin delimitaciones precisas, la que, como sucede con este tipo de definiciones cumple con su cometido al comprender una serie de situaciones que una definición rígida no abarcaría. De esta forma ha pasado de sus orígenes laboristas, y se ha convertido, primero, en una herramienta cuya utilización desborda lo que es el campo de las relaciones laborales, transformándose en un medio de solución de la problemática social en su conjunto (en el plano laboral sí, pero también en el económico, político, etc.) contribuyendo a la consecución de la justicia y paz social; y luego, como lo ha destacado la OIT, en un fin en sí.

Por otra parte, desde que se comenzó a revelar la importancia de este concepto,

se ha puesto el acento en los actores sociales, creadores, partícipes y destinatarios del diálogo social, en su trilateralidad. Sin embargo, hasta ahora, siempre que se habla del tema, parecería que los beneficios de utilizar esta herramienta, se dirigen exclusiva y únicamente a uno de los actores, los trabajadores, a pesar de que, los principales sujetos del diálogo son tres, Estado, empleadores y sus organizaciones, y, trabajadores y sindicatos.

Si dejando de lado las consideraciones anteriores, nos centramos en el diálogo como herramienta al servicio de las relaciones de trabajo, podemos sin mayores dificultades entender que su empleo, como ya ha sido dicho, partiendo del supuesto de la horizontalidad de los actores, procura el equilibrio entre empleadores y trabajadores, y mejora sensiblemente las condiciones de estos últimos. Si se analiza esta idea desde la perspectiva del empleador puede parecer que el diálogo presenta ventajas en una sola dirección, la del trabajador, puesto que para que exista equilibrio sólo puede elevarse la condición del trabajador, o rebajarse la del empleador. Por lo cual, si bien la noción de equilibrio entre empleador y trabajador, puede resultar muy loable, para los empresarios se presenta como poco utilitaria, puesto que, no representa ventaja alguna para alcanzar su fin último, esto es, la obtención de ganancias.

Por lo expuesto, no es de extrañar que salvo raras y contadas excepciones, y sin perjuicio del rol que desempeñe el Estado (tercer actor principal del diálogo), difícilmente los empresarios estén predispuestos al diálogo si no aprecian en forma clara los beneficios que para ellos implica su implementación.

Es con la firme convicción de que esos beneficios son reales<sup>1</sup> para los empleadores, pero que en ellos no han reparado los estudios existentes sobre el tema, que el presente trabajo se efectúa.

La metodología de trabajo será la que a continuación se explicita:

- Justificación del alcance y sentido otorgado a algunos de los términos que se emplearán, a fin de cimentar las bases sobre las que el presente desarrollo se construye, procurando erradicar las imprecisiones o confusiones terminológicas en que pudiera incurrirse.
- Análisis de la importancia que el diálogo social reviste para el empresario que se enfrenta a la decisión de optar por el cambio tecnológico, señalando algunas de las ventajas que esa herramienta le ofrece.
- Examen de la relación calidad-diálogo.
- Aplicabilidad de los beneficios indicados a las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El estudio de este punto, se funda en dos razones que estimo oportuno exponer. La primera radica en la importancia que tales organizaciones poseen a nivel mundial, no siendo nuestro país la excepción. A su respecto se ha destacado en el Proyecto de Recomendación sobre las condiciones generales para fomentar la creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas la 86ª Conferencia Internacional de Trabajo, que las PYMES conforman un *“factor esencial del creci-*

---

<sup>1</sup> Suponiendo un abandono del tradicional esquema de negociación *“perder-ganar”* por el sumamente atractivo y ventajoso esquema *“ganar-ganar”*.

*miento continuo de las economías de mercado, proveen la mayoría de los puestos de trabajo a escala mundial; Reconociendo que las pequeñas y medianas empresas ofrecen a las mujeres y a otros grupos habitualmente desfavorecidos la posibilidad de acceder en mejores condiciones a empleos productivos, duraderos y de calidad*". La segunda razón se enlaza con la anterior, y radica en el hecho de que dadas las especiales características que las PYMES revisten, puede cuestionarse si existen las condiciones necesarias para que la negociación colectiva se desarrolle en ellas. Una respuesta negativa resulta sumamente trascendente, porque atendiendo a la profunda significación que poseen las PYMES en nuestro país al constituir una de las principales fuentes de empleo, podría llegar a inducirse en forma apresurada que, así como no es posible en ellas el desarrollo de la negociación colectiva, tampoco lo sería el diálogo social, puesto que aquélla constituye una de las principales formas en que éste se manifiesta, dejando de este modo al diálogo desterrado de tan importante ámbito.

- La última parte de este trabajo se dedicará a conclusiones.

## Precisiones terminológicas

Las nociones que brevemente se precisan en esta parte del trabajo, son únicamente aquellas que se emplearán a lo largo de todo el estudio. La finalidad de esclarecer su sentido y alcance es al solo efecto, como ya fue explicitado, de evitar

confusiones. No se definirán por tanto en esta oportunidad, aquellos conceptos que sean objeto de un examen específico posterior.

**Diálogo social.** Si bien el objeto de este estudio no es ahondar en el concepto mismo de diálogo social sino examinar las ventajas que él brinda al empresario en algunas situaciones concretas (cambios tecnológicos, reingeniería, y calidad) resulta necesario para sustentar el desarrollo que se pretende, aunque más no sea de forma tangencial, hacer mención a los caracteres que delinear esta noción. Para ello se recurrirá a las conceptualizaciones que destacados autores en la materia han efectuado. Así, Ermida Uriarte, lo define como "*todas las formas de relación distintas al conflicto entre los actores del sistema de relaciones de trabajo...*".<sup>2</sup> Esta definición resalta sin dudas la imprecisión del concepto de diálogo social, y refiriendo precisamente a ese carácter, el autor expresa que, "*Tal vez esa cierta, relativa indefinición, sea parte de la utilidad del vocablo, que puede abarcar diversas instituciones y prácticas, sin incluir ni excluir a otras dadas sus fronteras difusas*".<sup>3</sup>

Por su parte, Babace lo define como "*el conjunto de relaciones, formales e informales, que se desarrollan entre las partes sociales, las instituciones comunitarias y los gobiernos. Estas relaciones cubren las más diversas funciones, desde la meramente preparatoria, infor-*

---

<sup>2</sup> Ermida Uriarte, Oscar, *Curso introductorio de relaciones laborales*, FCU, 2ª ed., Montevideo, 1996, p. 239.

<sup>3</sup> Ermida Uriarte, Oscar, "Diálogo Social: teoría y práctica," en *Revista Derecho Laboral*, T. XLIV, N° 201 enero-marzo, 2001, p. 69.

mativa o de discusión, hasta la directamente normativa”.<sup>4</sup> “El diálogo social (...) implica todas las formas de trato y relacionamiento entre los actores sociales, diferentes del conflicto, ya sea éste manifiesto o latente”.<sup>5</sup>

**Empresario/empleador y trabajadores.** Como ya ha sido mencionado, los actores principales del diálogo social, son el gobierno, los trabajadores y sus organizaciones sindicales, y los empleadores y sus organizaciones. Con relación a estos dos últimos, Babace ha señalado que ellos son los sujetos del diálogo social pudiendo todos los demás actores, estar o no presentes.<sup>6</sup>

Siendo el objeto de este trabajo establecer las ventajas que el diálogo procura a uno de sus sujetos (los empleadores), corresponde señalar que las denominaciones con las que se le nombrará, esto es, empresario y empleador, no son exactamente lo mismo puesto que “*puede haber empresarios que no sean empleadores porque no utilizan personal y puede haber empleadores que no sean empresarios, como los jefes de hogar que tienen servicio doméstico*”.<sup>7</sup> Debe aclararse asimismo, que en lo que respecta a la otra parte de la relación laboral, esto es, los trabajadores, también se emplearán de manera indistinta, denominaciones que no

son exactamente iguales como las de trabajadores, empleados o personal.

**Empresa/organización.** Dos términos que también se emplearán como sinónimos en este estudio, son los de empresa y organización. Por organización, puede entenderse a “*dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas*”.<sup>8</sup> La empresa por su parte se define “*como aquella organización que se dedica a actividades de índole económica. (...) Para que exista el concepto económico de empresa, es necesario: a) fin u objetivo de carácter económico; b) voluntad de conseguir ese objetivo; c) autoridad directiva que coordine los esfuerzos a realizar; d) trabajo puesto al servicio de aquella voluntad; e) medios materiales sobre los cuales aplicar el trabajo; f) idea de unidad y mutua dependencia de los anteriores elementos*”.<sup>9</sup>

Como puede desprenderse de las definiciones transcritas, existe entre ambos conceptos una relación de género y especie; es empresa únicamente aquella organización que posee fines de lucro, o mejor expresado, al hablar de empresa se está haciendo referencia a una organización cuya finalidad es la obtención de un beneficio económico a través del establecimiento de un negocio, dejándose fuera de tal denominación a todo otro tipo de organiza-

<sup>4</sup> Babace, Héctor, *Relaciones laborales en los procesos de integración*, FCU, 1ª ed., Montevideo, 1998, p. 70.

<sup>5</sup> Babace, Héctor, *Derecho de la integración y relaciones laborales*, FCU, 2ª ed., Montevideo, 2004, p. 118.

<sup>6</sup> Ídem, p. 117.

<sup>7</sup> Plá Rodríguez, Américo, *Curso de Derecho Laboral*, T. I, vol. I, Ediciones Idea, Montevideo, 1990, p. 144.

<sup>8</sup> Stoner, James A.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R., *Administración*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 6ª ed., 1996, p. 6.

<sup>9</sup> Rosendorff, Andrés; Mattos, Cristina; Pavese, Enrique; Varela, Héctor, *Contabilidad General*, T. Teórico I, Rosgal, 1998, pp.7-8.

ciones que no posean por fin obtener una utilidad o excedente económico.

Por la razón expuesta, debe tenerse presente que en este estudio, si bien los dos términos se emplearán indistintamente, debe entenderse toda vez que se haga referencia al término organización, que la misma en puridad, estará hecha, al de empresa.

## **Diálogo social y cambios tecnológicos**

La implementación del diálogo social permite la utilización más eficiente de nueva tecnología.

En los tiempos que corren, donde la competencia es cada vez mayor y más feroz, las empresas para sobrevivir no sólo deben adaptarse a los cambios que se producen, sino adelantarse a ellos y promoverlos.

La inversión en tecnología<sup>10</sup> supone para las organizaciones una forma de ac-

---

<sup>10</sup> “El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Incluye las invenciones, las técnicas y el amplio depósito de conocimiento organizado sobre todas las cosas, desde la aerodinámica hasta la zoología. Sin embargo, su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios”, Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, “Administración” en *Introducción a la Administración*, Vila, Mario (comp.) Editorial Técnica, Montevideo, 1996, p. 64. La transcripción hecha se corresponde con una noción amplia de tecnología comprensiva de lo que puede denominarse como “tecnologías duras” que refiere a la innovación, invención, modificación, etc. de cualquier tipo máquina o equipos y sus partes constitutivas, y, “tecnologías blandas” que comprenden la innovación, invención, modificación, etc., en la organización del trabajo.

tualizarse, de mantenerse competitivas, siempre y cuando la innovación que se pretende, se realice con conciencia de que la tecnología por sí sola no produce el cambio, por lo menos no el deseado, puesto que el impacto de no utilizar en forma adecuada los nuevos equipos, procedimientos, o herramientas puede ser mucho más perjudicial para una empresa que el no haber invertido en ellos; es aquí donde el diálogo social desempeña un papel fundamental para el empresario en múltiples aspectos.

Como ha destacado la OIT<sup>11</sup> en lo que respecta a las formas que puede adoptar el diálogo social, éste comprende todo tipo de negociaciones y consultas desde el simple intercambio de información hasta las formas de concertación más complejas, entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales; puede tratarse de un proceso tripartito, donde el gobierno actúa como parte oficial en el diálogo, o tratarse de relaciones bipartitas desarrolladas entre las organizaciones sindicales y las organizaciones de empleadores, pudiendo asimismo tener lugar en el ámbito nacional, regional o de empresa.

Teniendo esto presente, cuando una empresa se enfrenta a la necesidad de incorporar nueva tecnología, el diálogo entre empleadores y trabajadores comienza a ser fundamental desde la decisión misma de incorporar o no nuevos equipos, y aquí no debe mal interpretarse, ya que con esto no se quiere significar que cada vez que se procure un cambio de cierta relevancia en la organización, deba dejarse la decisión al

---

<sup>11</sup> [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

sindicato estableciéndose una suerte de participación en la gestión de la empresa en grado de cogestión o menos aún de autogestión.<sup>12</sup>

No puede desconocerse que es el empresario quien tiene la visión general de sus negocios (o debería tenerla) conociendo cuáles son los cursos de acción a tomar, y tampoco, que es él quien soporta los riesgos de la actividad, pero si bien esto es cierto, no lo es menos el hecho de que son los trabajadores quienes conocen mejor el funcionamiento y rendimiento de los equipos que utilizan.<sup>13</sup>

Cuando la posibilidad de invertir en nueva tecnología se presenta al empresario, debe poner en funcionamiento el mecanismo del diálogo social, por lo menos en sus formas “menos complejas”, esto es, establecer el diálogo a través del intercambio de información y de la consulta.<sup>14</sup> El intercambio de información permitirá al empleador conocer cuáles son las necesidades reales en función de los recursos existen-

tes; la consulta, por su parte, posibilitará integrar a los trabajadores al proceso de cambio al conocer las metas que la organización persigue con el mismo.

Las ventajas que el diálogo social a nivel empresarial a través de estas “formas simples”,<sup>15</sup> ofrece para el empresario que desea impulsar cambios en el sentido referido, pueden comprenderse en las que a continuación se expresan:

- **Mejora y facilita la toma de decisiones en cuanto a la oportunidad de la inversión.** Antes de realizar modificaciones que revistan cierta importancia para la organización, como puede ser el caso de sustitución de los sistemas informáticos, maquinarias o equipos en general, es común que los empresarios realicen un estudio de la relación costo-beneficio que la misma supondrá, analizando la contribución que la misma tendrá respecto de los objetivos que la empresa procura alcanzar. En esta etapa la información y la consulta a los empleados a quienes directa o indirectamente afectará el cambio, dará una nueva dimensión de las cuestiones a considerar, por ejemplo, frente a la posibilidad de adquirir una maquinaria que permite incrementar la producción en un 10%, la consulta y el intercambio de información permitirán estimar los beneficios y costos de la inversión, sopesando el aumento de pro-

<sup>12</sup> Ermida Uriarte, Oscar, *Curso...*, op. cit., p. 247.

<sup>13</sup> Cabe mencionar que con este trabajo no se pretende tomar posición respecto a la cuestión de si los cambios tecnológicos son prerrogativas del empleador o si por el contrario constituyen una temática cuya decisión debe ser conjuntamente tomada por empleados y trabajadores.

<sup>14</sup> Según expresa la OIT “*El intercambio de información constituye uno de los elementos más básicos e indispensables para un diálogo social eficaz. Aunque en sí mismo no conlleva ni verdaderas discusiones ni acciones respecto a los temas en cuestión, constituye una parte esencial de dichos procesos, mediante los cuales se establece el diálogo y se toman decisiones. La consulta va más allá del simple intercambio de información, y requiere que las partes asuman un compromiso en el sentido de compartir opiniones, lo que a su vez puede conducir a un diálogo más profundo*”, en [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

<sup>15</sup> La noción de diálogo social revistiendo la forma de intercambio de información o de consulta o ambas, puede ser identificada con el concepto de participación en la empresa en su manifestación más débil, esto es, participación en grado de cooperación, que según lo expresa Ermida Uriarte, Oscar comprende a “*todas aquellas formas consultivas, en las cuales la intervención del personal no llega a ser vinculante para el empleador*”, *Curso...*, op. cit., p. 247.

ducción y de utilidades a mediano y largo plazo con el tiempo en que la maquinaria tardará en encontrarse efectivamente operativa en virtud de las necesidades de capacitación que para su utilización requiera el personal (que a su vez se determinarán en función de la complejidad de la nueva tecnología y de los conocimientos y aptitudes de quienes la van a manejar), con la eventual baja de producción que se producirá en el lapso que dure la transición, con la exigencia de contratar nuevos empleados para comercializar y distribuir el incremento de producción, etc.

- ***Evita las pérdidas derivadas del inadecuado uso y más aún, del no uso de la tecnología incorporada.*** La falta de información a los trabajadores, de la necesidad de la incorporación y de las metas perseguidas con la misma, puede generar en aquéllos, desinterés, viéndolo como “otra complicación del empleador” sin evidenciar beneficio personal alguno y “agregando ahora la obligación de aprender cosas nuevas”. Esta falta de interés en el trabajador disminuye el empeño que pone para aprender el manejo del nuevo equipo (aprendizaje que considera como impuesto), derivando en una utilización incorrecta o inadecuada, o incluso, cuando ello es posible, en su completa falta de uso, ya que prevalece arraigada la idea del “si yo antes lo hacía mejor”. Todo esto puede (en el mejor de los casos) derivar en la pérdida de la inversión efectuada al tener una tecnología que por su mal uso o por la falta del mismo, resulta obsoleta. Esta situación puede prevenirse adoptando el diálogo, y particularmente, instaurando el intercambio de información a través de canales adecuados<sup>16</sup>

de modo que tanto empleadores como empleados tengan conocimiento de la necesidad del cambio, sus alcances y su finalidad, así como del papel que cada uno deberá desempeñar en él.

- ***Evita pérdidas de tiempo y dinero creando un sentimiento de pertenencia institucional.*** De lo que viene de expresarse puede desprenderse que cuando el mecanismo de la consulta es puesto en marcha, los empleadores se benefician con la posibilidad de establecer cursos de acción más adecuados al ambiente laboral en que los mismos se desarrollarán, (fundamento que por sí solo justificaría más que suficientemente el empleo de dicha herramienta). Sin embargo, la trascendencia del diálogo social en una empresa, cuando el mismo reviste la forma de consulta, entiendo que radica en otra cuestión que se revela más sutilmente, la cual es, la gestación en los trabajadores de un sentimiento de pertenencia institucional. Al consultar al personal respecto de aquellos temas que directa o indirectamente les atañen, se está reconociendo la importancia de sus opiniones (aun cuando éstas no sean vinculantes), haciéndolos sentirse valorados y partícipes del cambio, involucrándolos en él. Ello conllevará a que la connatural resistencia al cambio se disminuya y se transforme en

---

obedecerá a las dimensiones de la empresa, de igual modo, la centralización o descentralización del sistema de información dependerá “de las fuentes de tratamiento y distribución de la información. (...) Para optar entre dichas alternativas hay que tener en cuenta: a) objetivos y alcance del sistema de información; b) complejidad de la organización; c) unidades administrativas que conforman la estructura y el relacionamiento entre las mismas”. Penengo, Miguel, *Introducción a los sistemas de información*, Editorial Técnica, Montevideo, 1998, pp. 43-44.

<sup>16</sup> La creación de un sistema formal de información

motivación para la consecución de las metas propuestas, y en acrecentamiento de la fidelidad para con la organización. De esta forma se precaven incidentes, que si bien pueden parecer extremos, no son tan inimaginables; como ejemplo de estos incidentes puede mencionarse la ya referida falta de utilización de la nueva tecnología, pero también y peor que esto, puede suceder que la falta de consulta y consecuentemente de consideración hacia los trabajadores, derive en “sabotajes solapados” haciendo perder no solamente lo invertido en la nueva tecnología sino también (y esto es lo más grave) pudiendo hacer peligrar el posicionamiento que la empresa ocupa en el mercado. Desde luego que en el extremo de que se produzcan estos “sabotajes solapados” y sean descubiertos (cosa que no siempre ocurre), se podrá despedir a los responsables sin que tengan derecho alguno a reclamar indemnización por despido por haber incurrido en una notoria mala conducta.<sup>17</sup> Pero si bien no tiene que pagar la indemnización por despido, de todas formas el empleador ya habrá sufrido pérdidas como las señaladas en los ítems anteriores (sin mencionar los costos que tendrá que afrontar por eventuales averías originadas por los sabotajes), pero además, deberá contratar a otras personas para reemplazar a las que fueron despedidas, y brindarles por lo menos una capacitación básica, lo cual insume tiempo y dinero.

<sup>17</sup> La notoria mala conducta ha sido prevista en las leyes 10.489 del 6 de junio de 1944 (art. 4) y 12.597 del 30 de diciembre de 1958 (art. 10), en ambos casos, se establece que a los empleados despedidos por notoria mala conducta no les corresponde la indemnización por despido. Sin embargo, a pesar de estar prevista no se encuentra definida ni en las mencionadas, ni en ninguna otra norma de rango legal de nuestro ordenamiento jurídico.

## Reingeniería, tecnología “blanda”<sup>18</sup> y negociación colectiva

Lo expuesto hasta ahora se ha dirigido a señalar las ventajas que al empleador, ofrece el diálogo social a través de sus llamadas formas “más simples” cuando aquél se enfrenta a la decisión de cambiar o incorporar “nueva tecnología”, sin hacerse, hasta ahora, mención de los beneficios que las formas “complejas” pueden reputar.

La omisión no ha sido por olvido, ni menos aún, por considerar que éstas no reportan utilidad al empresario; la misma se debe a la convicción de que las formas complejas,<sup>19</sup> especialmente la negociación colectiva,<sup>20</sup> presentan su mayor utilidad

<sup>18</sup> En este punto se hace necesario efectuar una breve aclaración, puesto que, al realizar el análisis que antecede, se habló del término tecnología en sentido amplio, sin formular distingos, sin embargo, ya se mencionó (nota 1) la distinción puede ser hecha y hablarse de tecnologías “duras” y “blandas”, con las primeras se hace referencia a maquinaria, equipos, herramientas, etc.; con las segundas, se alude a la forma de organizar el trabajo, a las técnicas, procedimientos o conjunto de procedimientos para desarrollar una tarea o actividad, y al software.

<sup>19</sup> Al distinguir las clases de diálogo social, Ermida Uriarte, Oscar efectúa una primera clasificación atendiendo a las formas que puede adoptar, las cuales incluyen a la “*información y consulta, negociación colectiva, concertación social, participación y medios voluntarios y participativos de solución de conflictos*” en “*Diálogo Social...*”, op. cit., p. 70, las formas complejas serían, a excepción de la información y la consulta, todas las demás mencionadas por el destacado autor.

<sup>20</sup> La negociación colectiva es definida en el art. 2° del Convenio Internacional del Trabajo N°154 de la manera siguiente: “A los efectos del presente Convenio, la expresión ‘negociación colectiva’ comprende todas las negociaciones *que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de*



para el empleador cuando la decisión de innovar se vincula a cambios más profundos, dicho de otra manera, la negociación colectiva desempeña un papel de mayor significación cuando las decisiones del empleador se orientan a la reingeniería o, genéricamente se relacionan con cambios en lo que se conoce como tecnología “blanda”. Lo dicho no implica que la negociación colectiva no sea de aplicación a los cambios de tecnología que con un enfoque general fueron mencionados, (que como surgirá del presente desarrollo, sí lo es) o que el intercambio de información y la consulta no lo sean respecto del tipo de cambios que se examinan. Por el contrario, en lo que refiere a las dos últimas herramientas mencionadas, constituyen la base primordial para que pueda producirse un cambio en los procedimientos de una empresa, como ya se ha dicho, su utilización y sus beneficios fueron estudiados desde una perspectiva general del cambio tecnológico, por lo cual, lo dicho precedentemente se aplica exactamente a lo que a continuación se analizará.

Antes de introducirnos en el examen mismo de los beneficios que el instrumento mencionado reputa al empleador que desea aplicar la reingeniería o efectuar un cambio relacionado con la llamada tecnología “blanda”, corresponde en primer término explicar, lo que las expresiones tecnología “blanda” y reingeniería significan. En ambos casos se trata de conceptos re-

---

trabajadores, por otra, con el fin de: a) fijar las condiciones de trabajo y empleo, o b) regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o c) regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos estos fines a la vez”.

cientes, y en tanto la primera de ellas hace referencia a la innovación de un procedimiento o conjunto de procedimientos, entendiéndose por tal “una sucesión cronológica de pasos u operaciones, secuencialmente vinculadas, y su método de ejecución”<sup>21</sup> (ver nota 7); la segunda alude al “rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado –y de los sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan– para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”,<sup>22</sup> el concepto de reingeniería lleva ínsito el concepto mismo de cambio. La diferencia entre el cambio de tecnología “blanda” y reingeniería, radica en que en la primera, el cambio puede comprender a cualquier tipo de procedimientos o a todos los existentes en una organización, pero la reingeniería, según la definición vista, sólo alcanza a los procedimientos que a la vez son estratégicos y de valor agregado<sup>23</sup> para la empresa.

En este caso las transformaciones son mucho más profundas; ya no se trata sólo de reemplazar o de incorporar un equipo

---

<sup>21</sup> Penengo, Miguel; Vila, Mario, *Estructura Organizativa*, Editorial Técnica, Montevideo, 1998, p. 23.

<sup>22</sup> Manganelli, Raymond; Klein, Mark, *¿Cómo hacer reingeniería?*, Editorial Norma, Bogotá, 1995, cit. Penengo, Miguel, *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*, Editorial Técnica, Montevideo, 1997, p. 41.

<sup>23</sup> “Los estratégicos son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de una empresa; los de valor agregado son los indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, suministran o producen algo que él aprecia como parte del producto o servicio que se le ofrece”, Penengo, Miguel, *Metodología de los...*, op cit., p. 41.

(aunque también puede incluir ese tipo de cambio) y capacitarse para aprender su uso, sino que lo que se va a modificar (o cambiar por completo) es algo que se encuentra internalizado, es el modo en que las personas hacen las cosas y aun, las cosas mismas que hacen, por lo cual en estos casos la negación o resistencia al cambio será también más profunda.

El diálogo se presenta como el instrumento cardinal para que este tipo de cambio resulte exitoso, y el empresario pueda lograr los resultados que con él son perseguidos. Con el empleo de la consulta y la información recíproca puede reducirse, y aun evitarse, la incertidumbre que todo cambio ocasiona en quienes se verán afectados por el mismo. En el tipo de transformaciones de examen, la resistencia puede y suele ser mucho mayor, originando recelos que, de no ser atendidos pueden derivar en consecuencias desastrosas, es aquí donde se hace necesaria una de las formas complejas del diálogo a saber, la negociación colectiva. Si a un correcto y oportuno empleo de la consulta y del intercambio de información, se agrega la existencia de convenios logrados a través de una negociación colectiva real, donde se definen las principales cuestiones que los cambios suelen conllevar, el triunfo sólo dependerá de lo bien que el cambio se haya planificado (lo que no es poco decir).

Es preciso aclarar en este punto, que por orientarse el presente trabajo a un estudio del diálogo en el ámbito empresarial, esencialmente bipartito, la herramienta que se analizará en detalle para la prevención y solución de los problemas que se suscitan en ocasión del cambio, será la de la negociación colectiva de empresa y no la

negociación de rama o actividad.<sup>24</sup> Tampoco se examinarán otras formas complejas del diálogo como la concertación social<sup>25</sup> o los acuerdos marco,<sup>26</sup> que se desarrollan a nivel supraempresarial, e implican la intervención de organizaciones representativas de los empleadores y en general de representantes del gobierno, estableciéndose un diálogo tripartito. A pesar de que no se efectúe el desarrollo de las ventajas que ofrecen estas otras formas complejas, debe tenerse presente que las mismas pueden coincidir con las que se referirá, puesto que a pesar de transitar por distintos caminos e involucrar a nuevos

---

<sup>24</sup> Sin perjuicio de que como lo señala Mantero, este tipo de negociación sea pertinente para efectuar “*las declaraciones de principios en torno al tema, la definición del concepto, la creación de comisiones paritarias y la creación de normas generales en relación con los efectos del cambio tecnológico, tales como modificaciones salariales, despidos, capacitación, higiene y seguridad, etc.*”, Mantero de San Vicente, Osvaldo, *La negociación colectiva en el Uruguay*, CEALS. Montevideo, 1992, p. 19.

<sup>25</sup> Entre otros, también se la denomina como “pacto social” o “neocorporativismo”, e implica “*hacer converger voluntades y actitudes, determinando o resolviendo sobre ciertos asuntos, mediante la conciliación y composición de puntos de vistas e intereses distintos y a veces contradictorios...*” en tal sentido, “*es una noción política que requiere el tripartismo para facilitarla y hacerla posible*”, Morgado Valenzuela, Emilio, citado por Ermida Uriarte, Oscar, *Curso...*, op. cit., p. 213.

<sup>26</sup> Se trata de un acuerdo que puede ser celebrado entre organizaciones sindicales y empresariales, o entre éstos con participación de representantes del gobierno; su finalidad es establecer las reglas que regirán la negociación colectiva. En este sentido puede verse “*Relasur/OIT, Bases para un debate sobre la conveniencia de establecer un marco institucional para la negociación colectiva en Uruguay*” en *Revista de Relasur* N°4, Montevideo 1994, pp.133-139.

actores (que reafirman su importancia), su empleo para una empresa individualmente considerada, puede derivar en resultados coincidentes con los de la negociación colectiva de empresa, en tanto y cuanto, procuren la solución de cuestiones similares.

Es dable asimismo señalar, que si bien la finalidad que se desea alcanzar con la negociación colectiva es, en el caso de estudio, el éxito del cambio propuesto, las metas a lograr para alcanzar aquella finalidad variarán en razón de la oportunidad en que dicha herramienta sea puesta en funcionamiento, es decir, según la negociación se desarrolle de manera previa, concomitante, o posterior a los cambios que se pretenden instaurar.

En el sentido manifestado, la negociación previa puede tener por meta evitar que el cambio ocasione un conflicto con el personal; de esta manera, antes que se pongan en marcha los mecanismos necesarios para procesar el cambio, se procurará acordar mediante la negociación, y materializar a través de un convenio celebrado entre el empleador y el sindicato de la empresa o, de no existir sindicato, entre empleador y un grupo de trabajadores, las reglas que regirán el cambio, encauzando sus consecuencias más comunes a situaciones consentidas por ambas partes.

La negociación efectuada durante el proceso de cambio, puede tener por cometido, bien la prevención del conflicto, bien la solución del mismo; a esto último puede tender la negociación colectiva practicada luego de que el cambio se implantó.

También es oportuno mencionar, que la negociación puede ser de carácter permanente o accidental, según sea su práctica

habitual o esporádica en la empresa, razón por la cual, la precisión con que las soluciones se ajusten al caso concreto, puede variar en virtud de que el acuerdo sea producto de una negociación celebrada específicamente con la finalidad de regular el cambio proyectado, o, siendo la negociación habitual en la empresa, se haya logrado un convenio que estableciendo con carácter general la manera de proceder frente a la eventualidad del cambio, regle sus cuestiones más comunes y relevantes como capacitación, aumento del volumen del trabajo, disminución de puestos de trabajo, etc.<sup>27</sup>

Luego de lo precedentemente explicitado, corresponde ahora sí, señalar algunas de las ventajas que la negociación colectiva le ofrece al empleador que desea efectuar cambios en los procedimientos<sup>28</sup> de su organización.

- ***Otorga la celeridad, facilitando el cambio de operaciones y procedimientos, pero, fundamentalmente posibilitando el programa de reingeniería.*** En este tipo de cambios, principalmente cuando de reingeniería se trata, existe un requerimiento que no puede ser soslayado, el de celeridad.

Los cambios de procesos apuntan, en general, a optimizar la corriente de trabajo

---

<sup>27</sup> Algunos de los temas que se encuentran indisolublemente vinculados a la cuestión del cambio tecnológico son entre otros, el incremento de la productividad, la mejora de los salarios, la disminución de la jornada de trabajo, la desocupación, las enfermedades profesionales, etc., Mantero de San Vicente, Osvaldo, op cit., p. 11.

<sup>28</sup> Aunque como podrá apreciarse son, con algunas precisiones, traslapables también los cambios de tecnología "dura".

y a elevar la productividad, sin embargo, para que esos resultados se obtengan, es necesario que los mismos se procesen rápidamente, lo cual no ocurrirá si quienes deben ponerlos en funcionamiento se resisten a ello. En este sentido, como ya fue mencionado, la consulta y el intercambio de información permiten disminuir incertidumbres y constituyen la base para una toma de decisiones sólida y oportuna, pero la negociación colectiva previa al cambio y formalizada en convenio, resulta invaluable. A través de la misma, el cambio no resulta algo desconocido e imprevisible, sino que sus consecuencias posibles fueron “consentidas” en la negociación, de forma tal que el personal no debería tener otros reparos al cambio, que los exclusivamente derivados del cumplimiento del convenio, posibilitando llevar adelante el proceso de cambio o el programa de rediseño con la rapidez exigida para su consecución. Nuevamente pueden aquí destacarse las ventajas y desventajas de que el acuerdo que regule los distintos procesos de cambio de una empresa sea producto de una negociación colectiva accidental, o, por el contrario, de una negociación cuya práctica sea habitual en la empresa; baste decir en esta oportunidad, que mientras en el primer caso las soluciones previstas son más ajustadas al cambio a emprender, en el segundo, si bien serán más generales, por constituir la negociación práctica común en la organización, existirá una mayor confianza entre las partes, y la seguridad de que de presentarse situaciones no previstas y conflictivas, podrá recurrirse a ese instrumento para su composición.

- ***Disminuye los efectos de la radicalidad que supone este tipo de transformaciones.*** Cuando una organización se

embarca en un programa de rediseño de sus procedimientos, de alguno de ellos, o incluso únicamente de algunas de las operaciones que los conforman, se producen cambios operativos pero también estructurales. Particularmente en lo que a reingeniería refiere, los cambios deben “*ser radicales, es decir, que los resultados deben ser notables y hasta sorprendentes*”.<sup>29</sup>

Si a estas consideraciones aunamos, que toda empresa constituye un sistema cuyos elementos son interdependientes, la conclusión lógica es que al modificar un procedimiento, debemos considerar la modificación de todos los procesos a él vinculados, suponiendo para el empresario un riesgo verdaderamente alto, en virtud de que la falla de uno sólo de ellos puede llevar a su organización a la ruina.

Como resulta evidente, los beneficios de la negociación colectiva en este caso, se encuentran en brindar seguridad al empresario de que los cambios podrán procesarse sin grandes oposiciones de sus empleados, al haber resuelto por medio de aquella herramienta, los puntos de mayor conflictividad.

Si además, la negociación fue acompañada de una correcta, oportuna y exacta información de la necesidad de transformación, se creará en los trabajadores la conciencia de que sólo con el cambio la empresa podrá progresar o aun, si la situación es crítica, sobrevivir, adoptando una actitud positiva frente al cambio, reduciéndose así considerablemente el factor riesgo.

---

<sup>29</sup> Penengo, Miguel, *Metodología de los...*, op. cit., p. 43.

- **Soluciona los conflictos.** Esta ventaja es probablemente, la protagonista de este elenco. Cuando por motivo del cambio, se produce el conflicto, sea causado por la falta de empleo de las herramientas del diálogo social, sea por su inoportuno o incorrecto uso, la negociación colectiva es el instrumento por excelencia para volver la situación a su cauce.

Como es bien sabido, el conflicto puede presentarse de diversas formas, algunas más sutiles, como es el caso en que el personal no adopte el cambio, no siguiendo los procedimientos rediseñados; algunas más notorias como es el caso de la huelga. Pero en cualquier caso la transformación se diluye en el conflicto peligrando volverse mucho más perjudicial para la empresa que su no implantación.

La negociación permitirá arribar al acuerdo más conveniente posible para ambas partes.

Si el conflicto se revela bajo la forma de una huelga, con la negociación aquél se podrá solucionar reportando al empleador una doble ventaja, por un lado al resolver el problema de fondo, esto es la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, se continuará con el proceso de cambio, o si éste ya había culminado, se lo pondrá en práctica logrando su operatividad de manera eficiente, porque, como resulta evidente en la negociación deberá llegarse a un acuerdo en el sentido de que, considerando las reclamaciones del personal, el proceso de cambio pueda seguir adelante, porque ello es necesario. Por otro lado, al resolver el problema manifiesto, es decir, terminar o prevenir la huelga, se ahorrará al empleador la pérdida de horas/hombre, pérdida de materias primas, insatisfacción de clientes, etc.

Por último, debe mencionarse que si bien lo recomendable sería no llegar a esta etapa, también en ella puede (y es aconsejable que así se haga) complementarse la negociación con el intercambio de información,<sup>30</sup> de esta forma se logrará la comprensión de las necesidades de ambas partes.

## Diálogo y calidad total

Años atrás el sentido de la palabra calidad estaba prácticamente reservado para referir a bienes de lujo, y sólo quienes se dedicaban a la producción de los mismos, tenían razón para preocuparse por ella. Hoy día, puede distinguirse el término Calidad (con mayúscula), con un significado coincidente con el mencionado, de calidad (con minúscula) que refiere a la alta calidad.<sup>31</sup>

Partiendo del paradigma de que la calidad es ventajosa para toda empresa que la alcance, (en los tiempos que corren, es casi imposible “encontrar” un empresario, que se precie de serlo, que no reconozca la necesidad y la importancia de que su organización logre la calidad total), no se analizará en esta parte del trabajo la conveniencia o no que para el empleador representa la calidad. Lo que aquí procurará establecerse, es la importancia del diálogo, para alcanzar la calidad total, considerando que demostrar esa relevancia es, de por sí, demostrar las ventajas que aquel instrumento reporta para el empresario.

---

<sup>30</sup> Entiendo que la consulta quedaría subsumida dentro del proceso de negociación, de no ser así no podría existir negociación.

<sup>31</sup> Sanguinetti, Antonio; Tórtora, Alba, *Calidad total*, Editorial Técnica, Montevideo, 1995, p. 31.

El concepto de calidad se ha ido transformando, pasando de la inspección correctiva del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX, al empleo de métodos estadísticos a mediados del pasado siglo, adquiriendo carácter preventivo, obligando a considerarla no sólo en el producto o servicio que se ofrece, sino también en sus etapas anteriores y posteriores. A partir de la década del ochenta se hizo otro salto y se pasó de la búsqueda de la calidad a la búsqueda de la calidad total, expresión ésta en la cual, si bien no existe acuerdo en su exacta definición,<sup>32</sup> puede entenderse como una nueva filosofía que procura esencialmente tres objetivos: la satisfacción de los clientes de la organización; la mejora continua de la empresa en su conjunto; el desarrollo de su personal.

Como podrá comprenderse, el análisis que a continuación sigue, se enfocará en la contribución del diálogo social a la consecución del último de los objetivos men-

cionados, es decir, en su contribución al desarrollo del personal, considerando que sólo partiendo del cumplimiento de ese objetivo, pueden alcanzarse los otros dos.

La importancia de los trabajadores y su capacitación es tan significativa para alcanzar la calidad, que casi todos los autores que proponen pautas para su logro así lo indican al incluirlos dentro de las mismas, directa o indirectamente. Se mencionarán a dos de los más importantes autores en lo que a calidad se refiere, que incluyen dentro de sus propuestas al personal.<sup>33</sup>

**Philip Crosby**, creador de la idea “cero defectos”, estableció catorce pasos para el mejoramiento de la calidad, de los cuales, los que a continuación se transcriben están dirigidos al personal: “(...) 5. *Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados;*(...) 8. *Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad;*(...) 10. *Aliente a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos;* 11. *Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento;*(...) 13. *Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.*”<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Richard Dobbins la define como “*Una filosofía que busca mejorar los resultados, incluyendo los financieros, del sistema de administración de una organización; garantizar su permanencia en el largo plazo, gracias a un enfoque consistente en la mejora de la satisfacción del cliente; satisfacer las necesidades de todos los grupos interesados: clientes, empleados, accionistas, y proveedores*”; Herbert Rau, por su parte, la considera como “*La mejora continua de todas las actividades. Es una metodología o modo de vida. Abarca herramientas, y técnicas tales como el control estadístico de procesos, la alineación de metas y los análisis de modo y efecto de fallas, al tiempo que encauza la actitud mental de todos los empleados hacia el logro de la mejora continua*”; y Herbert Hoover como “*Un proceso administrativo de mejora continua orientado al cliente que utiliza el involucramiento de los empleados y la aplicación adecuada de las herramientas técnicas de la calidad*”, cit. Penengo, Miguel, *Metodología de los...*, op cit., pp. 31-32.

---

<sup>33</sup> Otros autores que pueden mencionarse con relación a este tema son Kaoru Ishikawa; Armand Feigenbaum; Joseph Juran; Tom Peters, un compendio de su obra puede encontrarse en Sanguinetti, Antonio; Tórtora, Alba, op. cit.

<sup>34</sup> Extraído de Sanguinetti, Antonio; Tórtora, Alba, op. cit., p. 17.

**William Deming**, propugna por la participación de los trabajadores en el momento en que las decisiones se toman, considerando que el 94% de los problemas de calidad es responsabilidad de la dirección de la empresa, que tiene por tarea lograr que el personal trabaje con más entusiasmo y no con más esfuerzo. En sus catorce puntos para lograr la calidad se encuentran los siguientes, referidos a los trabajadores: "(...) 6. *Instituya la capacitación en la función;*(...) 8. *Elimine el temor;* 9. *Derribe las barreras entre las áreas del personal;*(...) 12. *Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por las tareas;* 13. *Instituya un vigoroso programa de capacitación y autosuperación para todo el personal;* 14. *Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación.*"<sup>35</sup>

Como puede desprenderse de lo hasta ahora mencionado, todo empleador que desee que su organización ocupe un lugar en el mercado, continúe ocupándolo, o incremente la porción que de él tiene, debe procurar que su empresa alcance la calidad total, y para que ello ocurra el papel que desempeña su personal es trascendental. Sólo tomando conciencia de que los trabajadores son la base para alcanzar la calidad, se podrá lograrla.

¿Cuál es la función del diálogo social en todo esto?

No resulta muy difícil de imaginar, que al igual que ocurre con la decisión de iniciar un proceso de cambio tecnológico, establecer un programa de calidad, requiere de la cooperación de los trabajadores que han de llevarlo adelante. Vuelven aquí a presentarse como completamente esencia-

les los instrumentos de la consulta y del intercambio de información, así como también el de la negociación colectiva, facilitando la concreción del programa de calidad en sus funciones preventiva o correctiva del conflicto.

Con la consulta y el intercambio de información, el empleador podrá detectar fehacientemente cuáles son aquellos procesos que no cumplen con los estándares de calidad que se pretende y qué es lo que debe mejorarse para su cumplimiento, así como conocer cuáles son los requerimientos de capacitación que su personal posee. Con la negociación, preestablecer las condiciones en que el programa se desarrollará, y solucionar las trabas que al mismo se presenten. Básicamente pueden aplicarse aquí las ventajas que fueron señaladas para el caso de cambios tecnológicos, es decir, facilitan y mejoran la toma de decisiones, evitan pérdidas de tiempo y dinero, permiten crear en el personal la conciencia de la necesidad de implantar el programa de calidad y la conciencia de que éste sólo puede ser llevado a cabo con la cooperación de todos, solucionan conflictos que se vinculen al programa de calidad.

Además de estas ventajas deben señalarse otras que se derivan de dos particularidades que la calidad posee respecto del cambio tecnológico. La primera particularidad, que es, además, señalada por los autores citados, es la de la capacitación del personal. La capacitación podía ser necesaria en caso de cambios tecnológicos, sin embargo, aquí se espera que tenga un carácter de continuidad. Esta particularidad se vincula a la segunda indicada, que es la de que, la calidad, no es algo que simplemente se logre y que pueda abandonarse

una vez alcanzada, sino que se trata de un proceso continuo, por lo cual las diversas formas del diálogo deben también ser empleadas de manera continua.

En lo que respecta a la formación o capacitación permanente del personal nadie puede dudar de la importancia de la misma y de su vinculación estrecha con el diálogo social, así ha sido señalado en la Recomendación N° 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente, adoptada el 17 de junio de 2004,<sup>36</sup> que refiere a la formación profesional, evidentemente, con un carácter mucho más amplio que el de la calidad en las organizaciones, señalando su contribución por ejemplo, a la obtención de trabajo decente.

Debe tenerse en cuenta que lograr un acuerdo respecto a la formación profesional permanente de los trabajadores, es el mejor ejemplo del esquema de negociación ganar-ganar,<sup>37</sup> donde el trabajador cumple

con sus necesidades de realización personal y a la vez le permite aspirar a mejoras salariales; y el empleador gana en mano de obra capacitada, lo que le redundará en una mejora cualitativa y seguramente también cuantitativa de la producción, y ganará también en fidelidad del personal hacia la organización que se preocupa por sus trabajadores y atiende sus necesidades.

Con relación al hecho de que la calidad deba ser un proceso permanente en las organizaciones, las formas del diálogo, permitirán el “*feedback*” o retroalimentación, necesaria para la permanencia de la empresa en la calidad, informando al personal de cuáles son los nuevos estándares de calidad a alcanzar y recibiendo de los trabajadores las inquietudes que puedan frenar la calidad o las propuestas que puedan ayudar a obtenerla, negociando premios por metas alcanzadas y procurando estímulos a la capacitación permanente.

## ¿Es posible el diálogo social en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)?

El interés en estudiar la posibilidad de que el diálogo pueda ser de aplicación a las PYMES, se debe, en primer lugar, a la importancia que en la economía y en la generación de empleo poseen para nuestro país,<sup>38</sup> y en segundo lugar porque es

mente ventajoso y no una victoria total de uno sobre el otro, sintiendo las partes que con el acuerdo alcanzado, ambas han ganado algo. Aldao Zapiola, Carlos M., “La negociación”, en *Curso Introductorio...*, op. cit., p. 200.

<sup>38</sup> En base a esta categorización, el sector PYME, representa el 99% de las unidades económicas productivas del sector privado del Uruguay. Fuente [www.imm.gub.uy](http://www.imm.gub.uy)

<sup>35</sup> Ídem, pp. 19-24.

<sup>36</sup> La Recomendación N° 195 define al aprendizaje permanente del siguiente modo: “A los efectos de la presente Recomendación: a) la expresión **aprendizaje permanente** engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones”; y en lo que refiere a su vinculación con el diálogo social, ésta es tan estrecha que en la mencionada recomendación se exhorta a los miembros a fijar políticas nacionales de desarrollo de los recursos humanos sobre la base del diálogo social, así expresa: “*Objetivos, ámbito de aplicación y definiciones 1. Los Miembros deberían, sobre la base del diálogo social, formular, aplicar y revisar unas políticas nacionales de desarrollo de los recursos humanos, educación, formación y aprendizaje permanente que sean compatibles con las políticas adoptadas en los ámbitos económico, fiscal y social.*”

<sup>37</sup> El modelo de negociación ganar-ganar, tiene por fin que los negociadores logren un acuerdo mutua-



cuestionable la posibilidad de que en ellas pueda desarrollarse la negociación colectiva, forma principal del diálogo.

Corresponde, en primer lugar, delinear la noción de PYME, tarea que no resulta nada sencilla y que ciertamente no puede pretender emprenderse con vocación general, puesto que al momento de intentar una definición pasible de tal carácter, confluyen inmediatamente una serie de factores que la impiden. Entre los mismos deben mencionarse, como lo ha hecho Dieste,<sup>39</sup> que la expresión PYME engloba en sí un colectivo de empresas no homogéneo, empleándose un concepto singular que designa dos diversas unidades económicas: la empresa pequeña y la mediana; se trata de un concepto que no tiene una misma significación en las diferentes economías, puesto que lo que para una economía desarrollada puede considerarse una empresa pequeña,<sup>40</sup> en otra menos desarrollada, podrá considerarse una mediana o incluso, una gran empresa; de la misma forma variará significativamente de un sector de actividad a otro; asimismo existe dificultad para establecer las fronteras precisas que separan a las PYMES de las microempresas, y aquéllas que las separan de las grandes empresas.

De lo expuesto resulta que, una definición dotada de tal generalidad que sea pasible de ser aceptada pacíficamente en

todos los países y por todas las organizaciones especializadas en la materia, resulta tan imposible como inconveniente, razón por la cual la definición de PYME debe ceñirse a la que ofrecen las disposiciones jurídicas de cada país,<sup>41</sup> cuando éstas existen. Así, en nuestro ordenamiento debemos recurrir al decreto 266/995 del 19 de julio de 1995 que da nueva redacción al art. 8° del decreto 54/992 reglamentario de la Ley 16.201, que, sin definir lo que son las pequeñas y medianas empresas las caracteriza sobre la base de tres criterios cuantitativos a saber: el personal empleado, las ventas netas anuales excluido el IVA, y los activos destinados a la actividad de la empresa, los cuales podrán ser ajustados por la Administración de acuerdo con la realidad económico social. De esta manera, el art. 8° del decreto 54/992 en la redacción dada por el decreto 266/995 establece que es pequeña empresa la que posee de 5 a 19 personas ocupadas, ventas máximas anuales netas hasta un equivalente de U\$S180.000, y activos máximos de U\$S50.000; y es mediana empresa, la que tiene de 20 a 99 personas ocupadas, ven-

---

<sup>41</sup> Sin perjuicio de las recomendaciones y modelos que las diversas organizaciones especializadas establecen y que en general son empleadas y adaptadas a la realidad de cada país a la hora de elaborar las disposiciones jurídicas que regulan la materia. Así, se las define como "(...) *aquella unidad que, cualquiera sea la actividad y la forma jurídica que adopte, está dirigida personalmente por sus propietarios, posee un personal reducido, no ocupa una posición relevante en su sector; no dispone de elevados recursos económicos, su cifra de facturación y su capital son reducidos en relación con el sector económico donde opera, no está vinculada directa o indirectamente con los grandes grupos financieros y, aunque pueda tener relaciones con otras grandes empresas, no depende jurídicamente de ellas*", Dieste, Juan Francisco, op. cit., p. 10.

---

<sup>39</sup> Dieste, Juan Francisco, *Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas*, ed. B de F, Montevideo, Uruguay; Buenos Aires, Argentina, p. 10.

<sup>40</sup> "Según la definición usada por el gobierno de Estados Unidos, una pequeña empresa es la que cuenta con menos de 500 empleados", Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R., op. cit., p. 171.

tas máximas anuales netas hasta un equivalente de U\$S5.000.000 y activos máximos de U\$S350.000; asimismo en lo que refiere a los activos máximos establece que “cuando no se tengan datos fehacientes los activos se considerarán como 1/3 (un tercio) de las ventas anuales declaradas, no pudiendo ser inferiores del 10% de los límites para las ventas establecidas para cada categoría”.

Como ya fue mencionado, puede discutirse la posibilidad de que la negociación colectiva se desarrolle en el ámbito de las PYMES.<sup>42</sup> Los motivos para ello, se vinculan a las especiales características que revisten estas empresas, fundamentalmente al reducido número de trabajadores que en cada una se ocupan, que llevan también al cuestionamiento de que, si en caso de que la negociación se produzca, la misma “*conserva su autenticidad en empresas en las que –por sus dimensiones– el empleador tiene una fuerza negocial casi tan grande como en el contrato individual de trabajo*”.<sup>43</sup>

Tratándose de empresas cuyo número de empleados no puede superar las 100 personas (este es el número máximo para las medianas empresas), se ha dicho que resulta sumamente difícil el surgimiento de sindicatos, y que de existir, contaría con un

---

<sup>42</sup> Las dificultades que se mencionan refieren a la negociación de empresa. Con relación a la negociación de rama, el alcance a las PYMES de los convenios logrados en virtud de ese instrumento, se encontró disminuido en la época en que los Consejos de Salarios no fueron convocados, situación hoy superada, al volver éstos a convocarse.

<sup>43</sup> Raso Delgue, Juan, “La negociación colectiva en las PYMES y la cuestión de la protección del trabajador”, en *Revista Derecho Laboral*, T. XXXIX, Nos 182-183, 1996, p. 378.

número tan bajo de afiliados, que sin dudas su poder de negociación sería sumamente débil puesto que, si bien 100 afiliados es un número aceptable para la conformación de una organización sindical, tratándose de pequeñas empresas, el número de personas empleadas pueden llegar a ser 5 (contando con que todos los trabajadores de la empresa se afilien). Por otra parte, se señala también que atendiendo al bajo número de personal y a las dimensiones reducidas de las PYMES, los vínculos entre trabajadores-empleador son casi familiares, asumiendo este último una actitud paternalista hacia sus empleados.

Otra razón se ha expuesto para sostener que la negociación colectiva es de difícil aplicación a las PYMES, ya que se ha destacado la casi inexistente legislación en nuestro ordenamiento, que regule la negociación colectiva, por lo cual no existe norma alguna que obligue a emplear tal instrumento, o que establezca requisitos mínimos que garanticen que cuando la misma se lleve a cabo, sea una negociación real y no impuesta por alguna de las partes (sin perjuicio del CIT N°98 del año 1949 ratificado por Ley 12.030 de 1953).

De todas maneras, en tal panorama es lógico preguntarse si es posible la negociación colectiva en las PYMES, y en caso de contestar en forma negativa, si lo es el diálogo social.

Se comenzará por responder a la segunda interrogante planteada, esto es, si aun, no siendo posible la negociación colectiva, cabe la aplicación del diálogo social a las PYMES. En este sentido la respuesta sólo puede ser afirmativa, puesto que aun cuando no se considere posible el desarrollo de la negociación colectiva (por

lo menos una real), ésta es sólo una de las formas que reviste el diálogo, probablemente la principal, pero no la única. La información y la consulta son aquí también plenamente aplicables, pero antes de analizar si su función en los procesos de cambio y de calidad en las pequeñas y medianas empresas, sufre alguna modificación, debe ahora sí, responderse a la primer interrogante planteada, esto es, ¿puede la negociación colectiva desarrollarse en las PYMES?

Considero que el bajo número de trabajadores no es fundamento para sostener la imposibilidad de que la negociación de empresa se desarrolle en las PYMES, ya que un reducido número de trabajadores no obsta a la existencia de un sindicato para los cuales, no existen a nivel legal ni menos aún constitucional, números mínimos de afiliados que condicionen su existencia.<sup>44</sup> Por otra parte, tal como lo señala Dieste,<sup>45</sup> resulta incompatible con el principio de libertad sindical la idea de que para la constitución de un sindicato se requiera un número mínimo de afiliados, sobre todo cuando se trata de países en los que como el nuestro la economía se encuentra en el sector privado dominada por las PYMES, y, no se encuentran previstas alternativas a la representación sindical.

Es evidente que a pesar de que no existan imposibilidades de tipo jurídico para que

la negociación colectiva se desarrolle a nivel de empresa en las PYMES, de todas formas no puede desconocerse que en virtud del referido bajo número de trabajadores y del tipo de relaciones que se establecen, una negociación real es bastante difícil.

Con relación a las ventajas que el diálogo social le ofrece al pequeño y mediano empresario a través de sus distintas formas en los procesos de cambio y calidad, corresponde decir, que si bien presentan algunas particularidades, a grandes rasgos son las mismas que las ya señaladas. Sus singularidades no derivan en sí de la aplicación de las herramientas del diálogo (salvedad hecha a la negociación colectiva), sino de las características que los procesos de cambio y de calidad adquieren cuando se trata de su instalación en PYMES.

Por tratarse de organizaciones poco complejas desde el punto de vista estructural, son más flexibles, y su adaptabilidad a los cambios es mayor. Por tal razón el proceso de cambio en ellas debería ser relativamente sencillo, y el empleo del diálogo, por lo menos a través de las formas del intercambio de información y de la consulta, debería ser lo común. Sin embargo, existen, por un lado razones de índole económica que hacen que estas empresas tengan una baja inversión en tecnología; por otro lado, aun cuando financieramente estén en condiciones de invertir en el cambio, es factible que existan obstáculos para el empleo del diálogo, principalmente, en lo que suelen denominarse PYMES tradicionales (por oposición a las modernas), donde el empleador tiene un estilo de dirección paternalista, “es su empresa, construida con sus propias manos de la nada, y

---

<sup>44</sup> El art. 2 del CIT N°87 establece que “*Los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones, con la sola condición de observar los estatutos de las mismas*”; como se aprecia, no se establecen requisitos de tipo alguno, para la constitución de sindicatos.

<sup>45</sup> Dieste, Juan Francisco, op. cit., p. 123.

nadie mejor que él, para saber lo que se necesita”. Este tipo de actitud suele frenar la posibilidad del diálogo, al emprenderse el proceso de cambio sólo cuando el empleador desde su perspectiva individual así lo considere, y de la forma en que él lo estime más conveniente. De todas maneras debe tenerse en consideración que si la resistencia al cambio es tan grande que lleve a la huelga, los perjuicios pueden ser mucho mayores para un empresario de una PYME que para un empresario de una gran empresa. Por ejemplo, es probable que el empleador de la PYME no posea reservas que le permitan mantenerse en el mercado con una empresa “parada”. Asimismo, otra desventaja del pequeño o mediano empresario respecto de sus pares de las grandes empresas radica en que estas últimas, suelen tener en general una división organizativa no sólo por funciones sino también de tipo territorial o incluso por productos, de tal manera que en caso de producirse el conflicto sólo afecte a la producción de un determinado producto de la empresa, o que se produzca en una determinada región, en estos casos si bien habrá pérdidas para el empresario de la gran empresa, no afectarán a toda su empresa, posibilidad con la que no cuenta el pequeño o mediano empresario, por poseer una organización de estructura simple. Por todo esto, resulta evidente que disponer del instrumento de la negociación colectiva también ofrece grandes ventajas al empleador de una PYME, y puede ser la diferencia entre la supervivencia o la quiebra de su empresa.

Si tal actitud logra ser superada, y aquellas herramientas son puestas en uso, como afortunadamente sucede más comúnmente, en las denominadas PYMES modernas,

las ventajas de su empleo serán las que ya fueron explicitadas.

Algo similar sucede con la calidad, donde si se logra superar la actitud individualista del empresario, y se utilizan por lo menos el intercambio de información y la consulta, los resultados pueden ser sorprendentes, máxime si el reducido número de trabajadores se toma no como barrera frente al empleador, sino como la oportunidad de establecer mecanismos de comunicación más fluidos, resultando ideal el diálogo que en la clasificación que realiza Ermida,<sup>46</sup> se define como inorgánico. De igual manera, los beneficios de utilizar estas herramientas serán mayores y redundarán en calidad si se conjugan con una adecuada capacitación del personal.

## Conclusiones

Del análisis realizado en este trabajo pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- En el ámbito propio de las relaciones laborales, el diálogo social constituye una herramienta invaluable para alcanzar el equilibrio entre empleadores y trabajadores, pero, esto no implica que su empleo esté destinado exclusivamente a mejorar las condiciones de los trabajadores *in pejus* del estatus de los empresarios, ya que como ha sido examinado, también para éstos ofrece grandes ventajas, que se traducen en el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción; reducción de la pérdida de horas/hombre y de materias primas; satisfacción de clientes, etc.

---

<sup>46</sup> Ermida Uriarte, Oscar, “Diálogo Social...”, op. cit., p. 71.

- En lo que se refiere al empleo del diálogo en los procesos de cambio y calidad, aquella herramienta, puede ser utilizada para facilitarlos dando un marco seguro para su desarrollo, generando conciencia de la trascendencia y necesidad de dichos procesos, y demostrando a los trabajadores la importancia que tienen dentro de la empresa creándoles así un sentimiento de fidelidad y de pertenencia institucional; en tal caso, el diálogo cumple también una función preventiva del conflicto, pero como ha sido visto, su destino, también puede ser el de solucionarlo cuando éste se presente.

- Con relación a las pequeñas y medianas empresas, pese a los reparos que puedan efectuarse respecto a la legitimidad de la negociación colectiva en este tipo de empresas, no puede, (aun sosteniéndose la inaplicabilidad de la negociación) entenderse que el diálogo se encuentra por tal motivo desterrado de aquel ámbito, ya que abarca otras formas que le son plenamente aplicables. Las particularidades que el empleo de aquel instrumento pueda presentar en las PYMES derivan de las características que poseen tales empresas. Así cuando la inversión en calidad y tecnología son financieramente posible, puede suceder que el intercambio de información y la consulta (formas simples del diálogo social) no sean utilizados en razón del estilo directivo paternalista, o incluso autoritario, del empleador, originado en las reducidas dimensiones de la organización que llevan a establecer vínculos de aquel tipo, entre empleador y trabajadores. Sin embargo, como fue analizado, de ser tal actitud, superada por el pequeño y mediano empresario, y usar de los medios que el diálogo pone a su servicio, los beneficios de tal decisión no se harán esperar, y coin-

cidirán con los que pueda lograr cualquier empresario de una gran empresa. Debe, además, verse al reducido número de trabajadores que las PYMES poseen, no como un obstáculo, sino como una ventaja y una oportunidad para el desarrollo del diálogo, constituyendo aquéllas el ambiente ideal para el fomento del intercambio de información y la consulta de manera inorgánica e informal.

- También debe destacarse que si, conjuntamente a una correcta utilización del diálogo se agrega la capacitación profesional del personal, los beneficios serán aún mayores, no sólo por elevar la estima de los trabajadores hacia la organización que contempla sus necesidades de autorrealización, sino que esa capacitación mejorará el diálogo y se volcará a la empresa en una suerte de retroalimentación.

- Por último, corresponde expresar que, si bien el estudio se centró en determinar los beneficios del diálogo para los empresarios en los procesos de cambio y de calidad, esos beneficios no se encuentran acotados únicamente a esos procesos, ya que el diálogo puede ser ventajoso para el empleador durante toda la vida de su empresa, y no sólo en la relación con su personal, sino también en la relación de la organización toda con su entorno. Determinando para el empresario ventajas que se traducirán en una disminución de los costos, (al maximizar los recursos de la empresa) y/o, en un incremento de los ingresos (al mejorar la productividad y la imagen de la empresa logrando aumentar, si ello es posible, el consumo de sus clientes, y/o logrando captar nuevos clientes) lo que en suma, redundará en un incremento de las utilidades netas.

## Bibliografía

- Babace, Héctor. *Derecho de la integración y relaciones laborales*. 2ª. ed. Montevideo: FCU, 2004.
- . *Relaciones laborales en los procesos de integración*. Montevideo: FCU, 1998.
- Dieste, Juan Francisco. *Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas*. 1995.
- Ermida Uriarte, Oscar. *Curso Introductorio de relaciones laborales*. 2ª. ed. Montevideo: FCU, 1996.
- . Diálogo social: teoría y práctica. *Revista Derecho Laboral*. Tomo XLIV, n. 201, ene.-mar. 2001.
- Mantero de San Vicente, Osvaldo. *La negociación colectiva en el Uruguay*. Montevideo: CEALS, 1992.
- Penengo, Miguel. *Introducción a los sistemas de información*. Montevideo: Técnica, 1998.
- . *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*. Montevideo: Técnica, 1997.
- Penengo, Miguel; Vila, Mario. *Estructura organizativa*. Montevideo: Técnica, 1998.
- Plá Rodríguez, Américo. *Curso de derecho laboral*. Montevideo: Idea, 1990. Tomo I, v. I.
- Raso Delgue, Juan. La negociación colectiva en las PYMES y la cuestión de la protección del trabajador. *Revista Derecho Laboral*. Tomo XXXIX, nos. 182-183, 1996.
- Bases para un debate sobre la conveniencia de establecer un marco institucional para la negociación colectiva en Uruguay. *Revista de Relasur*. Montevideo. n.4, 1994.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*. 6ª. ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1994.
- Rosendorff, Andrés; Mattos, Cristina; Pavese, Enrique; Varela, Héctor. *Contabilidad general*. Montevideo: Rosgal, 1998. Tomo Teórico I.
- Sanguinetti, Antonio; Tórtora, Alba. *Calidad total*. Montevideo: Técnica, 1995.
- Stoner, James A.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. *Administración*. 6ª. ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Vila, Mario. *Introducción a la administración*. Montevideo: Técnica, 1996.
- [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- [www.imm.gub.uy](http://www.imm.gub.uy)