

INTRODUCCIÓN

Sobre la relación entre negociación colectiva, empresas transformadas y nuevas políticas sindicales

1. Existe una relación múltiple entre negociación colectiva, empresas transformadas y Diálogo Social. Esa relación es una tríada potencial entre una institución sociolaboral (normada por la legislación del trabajo) que es la negociación colectiva; entre la negociación colectiva como institución reguladora de los procesos de trabajo (el trabajo como creación de valor y al mismo tiempo como fundamento de sociabilidad e igualdad entre los hombres); la empresa como comunidad de intereses entre empresarios y trabajadores; y por último la consideración de las empresas y las negociaciones colectivas como los escenarios básicos para construir desde la base del sistema los consensos socioproductivos del Diálogo Social.

Se trata de un componente básico del llamado sindicalismo sociopolítico, una vía de acceso correcto para que las organizaciones de trabajadores puedan recobrar su iniciativa sociopolítica frente al neoliberalismo, en tanto los escenarios escogidos son la empresa, las negociaciones colectivas y, por lo tanto, la lucha por reinstalar al Estado como institución reguladora de los mercados de trabajo.

El Diálogo Social es una institución que integra diversos sistemas de negociación social (laborales y sociales). Pero un componente central que permite anclar al Diálogo Social en la sociedad es la negociación colectiva, dado que sin cooperación negociada a nivel de empresas, de los sistemas de empresas en redes, de los sectores y ramas de la economía nacional y en la escala de mundialización y los espacios de integración, **es imposible el funcionamiento dinámico y armónico de los sistemas económico sociales.**

2. **El Diálogo Social es un valor en sí mismo.** Es uno de los fundamentos implícitos en la Declaración de Filadelfia, que es la carta de creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), pero que con el desarrollo del tripartismo fue adoptando en la OIT formas concretas. Desde 1998 el Diálogo Social como categoría sociolaboral ha sido enriquecido a través de la “Declaración de la OIT

relativa a los derechos y principios fundamentales en el trabajo”. La OIT ha establecido que el fortalecimiento del tripartismo y el Diálogo Social es uno de sus **cuatro objetivos estratégicos**, y que ese objetivo debe ser garantizado por todos los países a través de la negociación colectiva y otras formas de cooperación entre gobiernos, trabajadores y empleados.

Es común decir que el Diálogo Social no excluye los conflictos de intereses entre trabajadores y empresarios. Se trata de una idea correcta, porque el conflicto de intereses entre el capital y el trabajo es inherente a todas las formas de las sociedades industriales. El hecho de que estemos viviendo dentro de una segunda ola de mundialización de la economía, y que el sistema-mundo capitalista sea hoy mundial, luego de la caída del llamado “socialismo real”, incluye la internalización de los crecientes conflictos de intereses entre el capital y el trabajo.

Pero la segunda ola de mundialización de la economía, la formación de regiones y la conformación del núcleo duro de la economía mundial en las empresas multinacionales y grupos económicos ha potenciado la importancia del Diálogo Social. **El Diálogo Social es un escenario específico dentro del gran escenario de tensiones y negociaciones que irán diseñando el nuevo sistema-mundo en construcción desde la caída en 1989 del Muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría.**

Es un escenario esencial, porque se trata de lograr que a través del Diálogo Social se vayan articulando “líneas de convergencia” entre las fuerzas organizadas de empresarios y trabajadores para diseñar las instituciones sociolaborales que permitan hacer realidad a democracias políticas basadas en economías de mercado apoyadas en el desarrollo económico sustentable y el bienestar social generalizado. El Diálogo Social adoptaría entonces el carácter de una herramienta consensuada entre actores sociales para acelerar en la escalas mundial, regionales y nacionales sistemas económico sociales equitativos que favorezcan la modernización de las estructuras productivas y la generación de empleos decentes.

3. El Diálogo Social difícilmente puede ser fructífero si no es concebido como un proceso en espiral que va agrupando a las fuerzas sociales de la producción y el trabajo desde las empresas hasta las instituciones políticas de decisión macroeconómica. El Diálogo Social requiere de entornos político-institucionales que favorezcan los acuerdos micro y macro-económicos básicos para el crecimiento económico sostenido. Esta última condición establece la **primera forma de relación entre el Diálogo Social y la política.** El Diálogo Social debe ser considerado por los Estados nacionales y las instituciones políticas supranacionales como un conjunto de subsistemas de negociaciones sociolaborales que permitan una interacción fluida entre el Estado y la sociedad. **La negociación colectiva articulada es uno de esos subsistemas de negociaciones.**

El capitalismo se ha vuelto mundial. Pero inmediatamente se ha abierto un debate civilizatorio sobre los “modelos de capitalismo” y sobre los tipos de economía de mercado. Será seguramente uno de los grandes debates que incluirá tensiones, conflictos y negociaciones. Signará al siglo XXI. El Diálogo Social ocupará un lugar destacado como “idea fuerza” progresista en el debate sobre el sistema mundo en construcción.

4. Ahora bien, cuando hablamos de una segunda ola de mundialización de la economía, estamos hablando del **paso desigual y prolongado de la sociedad industrial a la sociedad de la información**. La tercera revolución tecnológica (con eje en la informática, las comunicaciones, la robótica y las nuevas tecnologías de materiales) está produciendo mutaciones en los procesos de trabajo y en las estructuras de los mercados laborales. El *fordismo* no desaparece pero coexiste con el *toyotismo* y otros nuevos modelos de empresas.

Una consecuencia fundamental de la tercera revolución tecnológica es la creciente tendencia al cambio de cultura de la empresa, proceso ya iniciado en los países del G-7 desde los años setenta del siglo pasado. El cambio en la cultura de la empresa se resume en una frase: **la vieja teoría de considerar a la empresa como una estructura autoritaria y vertical va siendo sustituida por una nueva teoría que piensa a la empresa como un sistema flexible de cooperación productiva**. Se afianza la concepción de la empresa como “comunidad de trabajo”. Se constituyen las “empresas estrella”, y las redes empresariales.

El Diálogo Social es una categoría sociolaboral válida no solo para los países industrializados del Norte, sino también para los países de industrialización intermedia del Sur. La diferencia es que en estos últimos la institución del Diálogo Social se ve envuelta e involucrada en procesos políticos para alcanzar las transformaciones económico sociales estructurales. Por eso forma parte inevitablemente de la disputa por instalar economías de mercado productivas integradas versus las economías de mercado en las que la hegemonía del modo de producción se concentra en el capital financiero rentístico, o de hegemonía retardataria de la valorización financiera del capital.

En los países en los cuales el Estado ha sido subsumido en las lógicas perversas del “libre mercado” y las “sociedades de mercado”, el Diálogo Social es sofocado “desde arriba”, esto es, por el poder político. Pero tanto en condiciones políticas favorables como desfavorables, la institución del Diálogo Social es, en sí misma, una necesidad para que el mundo del trabajo (empresarios y asalariados) se cohesione como fuerza “político organizacional” favorable a la valoración productiva de los factores.

5. El Diálogo Social, como hemos comentado, será sólido si se basa en última instancia en el nivel de las empresas. De allí que en este documento analice-

mos la importancia de desarrollar las negociaciones colectivas en forma articulada, para lograr que los convenios colectivos puedan garantizar que la centralidad de la negociación articule los componentes o cláusulas laborales generales (por rama y sector) con los componentes articulares y descentralizados según tipos de empresa. Las negociaciones colectivas pueden ser bipartitas o tripartitas.

El Diálogo Social se desarrolla a nivel nacional. En este caso, incluye diversos escenarios posibles como acuerdos marco para políticas laborales, la organización de Consejos Económico Sociales nacionales, etc. Sin embargo, en la última década se han desarrollado instituciones de negociación entre sindicatos internacionales y empresas multinacionales. La modalidad más conocida es la Declaración sobre Inversiones Internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de 1976. Esta Declaración ha permitido que la OCDE apruebe en el 2000 nuevas directivas para las Compañías Transnacionales (CTN), que hoy controlan el 70% del comercio mundial.

La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo y las normas internacionales del trabajo prioritarias, ha sido incorporada a las nuevas directivas de la OCDE. La OCDE ha manifestado que espera que las CTN respeten las directrices dondequiera que funcionen, y no solo en los países miembros de la misma. La revisión de las directrices de la OCDE incluye el fortalecimiento de los Puntos de Contactos Nacionales (PCN) como procedimientos de aplicación. Así, por ejemplo, en América Latina en el caso del Mercosur, bajo el paraguas de la Declaración Socio Laboral vigente, se están constituyendo PCN en varias ramas de producción y servicios, en particular en el sector automotriz.

Se desarrollan también acuerdos marco entre los llamados Secretariados Profesionales Internacionales (SPIES) y las CTN. Los acuerdos marco constan de una serie de principios aprobados de común acuerdo. En algunos casos adoptan la modalidad de códigos de conducta. Por ejemplo, en 2000 se establecieron acuerdos marco entre la Federación Internacional de Trabajadores de la Química, Energía, Minas e Industrias Diversas (ICEM) y las empresas Statoil y Freudenberg; de la Federación Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera (FITEM) con las empresas IKEA, Faber-Castell y Hochtief; entre la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes y Afines (UITA) con las empresas Accor y Danone; de la Real Sindical Internacional (UNI) con Telefónica y empresas bananeras en América Central.

Se debe también considerar que en 1994 el Consejo de Ministros de Asuntos Sociales aprobó la directiva sobre la constitución de un Comité Europeo de Empresas, que se transforma en Directiva Comunitaria 94/95. El ámbito de esta directiva es la Unión Europea, pero las disposiciones sobre información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresa se hacen sentir en todas las empresas transnacionales del mundo. Lógicamente, los Comités Mundiales de Empresas creados entre los sindicatos y diversas CTN se localizan principalmente en Europa.

Sobre la base de las experiencias de los Comités Europeos de Empresas y la capacidad de organización de las SPIES, están desarrollándose en América Latina diversas formas de cooperación entre sindicatos y empresas privatizadas en América Latina. Un caso interesante son los acuerdos entre la UNI (que ha creado un Grupo Intersindical Iberoamericano de Telecomunicaciones) y la empresa Telefónica de España. Son tres Protocolos: de Participación Social, de Acuerdos Sociales Internacionales (centrado en el cumplimiento de los convenios prioritarios de la OIT), y del Código de Conducta. **En todas sus acciones, los sindicatos incorporan a sus plataformas de negociación con las CTN los principios de la histórica Declaración Tripartita de Principios relativa a las Empresas Multinacionales y la Política Social**, de la OIT de 1977.

6. El tripartismo es la institución privilegiada que puede hacer viable y exitoso el Diálogo Social. Tanto el tripartismo como el Diálogo Social adoptan formas concretas a través de prácticas sociolaborales. Estas prácticas se desarrollan primariamente en las empresas o grupos de empresas. El objetivo es hacer compatible las transformaciones productivas en las empresas con el acrecentamiento de las mejoras y los derechos laborales. La negociación colectiva es una institución de negociación prioritaria, que debe ser protegida y estimulada por la legislación laboral.

En América Latina los ámbitos de aplicación de la negociación colectiva son todavía reducidos, en parte por el insuficiente desarrollo de las economías y las empresas, pero también en muchos países **por la hostilidad del poder político y de sectores empresariales atrasados**. La negociación colectiva se instala y desarrolla principalmente en países que valoran la democracia económica. También encuentra un medio favorable en empresas modernas de los sectores público y privado que son exitosas porque han asimilado la experiencia internacional que demuestra que la negociación colectiva es la institución por excelencia para direccionar el conflicto entre el capital y el trabajo en base a principios de cooperación.

Lógicamente, la clave para el desarrollo exitoso de la negociación colectiva es la incorporación, vigencia y aplicación de los convenios 87 de libertad sindical y protección del derecho de sindicación, y el convenio 98, sobre el derecho de sindicación y la negociación colectiva.

Resuelta —esquemáticamente— la cuestión de la relación entre negociación colectiva y Diálogo Social, pasaremos por eso en este documento al tratamiento de los dos temas que hacen a la práctica concreta del tripartismo y el Diálogo Social: los cambios en las empresas y el concepto de “empresa transformada” y, finalmente, a plantear un diseño general de negociación colectiva articulada aplicable al doble principio de hacer productivas

Es básico para esas metas que los trabajadores sean agentes conscientes del desarrollo empresarial. Los sindicatos sólo podrán ser fuertes en la región si, a

través de la negociación colectiva, se involucran y participan en la gestión de los procesos de trabajo. La tríada entre negociación colectiva, la empresa y el Diálogo Social, requiere la existencia de organizaciones empresarias y sindicales fuertes.

Capítulo I

El nuevo mundo de las empresas

1. Los cambios en las empresas y en las formas de trabajar

La década de los noventa del siglo pasado fue de cambios en las políticas macroeconómicas en los países latinoamericanos, y sus empresas reaccionaron aplicando programas de ajuste defensivo. En la década de los noventa, numerosas empresas “líderes” están desarrollando nuevas prácticas productivas, tendientes a depurar la producción, reducir tiempos de circulación de los productos en el proceso productivo y comercial, etc. Estas empresas encuentran sostén en gobiernos decididos a promover la inserción en la economía global, ya sea a través de la concepción neoliberal de la economía de exportación o buscando modalidades de apertura y fomento de exportaciones con mayor preocupación por el desarrollo integrado de las economías nacionales.

En este sector de “empresas líderes” se localiza una parte sustancial de los asalariados, de media y alta calificación, sin los cuales el movimiento sindical carecería de fuerza puesto que se trata de asalariados ubicados en sectores estratégicos de la economía. En este sector de empresas líderes, el movimiento sindical está obligado a presentar propuestas frente a los cambios que se producen en el sistema de relaciones laborales por efecto de estrategias empresariales de productividad, competitividad, calidad y flexibilidad.

El comercio, a nivel mundial, se desarrollaba hasta hace pocos años a partir de mercados protegidos. En América Latina las políticas de desarrollo industrial del Estado y los oligopolios nacionales se orientaban a crear cadenas productivas integradas (materias primas, transformación, comercialización). Los oligopolios se ocupaban de toda clase de actividades, convirtiéndose en *holdings* financieros. Las empresas privadas fueron protegidas por el Estado, lo cual permitió la formación de “bolsones de ineficiencia” tanto en el sector privado como en el público.

Pero actualmente estamos en una situación por completo diferente, que se caracteriza por la apertura comercial y la competencia en el contexto de formación de grandes regímenes económicos. En consecuencia, la política industrial consiste en integrar núcleos competitivos que pueden o no desarrollarse dentro de una sola cadena productiva.

Antes, las relaciones laborales se daban a partir de grandes concentraciones de trabajadores por rama de actividad y sus inserciones en el mercado local. Por eso los acuerdos entre empresarios y sindicatos tenían efectos directos sobre ramas enteras de la economía nacional y sobre la expansión del consumo. Ahora la nueva figura de la empresa competitiva atomiza a la masa trabajadora, debilitando los conductos homogéneos de los trabajadores tanto en las distintas ramas como a nivel nacional. Al mismo tiempo, en los centros de trabajo se modifica la organización del trabajo dando lugar a que las reivindicaciones sindicales específicas en la empresa se vuelvan cada vez más diferenciadas. En consecuencia, el predominio del asalariado organizado por rama de actividad deja su lugar a representaciones de grupos de asalariados de menor volumen numérico pero con reivindicaciones específicas en la empresa. Por eso, la figura del contrato colectivo de trabajo “líder” se diluye ante los problemas de la empresa y da paso, en la práctica y en la teoría, a modalidades de negociación colectivas articuladas.

2. Cooperación interempresarial y reestructuración sindical

Los cambios sustanciales en la economía y en el mundo del trabajo iniciados en la década de los setenta en los países del hoy G-7 han producido una ruptura en las trayectorias productivas en los países del Sur. La antigua orientación productiva se basaba en la formación del mercado interno protegido y con políticas dirigidas a promover el desarrollo industrial, asentadas en empresas públicas y subsidiarias de empresas multinacionales. Este modelo incluía un modelo de producción y de relaciones laborales para garantizar la producción estandarizada, la automatización rígida y el predominio de la gran empresa de organización piramidal y jerárquica. Las políticas públicas de apoyo al sector privado —en consonancia con la estrategia predominante en Europa Occidental y EE.UU. (y también en la URSS)— se concentraba en concebir la modernización productiva como sucesivas inyecciones de tecnologías a través de regímenes de incentivos con fuerte control burocrático-estatal.

En los países del Sur, el modelo de industrialización sustitutiva colapsó a mediados de la década del ochenta, por efecto de la segunda ola de mundialización de la economía, de apertura comercial y desregulaciones de la economía y los mercados de trabajo. Ahora, en vez de considerar al gasto público como el motor del desarrollo, se pasó a considerar como núcleo dinámico a las exportaciones y a la inversión privada. Estas nuevas prioridades —en un contexto de colapso de la vieja cultura industrial— aceleran la introducción de nuevas formas de organización de la producción: la flexibilidad tecnológica, organizativa y laboral. Se introducen nuevos paradigmas organizacionales para los nuevos productos y procesos para exigencias de calidad en mercados competitivos abiertos.

En este contexto de lucha por los mercados, por un lado se acelera la crisis de las viejas PyMES, pero al mismo tiempo se valorizan las nuevas relaciones de cooperación entre ellas y las grandes empresas, se priorizan nuevas competen-

cias y capacidades técnicas. Se constituye así, en la década del ochenta, una nueva cultura organizacional basada en la cooperación interempresarial. De allí la revalorización de experiencias europeas, por ejemplo, los distritos industriales italianos.

El repentino interés en la década del ochenta en los países de América Latina y el Caribe sobre la cooperación interempresarial es el resultado de la percepción de que con el fin del *fordismo* se han agotado los tradicionales yacimientos de empleo; que el desarrollo capitalista en los países periféricos sólo puede producirse a través de estructuras productivas basadas en PyMES; que los cambios en la estructura de las empresas introducen la estructura organizacional en forma de estrella (con la empresa madre en el centro y empresas subsidiarias pequeñas y medianas en sistema de puntas); que los nuevos yacimientos de empleo y trabajo exigen la cooperación interempresarial y de localización territorial (parques industriales); en fin, que una época de trabajo ha finalizado y que empieza otra, en la que se combinarán diversas formas de trabajo y empleo.

Los distritos industriales, los *clusters* y los sistemas productivos locales configuran nuevas relaciones interempresariales —verticales (desde donde las PyMES se articulan con grandes empresas), y horizontales (entre PyMES para compras, ventas e información pública y privada sobre nuevas tecnologías duras y blandas y las demandas de diferentes mercados)—. Los distritos industriales se basan en encadenamientos de tipo horizontal (un mismo tipo de producción), vertical (distintas fases del proceso productivo) y diagonal (servicios prestados a las empresas). Las relaciones de cooperación interempresariales son diversificadas: se registran acuerdos verticales (empresas situadas en estadios diferentes del proceso productivo) que incluyen franquicias, concesiones comerciales y de distribución y relaciones de subcontratación, y acuerdos horizontales que involucran a empresas con similares estándares de producción (*joint ventures*, paquetes tecnológicos, contratos de cofabricación, etc.)

La cooperación interempresarial, como hemos señalado, puede adoptar la forma de interconexión organizativa en un territorio, dando lugar a distritos industriales. Estos se articulan a través de industrias pequeñas y medianas de sectores interconectados por intercambios productivos (por ejemplo, en sectores de calzado, muebles, metalmecánica, etc.) y con fuertes relaciones con las esferas social, política y cultural de una región. Este tipo de intercambios se opera a través de redes empresariales entre PyMES o a través de sistemas de empresas estrella. El Estado juega un papel central al armonizar las diferentes situaciones empresariales, proveer de tecnologías y capacitación gerencial, etc. Se trata de experiencias que reformulan la relación empresa-mercado al introducir las componentes de cooperación y de asistencia estatal específica que potencian la interacción entre las empresas para acelerar las innovaciones tecnológicas. La actividad económica en los distritos industriales incluye la organización, el mercado y la cooperación interempresarial.

La red de empresas en forma de estrella en un sector productivo estimula la externalización (*out-sourcing*), dando lugar a la constitución de la empresa red. Como hemos señalado los convenios contractuales entre la empresa principal y los proveedores especializados suelen ser estables y continuos, sometidos a la evaluación y calificación de procesos y productos. La interacción entre empresas en red incluye flujos de información tecnológica de la empresa principal a las proveedoras, pero subsisten las diferencias financieras y tecnológicas a favor de las contratistas, que pueden así sustituir a las segundas. Japón es el país con mayor extensión del sistema de empresas-red, pero este tipo de coordinación productiva se está generalizando en todos los países industrializados y semi-industrializados. Los sectores aeronáuticos, automotor e informático marchan en la delantera en la difusión de empresas-red.

La empresa en red es una forma institucional concreta dentro de un concepto amplio de red. En efecto, las actividades económicas en general se componen de mercados, organizaciones y redes. Estas tres formas de coordinación son distintas y complementarias. Los mercados son estructurados por instituciones, valores y normas económico-financieras y estatales. Las redes organizan a los actores económicos, desde el nivel primario del conocimiento hasta la cooperación; y como organizan a actores relativamente autónomos y con intereses propios, requieren ajustes continuos y adaptaciones mutuas. Las redes entretejen relaciones sociales que se expresan en relaciones de propiedad y de beneficios y remuneraciones entre sus miembros, por lo cual en el interior de las redes se desarrollan procesos de interacción personales y grupales entre ideologías, posiciones políticas y sistemas culturales, procesos estos asociados a intereses económicos diferentes.

Por eso, algunos autores dan mucha importancia a la relación contradictoria de confianza-desconfianza entre los participantes en las redes, dando lugar a relaciones con momentos de cooperación o momentos de confrontación (por ejemplo, entre la empresa y los trabajadores en distintos niveles). De allí la importancia que las políticas industriales incluyan componentes jurídicos normativos de las relaciones entre los individuos y grupos involucrados (por ejemplo, extendiendo la legislación protectora del trabajo al *out-sourcing* o a empresas subsidiarias).

Los procesos de innovación productiva y de consolidación de las redes requieren de instituciones que controlen las incertidumbres de los mercados. Esto sólo es posible a través de la presencia activa del Estado como institución reguladora de los mercados y como promotor de las relaciones entre las empresas y los centros estatales y privados de generación y difusión de tecnologías. El Estado asume así la función de institución puente entre las empresas, las tecnologías y los mercados en áreas como la competitividad, *marketing*, financiamiento, información, criterios de calidad, líneas de exportación, etc. La OCDE, por ejemplo, apoya las iniciativas públicas en sus países miembros para el desarrollo de "acciones puente", que incluyen el apoyo a asociaciones civiles, fideicomisos

públicos, centros tecnológicos especializados y de investigaciones aplicadas, cámaras empresariales, etc. En la década de los noventa el núcleo duro de la OCDE se concentró en la Investigación y Desarrollo (I + D). De este modo, se cumple con el tercer requisito: crear ambientes institucionales a través de instituciones puente de fomento industrial y tecnológico para fortalecer las relaciones en red de empresas jurídicamente independientes.

Los procesos de reestructuración empresarial están originando cambios en los sindicatos, que necesitan adecuarse para poder representar a trabajadores ocupados en diferentes empresas organizadas en red, lo que implica que los sindicatos deben actuar simultáneamente sobre el plano nacional y sobre el plano internacional para colocarse como actor negociador válido frente a empresarios que cooperan dentro y fuera de las fronteras nacionales. Se están conformando nuevas estructuras sindicales cuyo ámbito de actuación son las redes empresariales (que en algunos casos agrupan actividades económicas que eran ocupadas por sindicatos de sectores productivos específicos), sindicatos que se organizan según distritos industriales o *clusters*, sindicatos que se organizan como comités de empresas nacionales dentro de las empresas multinacionales, sindicatos internacionales (por ejemplo, los mencionados SPIES, vinculados a la CIOSL), que se fusionan para negociar con grandes corporaciones que a su vez representan intereses muy variados (por ejemplo, representar a cadenas productivas completas en el sector alimenticio) o directamente a grandes corporaciones que abarcan distintos sectores económicos (banca, ramas industriales y de servicios, etc.)

3. Cambios en las políticas salarial y laboral

La negociación salarial es un aspecto central de la negociación colectiva y un eslabón fundamental para mover la cadena de solidaridades sectoriales e intrasectoriales de los asalariados. La práctica de la negociación salarial se basa en acuerdos a nivel nacional entre organizaciones patronales, sindicatos y gobiernos. Los criterios de negociación se basaban en las compensaciones de la inflación y las medidas de aplicación de salarios indirectos. El objetivo de las políticas estatales industrialistas era promover el consumo de masas, para desarrollar el mercado interno.

En la actualidad se observa, en cambio, una tendencia a la descentralización de la negociación salarial, y en la estructura del salario predominan los criterios de competitividad, productividad y nuevas calificaciones, requeridos por las innovaciones tecnológicas de producción y gestión en detrimento de los criterios de compensación de la inflación y justicia social. Los trabajadores que ocupan puestos de trabajo de alto contenido tecnológico, en mandos de equipos, etc., incrementan sus salarios en proporciones iguales o superiores a la productividad, mientras que los trabajadores semicalificados compensan esas diferencias recibiendo salarios por debajo de la productividad. El consumo de los trabajadores se vuelve heterogéneo: la parte beneficiada opta por productos de mayor

calidad y diseño, mientras que los trabajadores con salarios bajos son conducidos a consumir productos de menor calidad.

El ámbito laboral en América Latina y el Caribe se caracteriza por marcos legales nacionales. Las organizaciones empresariales y de trabajadores son nacionales. El movimiento sindical, al convenir salarios y condiciones de trabajo a nivel nacional en representación de grandes núcleos de trabajadores, fortalecía su capacidad de negociación. En el caso en que las organizaciones de empresarios fuesen representativas y el Estado desarrollase su rol regulador, el tripartismo funcionaba. Pero actualmente las normas laborales nacionales tienden a volverse laxas e inocuas, al ser reemplazadas por estándares internacionales.

Es necesario destacar que un componente fundamental de la introducción de los estándares internacionales es el cambio que se ha producido en el carácter de la Inversión Extranjera Directa (IED). En América Latina y el Caribe la IED no solo ha caído en volumen al estar orientada predominantemente hacia los países industrializados y países recientemente incorporados a las regiones económicas, sino que además ha cambiado sustancialmente sus objetivos.

En el pasado, la IED tenía tres objetivos centrales: explotar materias primas, conquistar mercados locales protegidos y desarrollar plataformas de exportación con base en la mano de obra barata. Las empresas subsidiarias dependían fuertemente de la casa matriz, que no solo exportaba tecnologías y gestión, sino además modelos de relaciones laborales.

En la actualidad, la IED se guía por el objetivo de otorgar mayor autonomía a las subsidiarias —para facilitar la adaptación rápida de mercados regionales y subregionales—; aumentar la competitividad y lograr ventajas comparativas a través de infraestructuras en comunicaciones; lograr regímenes salariales flexibles en la empresa, etc. En consecuencia, las empresas multinacionales —núcleo dinámico de las “empresas líderes”— profundizan las tendencias hacia la homologación de los sistemas de relaciones laborales para hacer más competitivas las empresas en los mercados a escala regional, subregional, etc.

4. Transformaciones en las empresas y los nuevos comportamientos de núcleos de asalariados

Los sindicatos, para comprender en su verdadera dimensión los nuevos comportamientos de núcleos de asalariados de la empresa transformada, deben empezar por analizar la transformación de la estructura de la empresa. Es imposible elaborar propuestas sindicales frente a nuevas demandas de los trabajadores si no se conoce la estructura empresarial que genera esas demandas.

Anteriormente, las grandes empresas tendían a dominar toda la cadena productiva, incorporando la producción de las materias primas, la transformación y la comercialización. La estructura corporativa respondía a la fabricación de productos cuyo contenido tecnológico no era muy complejo y se mantenía sin cam-

bio durante largos períodos: la competitividad estaba definida por volumen y precio. Así, las empresas grandes o “líderes” estaban en condiciones de fijar precios “norma” para la formación de precios del conjunto de bienes y servicios producidos por el mercado interno.

En la actualidad se perfila una nueva tendencia, definida por la evolución de la competitividad: las empresas se concentran en actividades en las que tienen ventajas comparativas tecnológicas; establecen convenios subcontratando empresas especializadas para trabajos relacionados con servicios (comedor, contabilidad, mantenimiento externo); realizan convenios específicos con competidores para desarrollar innovaciones, y descentralizan la gestión. El eje del nuevo comportamiento de la empresa se centra en que el dominio lo ejerce a través de las ventajas comparativas derivadas de las innovaciones de producto y proceso, y no del dominio tradicional derivado de la capacidad de la empresa de concentrar actividades encadenadas verticalmente.

Las nuevas tecnologías modifican la estructura de los procesos productivos y, por lo tanto, la organización del trabajo: en la empresa tradicional la base tecnológica es heterogénea y corresponde a las características físicas del producto; en la nueva empresa la tecnología es homogénea, y corresponde a las características sistemáticas de la producción; en la empresa tradicional la base tecnológica se componía de materias primas naturales y derivadas; en la nueva empresa la base tecnológica se compone de materias primas industrializadas (*chips* y materiales avanzados).

Es decisivo localizar los cambios en la cultura empresarial:

- a) en la empresa tradicional hay una definida separación entre concepción y ejecución; en la nueva empresa se busca la participación del trabajador en la concepción y su identificación con valores de la empresa;
- b) en la empresa tradicional la innovación es el producto técnico del departamento de ingeniería; en la nueva empresa la innovación es un proceso social de identificación y solución de problemas con participación del personal de la empresa;
- c) en la empresa tradicional el control sobre las actividades del trabajo se realiza a través del cumplimiento de las normas; ahora se realiza a través de estrategias mixtas de cumplimiento de normas y de búsqueda del equipo de trabajo para producir mejoras continuas.

En resumen, la antigua cultura empresarial giraba alrededor de la idea de que los trabajadores están en la planta para prestar su esfuerzo físico y hay que controlarlos para evitar que realicen acciones indebidas. La nueva cultura empresarial parte de la idea de que los trabajadores, al conocer los problemas que existen en la producción, pueden hacer mejoras en el producto y en el proceso. El recurso humano más crítico para lograr las metas de competitividad es contar

con una fuerza de trabajo motivada y entrenada, siguiéndole en orden de importancia, la necesidad de gerencia calificada.

En la base del cambio del comportamiento empresarial se encuentra el hecho de que las empresas manufactureras pasan de “prácticas industriales” a “prácticas de servicios”, es decir, en vez de producir primero y luego tratar de colocar el producto en el mercado, ahora se comienza por localizar la demanda del cliente, por lo tanto, se requiere reducir costos no solo por aumento del volumen de la producción sino, ante todo, por la mejora en la calidad de procesos y productos. En la gran empresa tradicional predomina la planta industrial con muchas familias de productos, normas de trabajo estáticas, mano de obra semicalificada, control sobre la realización de actividades, estructura de organización centralizada con departamentos especializados, y cristalizan estructuras de gestión burocráticas. En la nueva empresa, en cambio, la necesidad de prácticas productivas orientadas a mejoras continuas conduce a un “aplanamiento” de las estructuras jerárquicas así como al desarrollo de redes de comunicación informales y un alto grado de “cercanía” entre las personas. El objetivo es agilizar la toma de decisiones, lo que requiere un involucramiento directo en la gestión y la producción por parte de los representantes de los trabajadores.

5. Cambios en la calificación y estructuras ocupacionales

La calificación de la mano de obra en la empresa de base tecnológica moderna está cambiando por varias razones:

- a) mayor importancia de las tareas de logística, procesamiento de datos, toma de decisiones y comunicación;
- b) reducción de tareas que no agregan valor (controles separados de la ejecución);
- c) organización por tareas de estación y no por puestos de trabajo individuales, mayor variedad de tareas por incremento en la variedad de la producción;
- d) incremento de tareas que surgen a partir del concepto de “diseño total”.

Las tareas que definen el perfil de la calificación del trabajador son ahora destrezas y habilidades requeridas para realizar y revisar todas las tareas estandarizadas en diferentes estaciones de trabajo y capacidad intelectual (para procesar información, tomar decisiones e interactuar con los demás trabajadores). Estos cambios en el perfil de la calificación constituyen la base de los “equipos flexibles” de autocontrol, la base técnica de los círculos de calidad, y definen la inevitable desaparición de “controles externos” a la producción como son la inspección de calidad, la supervisión de manejo de materiales, etc. El círculo de calidad sustituye ahora a antiguos puestos de trabajo dedicados a la supervisión de las operaciones.

6. Desafíos para el sindicato en la empresa transformada

Las nuevas empresas transformadas en América Latina y el Caribe son numéricamente una minoría, y solo concentran una parte de los asalariados. En la región, la empresa tradicional —principalmente mediana y pequeña— es la que concentra la mayor parte de los asalariados. Pero estas nuevas empresas no solo son estratégicas para el funcionamiento de la economía nacional, sino que además concentran a los trabajadores asalariados con mayores niveles de calificación, asalariados que están cambiando sus valores en relación con la empresa. Por lo tanto, el sindicato debe calibrar con precisión qué nuevas relaciones laborales aparecen en la empresa transformada, si pretende representar a estos segmentos de la clase trabajadora que seguramente jugarán un rol destacado en procesos de cambios sociopolíticos de la región.

Si el sindicato carece de representatividad entre esos segmentos de asalariados, difícilmente podrá constituirse en fuerza aglutinadora del conjunto de los trabajadores, y difícilmente podrá dar a la sociedad la imagen positiva de institución renovadora de la economía y la política. En consecuencia, el conocimiento por parte del sindicato de las nuevas relaciones laborales en la empresa transformada no es solo una necesidad técnico-laboral, sino también político-sindical.

La cuestión central es que la empresa transformada considera al factor humano como elemento central de la productividad. Por lo tanto, en la empresa pasa a regir un nuevo enfoque de las relaciones laborales que integre al trabajador y lo motive para ser agente de productividad. La estrategia de productividad descansa sobre cuatro instrumentos básicos: **capacitación, participación, sistema de remuneración y ergonomía**. Estos instrumentos son vistos por el empresario como los medios para incrementar la productividad y los beneficios, pero son también vistos por el trabajador como las condiciones para mejorar la remuneración y las condiciones del trabajo.

Por lo tanto, el sindicato debe considerar al conjunto de los instrumentos básicos como un todo y debe comprender que esos cuatro instrumentos podrán servir para incrementar la productividad a costa de mayor explotación de los trabajadores, o incrementar la productividad mejorando las remuneraciones y las condiciones de trabajo. El concepto de productividad es el escenario común tanto para la opción capitalista, basada en la obtención del beneficio y el sometimiento de los trabajadores al capital, como según las pautas de la democracia industrial y la democratización del trabajo. Para el sindicato, en consecuencia, lo primero que debe quedar claro es que el objetivo de la productividad no es automáticamente igual al objetivo sindical de mejorar las condiciones de vida y de trabajo. Aquí se localiza el espacio de negociación entre empresas y sindicatos.

Capítulo II

La negociación colectiva en América Latina

En materia de negociaciones colectivas, la idea central del derecho del trabajo ha sido favorecer que los trabajadores organizados en sindicatos y con vigencia de la institución del fuero sindical, puedan dialogar con sus empleadores o sus organizaciones y, como resultado de esas conversaciones, lleguen a acuerdos o convenios colectivos mediante los cuales definan las condiciones de trabajo y regulen las relaciones entre ellos.

Una serie de conceptos y normas han sido ideados y establecidos para facilitar esas conversaciones a diversos niveles (obligación del empleador de negociar de buena fe procedimientos de negociación, etc.), proteger temporalmente a los trabajadores contra eventuales represalias, definir los efectos de los acuerdos y prever un sistema de publicidad de los mismos. Su inclusión, en diverso grado, es común en las legislaciones de América Latina.

En otros casos, los intentos de reforma, como en Ecuador, incluían temas tales como el Pacto Libre de Contrato Colectivo de Trabajo o algunos aspectos de las providencias de seguridad en caso de huelga y servicios mínimos que hubieran podido afectar al desarrollo de la libertad sindical. No obstante, la solución de inconstitucionalidad de la mayor parte de los artículos propuestos resolvió parte de las dudas.

Las reformas en este campo cubren esencialmente algunos de los siguientes aspectos: desarrollo de la negociación colectiva, la homologación, y la flexibilización de las relaciones individuales de trabajo a través de la negociación.

Varias reformas (Chile, República Dominicana, Venezuela) tienden a favorecer el desarrollo de la negociación colectiva, bien sea mediante la extensión del número de materias sobre las que pueden versar (Panamá y Perú), o de su ámbito, incluida la función pública (Argentina, Paraguay, Venezuela) o del mayor radio acordado a las llamadas “negociaciones no reguladas”.

En el mismo sentido se reafirma en un caso (Chile) el valor de la convención colectiva, al restablecer el principio de que sus cláusulas prevalecen sobre las del contrato individual.

En otro ámbito y completando las sucesivas reformas, la reciente Ley n° 25.250 en Argentina limita la ultraactividad de las negociaciones colectivas, estableciendo en defecto de especificación dos años la duración de los convenios.

Además, se ha tratado de consolidar la negociación colectiva como una actividad sindical, al prohibir en varios países que los grupos de trabajadores puedan contratar colectivamente cuando existe de por medio un sindicato (Costa Rica, El Salvador). En el Perú, Ecuador y Colombia, en cambio, la ley permite los acuerdos colectivos con trabajadores no sindicalizados y, en este último país, los pactos colectivos (acuerdos sin participación sindical) han aumentado desde 1990 en alrededor de un 10% del total, y los convenios colectivos han mermado proporcionalmente.

En lo que pudieran considerarse, en cambio, disposiciones que dificultan la celebración de convenios colectivos, Argentina mantiene, como se mencionó, con dos nuevos criterios, el mecanismo de la homologación de la convención colectiva, mediante el cual la autoridad administrativa del trabajo aprecia la legalidad del contenido de la convención colectiva y le da curso a la inscripción oficial de la misma, requisito necesario para su entrada en vigencia. El primero de esos criterios es que la convención colectiva no contenga cláusulas de indexación de salarios no justificada por un aumento de productividad, por ser contrarias a la política monetaria del país; el segundo, la obligatoriedad de incluir cláusulas para regular las relaciones en las pequeñas empresas, salvo que se acredite la existencia de un convenio colectivo específico para estas. Además, la ley hace intervenir a la autoridad administrativa en la renovación del convenio colectivo para pequeña empresa, pues le crea la facultad de convocar a las partes a la negociación.

Algunas reformas acentúan el papel de la negociación colectiva para regular el contrato de trabajo, inclusive con cláusulas que alteran el esquema mínimo legal o disminuyen los beneficios de los trabajadores. De esta manera, la negociación colectiva puede facilitar el recurso a los contratos por tiempo determinado o regular la jornada ordinaria de trabajo y el trabajo en horas tradicionalmente consideradas extraordinarias, mediante la creación de un banco de horas (Brasil), o vincular el salario a la productividad (Panamá, Venezuela), o bien “actualizar” los beneficios de los trabajadores en función de la realidad de la empresa, para sustituir beneficios, renovar o revisar el convenio colectivo (Panamá, Paraguay), eventualmente con reducción de beneficios (Venezuela).

De igual manera, aun cuando en toda la región se admite en principio la pluralidad de niveles de negociación, la ausencia de procedimientos para la negociación por rama de actividad en la mayoría de los países obviamente la dificulta (Bolivia, Colombia). En Venezuela, dicho procedimiento sigue siendo complejo, pero al menos ha sido desligado del arbitraje en caso de desacuerdo y ahora es posible que los sindicatos insatisfechos recurran a la huelga.

Varios países (Perú, por ejemplo) han tomado partido por la negociación a nivel de empresa; de la misma manera parece obrar la nueva regulación argenti-

na. La ley argentina, según se indicó anteriormente, promueve la descentralización de la negociación colectiva y su adaptación a la pequeña empresa, con normas llamadas de “disponibilidad colectiva”, según las cuales es posible, por cláusula del contrato colectivo, habilitar al empleador para contratar trabajadores por tiempo determinado bajo ciertas modalidades, sin necesidad de que el contrato colectivo tenga que ser homologado a este respecto; alterar el régimen legal de licencia anual ordinaria, fraccionar los periodos de pago del sueldo anual complementario y modificar el régimen de extinción del contrato de trabajo, así como redefinir los puestos de trabajo correspondientes a las categorías determinadas en los contratos colectivos de trabajo y modificar regulaciones colectivas o estatutarias aplicables en caso de reestructuración de las plantas por razones tecnológicas, organizativas o de mercado.

El nivel de la empresa tiene sus ventajas y sus límites, por la propia cercanía del empleador. El sindicato puede sentirse más cómodo, pero puede también tropezar con serias dificultades, con riesgos específicos de conflicto o, a la inversa, de ser controlado por el empleador. A su vez, para los trabajadores el ejercicio efectivo del derecho de asociación puede ser más difícil a ese nivel que en otros ámbitos, aunque, por otra parte, tienen allí más facilidades de entrar en comunicación unos con otros. Además, la negociación de empresa tiene virtudes particulares para regular con propiedad las condiciones de trabajo en función de la realidad de la empresa y las necesidades de los trabajadores, pero al mismo tiempo su poder de uniformizar dichas condiciones de trabajo es necesariamente menor que el de una negociación por rama.

Capítulo III

Una propuesta para las negociaciones colectivas articuladas

1. Aspectos generales

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

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

Este acuerdo podría asimismo:

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

¿Por qué este retorno del Estado? Frente a la actual precarización y desequilibrio de las relaciones colectivas hay buenas razones para experimentar con una solución combinada de negociación colectiva con supervisión de las autoridades administrativas. Esta propuesta no pretende vulnerar la autonomía de la negociación sino otorgar un marco de garantía que estimule el futuro de la negociación colectiva.

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

Actividad-negociación de políticas y pisos mínimos

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

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

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

Empresa: negociación específica

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

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

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

2. Contenidos de la negociación colectiva

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

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

1) El *primer núcleo* se refiere a las relaciones de intercambio entre el trabajo y el salario. Esto significa qué cantidad de trabajo y qué cantidad de salario va a

pagar ese trabajo requerido a los trabajadores, de manera tal de adecuarse a las reglas del mercado y a las correcciones necesarias para atender dichas reglas. Este primer núcleo incluye también la duración de la jornada laboral y el régimen de vacaciones.

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

En la mesa de negociación la jornada tiene una importancia sustancial aunque lo que ha ocurrido con este instituto es que, a medida que el tiempo ha pasado, se le han adjudicado más cualidades. Así se ha convertido en: instrumento de política de empleo, instrumento para achicar costos, instrumento de política de salud y seguridad e instrumento de política organizacional interna, entre otros.

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

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

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

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

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

de discusión sobre este instituto, que permitan un equilibrio entre las nuevas necesidades productivas y la protección de la salud y el empleo de los trabajadores.

2) Un *segundo núcleo* hace referencia a las relaciones de producción, a la organización del trabajo y a las condiciones de trabajo. Estas son entendidas como una problemática global e integral, cuyos temas esenciales serán la higiene y la seguridad, la duración y configuración del tiempo de trabajo, la edición y límites máximos de la carga física, psíquica y mental, la organización y el contenido del trabajo, la ergonomía y el sistema de remuneraciones según el rendimiento.

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

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

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

Al respecto podrían introducirse cláusulas que prevean estos aspectos:

- Las Partes reafirman que la polifuncionalidad pactada en este convenio deberá ser directamente proporcional a la capacitación adquirida por los trabajadores.
- En consecuencia, las Empresas se comprometen a instrumentar programas de entrenamiento y capacitación profesional con el objeto de formar al personal en el marco de las nuevas técnicas y procesos de trabajo y para el acabado cumplimiento de las tareas.

- Todos los trabajadores tendrán derecho a acceder a los planes de capacitación que instrumente su empleador y que resulten necesarios para el desarrollo de su carrera profesional.
- Cada trabajador estará obligado a cumplir con el entrenamiento y la capacitación profesional que le programe su empleador en relación al apropiado desempeño de sus funciones; en consecuencia, el tiempo destinado a estas actividades dentro o fuera de la jornada habitual será considerado tiempo de trabajo.
- El Sindicato presentará las propuestas que considere oportunas sobre el contenido y alcance de los programas antes mencionados, así como otras sugerencias sobre temas de capacitación vinculados al desarrollo laboral de los trabajadores.
- Las Partes estudiarán la posibilidad de desarrollar acciones conjuntas para capacitar al personal en materias que no se encuentren directamente relacionadas con el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores pero que resulten de interés para su formación general.

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

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

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

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

También pueden funcionar como ámbito de negociación previo a la realización de medidas de fuerza. Tanto la intervención de una Comisión para la solución de conflictos individuales como la conformación de comisiones ad hoc suelen acordarse en los convenios colectivos. Esto significa que tienen carácter pre-

vio al surgimiento de un conflicto determinado, lo que es en general valorado por los actores porque evita el accionar improvisado y en caliente para definir los métodos de solución ante una situación conflictiva en particular. Sin embargo, también se han recogido críticas a estos mecanismos preestablecidos, considerando negativo el efecto de este tipo de procedimiento ya que, frente a la presión formal de tener que seguir una serie predeterminada de pasos antes de poder apelar a las medidas de fuerza, cada parte tiende a “plantarse” en su posición.

Por ejemplo podría, establecerse que:

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

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

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

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

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

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

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

Se trata de acciones empresariales que pueden ser positivas o negativas en función de las modalidades de su proceso de incorporación a la empresa, de la información que se posea sobre sus potencialidades y del grado de cooperación que sea posible alcanzar.

5) El *último núcleo* temático es el que hace referencia a la situación social de los trabajadores, entendiendo en temas tales como la vivienda, el transporte, el medio ambiente, estructuras sanitarias y asistenciales, seguridad social y todos

aquellos otros que tengan en cuenta al trabajador no ya como sujeto de las relaciones laborales sino como integrante de una sociedad determinada.

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

Estas políticas pueden dividirse en dos grandes grupos: aquellas que posibilitan al trabajador a mantener su compromiso con la empresa mediante la provisión de servicios que suplen su rol familiar (como guarderías, tutores, etc.) y aquellas que permiten al trabajador mayor flexibilidad y mayor tiempo libre para hacerse cargo personalmente de estas funciones. El sindicato debería tener participación tanto en el diseño como en la implementación de esas políticas. Esta última fase es de vital importancia y es donde el sindicato puede erigirse como garante de la equidad en la implementación. Esto significa no solo que todos los trabajadores tengan igual acceso a los beneficios (independientemente de la voluntad de su supervisor) sino también que el hacer uso de los mismos no implique un desmedro de las posibilidades futuras de desarrollo profesional para el trabajador.

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

A estos cinco núcleos, a los cuales hemos hecho referencia deberíamos agregarle el tema del Empleo como un núcleo con implicancias económicas y sociales propias. Esta ha generado y genera grandes tensiones entre el capital y el trabajo y, como tal, este conflicto tarde o temprano se trata de canalizar también en la negociación colectiva. En algunos casos de manera incipiente y “solapadamente” cuando se discuten temas tales como la reconversión de las empresas, la formación profesional, la reducción de la jornada laboral, entre otros. Y en otros casos, más “sinceramente”, cuando la cuestión del empleo empieza a ser abiertamente un tópico de la negociación colectiva.

Un tema que acompaña casi como condición al de empleo es el de la estabilidad laboral. Para el sector laboral, empleo y estabilidad son dos caras de una misma moneda. Como ejemplos de Concertación Social que se refieren de mane-

ra directa a la temática del Empleo podemos mencionar: el Acuerdo Interconfederal sobre Estabilidad en el Empleo, en España; el Acuerdo Marco para la Productividad, el Empleo y la Equidad Social, firmado en 1994 en Argentina; y la Alianza para el Trabajo propuesta por la DGB de Alemania a principios de 1996.

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

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

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

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

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

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

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

Con el proceso de globalización económica, se produce una apertura de los mercados. Como ya se ha dicho, esto trajo como consecuencia que los actores

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

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

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

Estos temas tienen, desde el costado sindical, otro significado. Dado que el sector patronal prioriza el compromiso de los trabajadores con el objetivo empresarial, el sindicato deberá hablar de estabilidad en el empleo, seguridad indispensable para que los trabajadores sientan que forman parte del colectivo empresa.

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

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

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

DISCURSO EMPRESARIO	OBJETIVO SINDICAL
Compromiso	Estabilidad
Productividad	Participación en los resultados
Capacitación	Formación profesional
Participación	Información

3. Principios que sustentan la negociación colectiva

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

Negociar de buena fe

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

Respetar los acuerdos parciales

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

Dar muestras de flexibilidad

La elasticidad que muestren las partes, su ductilidad para el tratamiento de los distintos temas, beneficiará el resultado de las discusiones y el encuentro de ámbitos de convergencia. Por supuesto que la flexibilidad no se invalida por la intransigencia que pueda devenir de ciertos principios que sean esenciales para la parte ni por la rigidez que pueda provenir de una táctica negocial. Pero cualquier proceso de innovación y de creatividad en la negociación requiere de una actitud abierta, predispuesta al cambio, sin prejuicios de parte de los negociadores y de los sujetos colectivos representados.

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

La negociación colectiva no debe ser solo un juego de suma cero, en el que todo lo que una parte gane significa pérdida para la otra parte. La negociación se basa en una accionar cooperativo, donde los protagonistas saben que deben re-

signar parte de sus objetivos para alcanzar un acuerdo general. Por otro lado, si se pone a la otra parte en una situación tal que no pueda mostrar aunque más no sea un mínimo logro, seguramente no cumplirá el acuerdo, ya que no tiene nada que perder.

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

Esto implica que, como todo proceso, la negociación tienen sus tiempos e implica una continuidad para el logro de los objetivos. Es necesario administrar y manejar los tiempos de la negociación con el objeto de ir mostrando las distintas posiciones en los momentos apropiados de acuerdo al desarrollo de la misma.

No hay un solo objetivo prioritario

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

Cada parte no representa un interés común, único e inmutable

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

Los resultados obtenidos no significan un triunfo definitivo

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

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

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

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

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

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

La presencia sindical debe garantizarse en todas las etapas

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

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

A modo de conclusión: Significado del sindicalismo sociopolítico

El movimiento obrero de la región se enfrenta a cambios vertiginosos en el contexto de las relaciones de trabajo y a nuevas problemáticas que debe enfrentar con eficacia, respondiendo a las expectativas de miles de trabajadoras y trabajadores que lo conforman y que reconocen en el sindicato como forma de organización, la única alternativa para la defensa y expresión de sus legítimos intereses. **Se requiere por lo tanto avanzar en la dirección de un sindicalismo sociopolítico, preservando el pluralismo ideológico en las organizaciones sindicales, capaz de convertirse en el cimiento para prácticas sociolaborales que permitan al mismo tiempo la crítica frontal al capitalismo salvaje y al mismo tiempo plantear una plataforma sociolaboral que se integre en la lucha por transformar a las democracias en verdaderas democracias económicas, políticas y sociales.**

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

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

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

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

- asumir su propia identidad frente a las nuevas formas de expresión del conflicto;

- aceptar que el conflicto y la negociación no son términos antagónicos, sino que se interrelacionan, se realimentan y exigen propuestas superadoras;
- diseñar estrategias que asuman la existencia de intereses discordantes y comunes;
- generar una estructura propia y eficiente, abierta a la participación interna, la formación de dirigentes y la asistencia técnica, lo que conlleva una serie de impactos en las conductas, en los métodos y en la organización de los sindicatos.

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

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

En tal sentido, es interesante recordar que:

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

Es oportuno revalorizar la negociación —que no es sinónimo de “negociado” ni de “entrega de conquistas”— como método para el cambio y la transformación de las relaciones de poder en las sociedades abiertas o, al menos, para producir decisiones compartidas o consensuales en la medida que va resolviendo oposiciones de intereses. Se insiste en la importancia de que esta postura sea asimismo aceptada y asumida por el empresariado, colectiva e individualmente.

Es necesario que los empresarios abandonen las posturas declamativas y el reclamo de actitudes racionales hacia el sindicalismo, o sobre la necesidad de

discutir sobre otros temas que no sean los salariales. Estos “otros temas” conllevan la necesidad de compartir e incluso resignar poder concreto, pero entendiendo que la aparición de nuevas modalidades y contenidos en la negociación otorgarán una mayor estabilidad al sistema democrático y un horizonte confiable para el crecimiento económico.

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

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

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

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

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

- el fomento de la negociación como elemento esencial de la acción sindical;
- el desarrollo de la negociación colectiva a nivel de actividad o de rama, vinculada activamente con la realidad de las empresas, con el nivel de articulación necesario y adecuado para la defensa de los intereses del colectivo de los trabajadores;
- el diseño y preparación de la negociación como un proceso continuo, incorporando las herramientas necesarias, que como vimos, tienden a profundizar los mecanismos de participación y gestión;
- la formación y actualización de los trabajadores abocados a la función negociadora. El rol del negociador, su pericia y experiencia, su capacita-

ción técnica y humana pueden convertirse en una variable crucial en el futuro;

- la realización de los estudios técnicos que respalden las reivindicaciones laborales, actualizando permanentemente temas y contenidos;
- el desarrollo de mecanismos de prevención y solución de conflictos que lleve a las partes a una interrelación formal y efectiva, más allá de lo difícil y conflictivo (valga la redundancia) de la negociación y el acuerdo.

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

El objetivo de este texto ha sido precisamente resaltar el carácter central que tiene, en las actuales circunstancias, asumir la negociación colectiva como una metodología transformadora y democrática de administración del conflicto. Intenta aportar desde la experiencia concreta al fortalecimiento de los actores sindicales y al Diálogo Social, incorporando algunos conceptos y herramientas que pueden ser de utilidad para el análisis, diseño y evaluación de los procesos de negociación.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

GODIO, Julio. *Sociología del trabajo y política*. Buenos Aires: Atuel, 2001.

MARCOS-SÁNCHEZ, José. *Negociación colectiva y código de conducta*. Ginebra: OIT, 2000.

OIT. *Programa Global de Empleo*. Ginebra, 2002.

PORTELLA DE CASTRO, María Silvia; Wachendorfer, Achim. *Sindicalismo y Globalización*. Caracas: Nueva Sociedad, 1998.

SANTOS, Gracia (Comp.) *Alternativas sindicales a la globalización*. Madrid: Fundación Paz y Solidaridad, 2001.

SOMAVÍA, Juan. *Trabajo decente y protección para todos. Prioridad para las Américas*. Ginebra: OIT, 1999.

TOMADA, Carlos; Rigat-Pflaum, María. *La negociación colectiva ante el siglo XXI. Aportes para la acción sindical*. Buenos Aires: FES, 1998.

VEGA RUIZ, María Luz. *La reforma laboral en América Latina. Un análisis Comparado*. Ginebra: OIT, 2001

Este documento
se terminó de imprimir en el
Departamento de Publicaciones de Cinterfor
en Montevideo, noviembre de 2002