# 4. La negociación colectiva

*El objetivo de este capítulo es el de analizar y presentar algunos aspectos importantes de la negociación colectiva, en particular, analizar cómo la negociación colectiva se ha estructurado a lo largo de su desarrollo en las varias regiones del mundo.*

*La finalidad es la de identificar cuáles son los desafíos principales que tienen que enfrentar los sindicalistas al momento de dar inicio a un proceso de negociación colectiva, así como reflexionar sobre algunas puntos estratégicos que alimenten el debate para fortalecer las políticas sindicales en cada organización sindical en este ámbito.*

*Los temas que aquí se presentan fueron elaborados para facilitar el desarrollo de las actividades didácticas que se proponen en el capítulo siguiente (cap.5).*

*Estas actividades didácticas tienen como propósito facilitar la integración de los contenidos de este capítulo con las experiencias y conocimientos que los y las participantes aportan de modo que, a partir de sus resultados, los contenidos puedan ser adaptados a sus propias realidades. Con este mismo propósito, se sugiere la entrega de este capítulo y de las actividades didácticas grabadas en un disco.*

*Con este mismo objetivo, el contenido de todo este manual podrá ser recabado del sitio WEB del Programa de Actividades para los Trabajadores del Centro de Turín (ACTRAV): www.itcilo.it/ACTRAV.*

# 4.1 EVOLUCION DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

El nacimiento y posterior desarrollo del sindicalismo refleja las posiciones colectivas de los trabajadores y las trabajadoras que comprendieron que unidos pueden defender mejor sus intereses y tener mayor fuerza ante sus empleadores. Desde su origen, los esfuerzos del movimiento sindical estuvieron dirigidos a representar los intereses de sus miembros y al principio esto mismo, se hacía de manera informal e irregular y a menudo, sus representantes corrían el riesgo de ser despedidos y perseguidos.

Independientemente del tipo de reivindicación - que podía ser el reconocimiento de la organización sindical, un aumento de los salarios o impedir el despido de un trabajador - aquéllo que era importante era reclamar ante el empleador para mejorar o cambiar sus condiciones de trabajo. En sus inicios, se trataba de una modalidad de acción en la que los obreros exponían los hechos al patrón presentando pruebas o recurriendo a otros medios con el fin de obtener una respuesta positiva a sus demandas.

Es a partir de estas experiencias que la negociación colectiva se ha desarrollado a lo largo del tiempo. Naturalmente, esta evolución no se dió de manera homogéa ya que ha sido siempre condicionada por la interacción de diferentes factores económicos, sociales y políticos de cada país.

Aún si la evolución de la negociación colectiva ha sido compleja y, continua a serlo en cada uno de los contextos nacionales e internacionales, ella es considerada por los movimientos sindicales como uno de los principales medios de defensa y promoción de los intereses de los trabajadores lo cual exige una renovación constante de sus políticas y prácticas así como de competencias nuevas por parte de sus representantes.

Si bien la negociación colectiva representa para el movimiento sindical un desafío continuo, en ciertos casos, las organizaciones sindicales no cuentan con el pleno reconocimiento ni la suficiente libertad para organizarse y por lo tanto, la práctica de la negociación colectiva se ve condicionada exigiendo un notable esfuerzo a nivel nacional e internacional para afirmar el respeto y cumplimiento de los derechos fundamentales de los trabajadores.

Hoy en día, el principio de la negociación colectiva es sostenido y defendido por convenios y tratados internacionales. Las Normas Internacionales del Trabajo, en particular, los Convenios 87 y 98 reconocen la libertad sindical y la negociación colectiva como derechos

fundamentales de los trabajadores y como medios esenciales para incrementar las relaciones entre las partes sociales de cada país. Los actores sociales -trabajadores, empleadores y gobiernos- dando soporte a los principios y a las prácticas de la negociación colectiva contribuyen a reforzar la democracia económica a través de la participación de los trabajadores en el sistema económico y social. La negociación colectiva contribuye además, a operar una distribución más equitativa de la riqueza producida por el sistema económico e, implícitamente, sostiene el consumo interno y el mejoramiento continuo de la calidad de vida en el país.

Actualmente, la creciente interrelación global de los procesos de producción y del comercio internacional hace que el sindicalismo, en particular, el sindicalismo internacional, enfrente grandes desafíos. Como resultado de este proceso -caracterizado así mismo, por el refuerzo de los esquemas de integración subregional- se delinea un nuevo nivel de negociación que trasciende la esfera nacional para co-determinar, a nivel transnacional, decisiones favorables a los trabajadores tanto en seno a las organizaciones internacionales así como, en las empresas multinacionales. Este nuevo nivel de negociación está a cargo de las organizaciones sindicales internacionales, confederales y de sector (Sindicatos Globales) . Las organizaciones sindicales regionales/sub-regionales y los Comités de Empresa Europeos que operan en el ámbito de empresas multinacionales están también implicadas en este nuevo nivel de negociación que se desarrolla, por el momento, con grandes dificultades.

La creación de una cultura sindical internacional y la capacidad de actuar sindicalmente a nivel transnacional deben ser reforzadas para enfrentar los procesos de globalización internacional de la economía.

El gran desafío es pues ahora, para el movimiento sindical internacional el transformar las desventajas consecuentes a la globalización de la economía en oportunidades a través de este instrumento que acompaña desde siempre las grandes conquistas obtenidas por el movimiento sindical.

## 4.2 DEFINICION

El término “negociación colectiva” indica un proceso que permite que las condiciones de trabajo y de empleo se fijen de común acuerdo entre los empleadores y los trabajadores. En el mundo del trabajo, la negociación colectiva brinda un medio para defender los intereses de los trabajadores y para mejorar las condiciones del nivel de vida.

La negociación colectiva se concibe en los instrumentos de la OIT como la actividad o proceso encaminado a la conclusión de un contrato o acuerdo colectivo. El contrato colectivo se define en la Recomendación núm. 91 (ver anexo) como “todo acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo, celebrado entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones representativas de trabajadores o, en ausencia de tales organizaciones, representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional” quedando entendido que “todo contrato colectivo debería obligar a sus firmantes, así como a las personas en cuyo nombre se celebre el contrato”, y que las disposiciones de los contratos de trabajo contrarias al contrato colectivo “deberían considerarse como nulas y sustituirse de oficio por las disposiciones correspondientes del contrato colectivo”, lo cual no obsta a que “las disposiciones de los contratos de trabajo que sean más favorables a los trabajadores que aquellas previstas por el contrato colectivo no deberían considerarse contrarias al contrato colectivo. El Convenio de la OIT 154 (ver anexo) define en su articulo 2 la negociación colectiva como “todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de 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.

Sin embargo, estos contenidos de la negociación colectiva pueden ser ampliados como por ejemplo, a todos los temas que tienen que ver con la administración laboral tales como, seguridad social, inspección laboral, políticas nacionales de empleo, políticas para promover la igualdad etc. y de hecho, ciertos espacios tradicionalmente reservados a la consulta son remplazados por acuerdos centrales tripartitos sobre aspectos importantes de la política económica y social en consonancia con el párrafo I, d) de la Declaración de Filadelfia (ver anexo) (*).

(*) extraido de: La Negociación Colectiva, Normas de la OIT y principios de los órganos de control: Bernard Gernigon, Alberto Odero, Horacio Guido- OIT 2000.
Se aconseja la lectura de esta publicación para profundizar en el tema

Por lo tanto, el término “negociación colectiva” cubre los diferentes métodos y procedimientos de negociación que son empleados para llegar a un acuerdo entre los representantes de los trabajadores y de los empleadores y en ocasiones, los gobiernos y según la cobertura de estos acuerdos, se habla de niveles de negociación colectiva, los cuales pueden ir desde la pequeña empresa a la gran industria, y pueden darse bajo un plan local, nacional o regional, y, según las articulaciones de los diferentes niveles de negociación, entre un sindicato y un empleador o entre grupos de sindicatos y federaciones de empleadores. La negociación colectiva pues, representa la base de las relaciones laborales y el epicentro de la acción sindical.

Los procedimientos de negociación colectiva varían de un lugar a otro, pero ellos se desenvuelven generalmente bajo un contexto jurídico (por ejemplo, en las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo) o un acuerdo obtenido entre los actores sociales o según las prácticas nacionales y a veces, preven en cuáles circunstancias es necesario someter los argumentos en debate a terceras personas o a comisiones aceptadas por las dos partes. En algunos casos, si el proceso de negociación colectiva no lleva a un acuerdo, el contencioso es puesto bajo las manos de un mediador o se somete a un proceso de arbitraje.

***Negociación Colectiva: actores con intereses y objetivos diferentes que deben actuar/trabajar juntos para alcanzar un acuerdo sobre las condiciones de trabajo y empleo y las relaciones entre las partes.***

## 4.3 LOS ACTORES DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

Los agentes "directos" de la negociación colectiva son, evidentemente, las organizaciones y/o las instituciones que a su vez, se refieren a los sujetos sociales que deben representar.

Por lo tanto, los actores son tres:

a) Los ***trabajadores*** representados por sus organizaciones sindicales antes que nada, pero también podrían ser las asociaciones profesionales específicas (por ejemplo, los profesores) y las asociaciones de trabajadores autónomos (por ejemplo, asociaciones de campesinos). ;

b) los ***empleadores*** representados por las asociaciones patronales (pero podrían también incluirse las empresas que negocian directamente con los sindicatos, rechazando la intermediación de las asociaciones);

c) el ***Estado*** en sus varias articulaciones:

- por un lado, como empleador;
- por otro lado, intervienen como "reglamentadores", es decir, como "productores de reglas" que definen el marco. El rol y el peso de los actores cambia mucho de país en país lo que viene a demostrar que la negociación colectiva tiene un impacto bien diferente según el contexto histórico e institucional en el que se inscribe.

***La política del gobierno puede intervenir en el contexto socio-económico que está a la base de la negociación colectiva introduciendo por ejemplo, políticas de ajuste estructural y de privatización. Lamentablemente, en numerosas ocasiones, estas políticas son adoptadas sin consultar ni negociar con los actores sociales cambios que afectan directamente, el mundo del trabajo y del empleo.***

## 4.4 EL PAPEL DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

Como ya se dijo, la principal estructura a la base de las relaciones laborales modernas es la negociación colectiva. Representa el principal instrumento de acción para el sindicato, quién se ha fortalecido gracias, justamente, a su difusión.

Hace un siglo y medio, los primeros contratos colectivos cubrían principalmente los temas relativos a las remuneraciones semanales y al horario de trabajo. Las remuneraciones han representado siempre el elemento central entre los temas más importantes, pero actualmente es “sólo” uno de los elementos de la variedad de temas que la negociación colectiva puede cubrir. Hoy en día, se puede afirmar que los contratos colectivos constituyen una especie de “legislación laboral” que reglamenta las condiciones de empleo de millones de trabajadores de todo el mundo.

Recordemos algunos de los principales temas tratados por los contratos colectivos:

- Remuneraciones (por horas, a destajo, y otras formas de incentivos)
- Horario de trabajo (pago de horas extraordinarias, regulación de los horarios a rotación, turnos nocturnos, períodos de reposo).
- Vacaciones anuales (duración, periodicidad, tratamiento económico)
- Ausencias por enfermedad o por otros motivos (por ejemplo, maternidad, actividad sindical, formación) e indemnizaciones retributivas correspondientes.
- Despidos.
- Número de aprendices y su adiestramiento.
- Beneficios sociales como por ejemplo los fondos de pensión y los fondos para enfermedad.
- Estándar de calidad de los productos, objetivos de productividad.

- Procedimiento de consulta.
- Duración de los contratos.
- Cláusulas positivas para combatir la discriminación en el trabajo contra la mujer.
- Igualdad de trato.
- Extensión de la cobertura de la negociación colectiva a los trabajadores sub-contratados por la misma empresa.
- Procedimientos para la negociación de nuevos contratos.
- Formación profesional etc.

El grado de desarrollo de los temas tratados por la negociación colectiva es tal que algunos teóricos consideran que esta última representa todo un conjunto de normas que reglamentan las relaciones de trabajo.

En efecto, puesto que los temas objeto de negociación son tantos, se deduce que el proceso contractual no acaba con la estipulación del contrato sino sigue en las fases de aplicación, en las relaciones continuas entre los actores sociales por los cambios verificados en la propia naturaleza de la acción colectiva intimamente asociados a profundas transformaciones socioproductivas de alcance mundial.

## 4.5 INSTRUMENTOS DE LA OIT RELATIVOS A LA NEGOCIACION COLECTIVA

*La Declaración de Filadelfia*

En 1944 la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó el texto que hoy se conoce como la Declaración de Filadelfia y es un anexo a la Constitución de la OIT. En esta Declaración, se definen los fines y objetivos de la Organización así como, los principios que deberían inspirar la política de sus Miembros.

En particular, en el capítulo III, letra e) afirma: " lograr el reconocimiento efectivo del **derecho de negociación colectiva**, la cooperación de empleadores y de trabajadores para mejorar continuamente la eficiencia en la producción, y la colaboración de trabajadores y empleadores en la preparación y aplicación de medidas sociales y económicas".

La Declaración de Filadelfia también se refiere a la necesidad de que "los representantes de los trabajadores y de los empleadores, colaborando en un pie de igualdad con los representantes de los gobiernos, participen en discusiones libres y en decisiones de carácter democrático, a fin de promover el bienestar común"

*DECLARACION DE LA OIT RELATIVA A LOS PRINCIPIOS Y DERECHOS FUNDAMENTALES EN EL TRABAJO Y SU SEGUIMIENTO (1998)*

Fue adoptada por la OIT en la Conferencia del 1998 con el fin de conciliar la preocupación por estimular los esfuerzos que todos los países dedican a lograr que el progreso social vaya a la par con el progreso de la economía, por una parte, con la de respetar la diversidad de situaciones, las posibilidades y las preferencias de cada país, por la otra.
La Declaración aporta una nueva e importante contribución. Primeramente, se reconoce que todos los Miembros de la OIT, aun cuando no hayan ratificado los convenios aludidos, tienen el compromiso de respetar de buena fe y de conformidad con la Constitución, los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios. En segundo lugar, establece un mecanismo de seguimiento previsto en el anexo de la Declaración.

Los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios son:

a) la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del **derecho de negociación colectiva**;
b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio
c) la abolición efectiva del trabajo infantil y

d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación

Las organizaciones sindicales organizadas a nivel internacional están luchando para que estos principios sean reconocidos y aplicados universalmente a fin de que sean garantizadas la aplicación de las condiciones mínimas de tutela de los trabajadores. Por lo tanto, sostienen que la mundialización de la economía debe ser acompañada de un empeño general orientado a "globalizar" los derechos fundamentales de los trabajadores en las varias regiones del mundo.

*DECLARACION TRIPARTITA DE PRINCIPIOS SOBRE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES Y LA POLITICA SOCIAL (2000)*

Fomenta la asociación y la cooperación entre las empresas, los trabajadores y los gobiernos para maximizar las contribuciones positivas que las inversiones de las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social, y ayudar a resolver las dificultades a que puedan dar lugar dichas inversiones.
La Declaración EMN es el único instrumento en el área de la responsabilidad social de la empresa, que se basa sobre principios y normas universales.

*Convenio 87 (1948)*

*LIBERTAD SINDICAL Y PROTECCION DEL DERECHO DE SINDICACION*
Luego de la segunda guerra mundial, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó este Convenio relativo a ***la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación***. El principio que incluye este Convenio, es una condición fundamental para que cualquier negociación colectiva pueda ser bien conducida y cumpla con sus objetivos. Cuando los trabajadores recurren a la negociación colectiva lo hacen para defender sus intereses y esto sería imposible si al mismo tiempo no gozaran de la libertad y autonomía necesaria para asociarse y organizarse en el modo que estimen más conveniente.

*Convenio 98 (1949)*

*DERECHO DE ORGANIZARSE Y DE NEGOCIACION COLECTIVA*
Este Convenio por un lado, tiene como finalidad proteger a los trabajadores que tienen el derecho de organizarse sin ningún tipo de injerencia por parte de las organizaciones de empleadores. Por otro lado, promueve la negociación colectiva.

*Convenio 154 (1981)*

*CONVENIO SOBRE EL FOMENTO DE LA NEGOCIACION COLECTIVA*

Es el Convenio que define el campo de aplicación y la definición de negociación colectiva.

*Convenio 151 (1978)*

*CONVENIO SOBRE LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA*

Establece que las organizaciones de empleados públicos gozarán de completa autonomía respecto de las autoridades públicas.

En anexo se presentan los textos integrales de los Convenios 87, 98, 154 y 151 y de las Recomendaciones 91 y 159, así como los textos de la Declaración de Filadelfia (1948), la Declaración de la OIT sobre principios y derechos fundamentales en el lugar de trabajo (Junio 1998) y la Declaración Tripartita de principios sobre las empresas Multinacionales (2000) .

## 4.6 NIVELES DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

Para comprender cómo funciona la negociación colectiva, es necesario identificar los varios niveles en qué se realizan las negociaciones colectivas así como la articulación entre los varios niveles. En relación con este punto, la situación que presenta un país puede ser muy diferente de la de otro. En algunos países existen negociaciones muy centralizadas y en otros sólo se realiza a nivel de empresa. Entre estos dos extremos se presentan muchas variedades que dependen, en parte, de la evolución histórica de las relaciones laborales.

### Niveles de negociación más comunes

***Los niveles de negociación más utilizados son :***

- ***el nivel superior denominado según los países interconfederal, nacional o central;***
- ***el nivel intermedio, denominada a su vez, sectorial, de rama o de categoría;***
- ***el nivel inferior, llamado generalmente de empresa pero que puede desarrollarse a niveles incluso más bajos;***

***En algunos países existe una negociación a nivel regional y/o de zona industrial/territorial.***

### 4.6.1 NIVEL INTERCONFEDERAL/NACIONAL/CENTRAL

Históricamente asume, en algunos países, un rol importante durante periodos de crisis o de dificultad económica cuando se presentan desequilibrios de tipo macroeconómico y se hace necesaria la adopción de una política de ingresos concordada entre las partes sociales o a través de intervenciones relacionadas con la restructuración del aparato industrial o del mercado de trabajo. Esta práctica se ha afirmado también como un nuevo modelo de relaciones laborales fundado en los principios de la concertación entre las partes sociales con el fin de concordar conjuntamente los objetivos de tipo macroeconómico y sucesivamente, desarrollar una negociación colectiva compatible con este marco.

Por lo tanto, la concertación implica el desarrollo de una actividad sindical orientada a la defensa de los intereses generales de los trabajadores y las trabajadoras, como por ejemplo, la ocupación, la protección social, la formación y el mercado de trabajo, las medidas para promover la igualdad de trato y de empleo en el trabajo.

Con respecto a los otros niveles, este nivel presenta características particulares porque influye sobre el desarrollo de la democracia económica en el país y debe desempeñar una función complementaria a la democracía política. Se sitúa en el límite de las relaciones laborales, confinando o sobrepasando el marco político, y dando énfasis al actor público.

Por lo general, los actores son las confederaciones sindicales y, la confederación de los empleadores, y cuando se hace recurso a la negociación trilateral o tripartita, el gobierno. Este nivel de negociación se practica con diferentes niveles de institucionalización entre las partes sociales (acuerdos-marco, pactos nacionales etc.).

El acuerdo nacional no sólo enmarca los acuerdos sectoriales, sino además fija sus límites creando fuertes vínculos/objetivos de tipo macroeconómico. El desarrollo de las políticas de ingresos ha producido muy a menudo este tipo de resultado.

***Contenidos:***

- *Política económica y social;*
- *Definición de la política salarial*
- *Protección social*
- *Políticas de empleo y promoción de la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo.*
- *Reglas de procedimiento y programáticas de las relaciones laborales;*
- *Educación y Formación Profesional.*

***Cuando se recurre:***

- cuando el sindicato logra determinar la aceptación de una *política de concertación* de tipo macroeconómico y social entre las partes;

- *para coordinar o armonizar políticas* que por su propia naturaleza hacen que la negociación nacional sea de algún modo necesaria por la naturaleza misma de las condiciones de trabajo que deben ser definidas; por ejemplo, cuando se trata de prestaciones de la seguridad social que exigen compensaciones entre empresas y el sector público o cuando se detecta la necesidad de combatir la discriminación contra la mujer en el empleo a través de medidas afirmativas de carácter nacional ;

- cuando es necesario fijar *las reglas del juego* entre los actores de las relaciones laborales;

- *en momentos de particular crisis económica y social*, la decisión al "vértice" asume un valor simbólico y político, en cuanto reconoce y sanciona la excepcionalidad del conflicto y afirma que la solución trasciende los intereses de las partes;

- *para discutir las políticas de ajuste estructural y las medidas de privatización*

### 4.6.2 NIVEL SECTORIAL/RAMA/CATEGORIA

El nivel de negociación sectorial se realiza entre las organizaciones de los trabajadores y de los empresarios de un determinado sector de la economía nacional y, tiene como objetivo definir a través de un acuerdo colectivo que establece por un determinado período de tiempo las relaciones contractuales de trabajo entre las partes con validez *erga omnes* a nivel nacional.

La centralización de la negociación de sector ha constituido la mayor característica de la estructura contractual de muchos países europeos. El contrato nacional ha asumido tradicionalmente el rol de elemento unificador de las condiciones de trabajo de los trabajadores del sector o como garantía de una disciplina mínima. Los actores son típicamente, por un lado, las organizaciones nacionales de sector de los empleadores, y por el otro lado, los sindicatos organizados por sector o por rama. En general, el procedimiento de negociación tiene lugar antes de la conclusión del contrato, con la elaboración de la llamada plataforma, como iniciativa de la parte sindical.

Los acuerdos a nivel sectorial tratan varios argumentos específicos que se dan a nivel de la respectiva industria. La mayoría de las negociaciones a nivel nacional presentan a la base cuestiones ligadas con la remuneración garantizada, pero cubren también cuestiones como licencias, horarios de trabajo, seguridad en el lugar de trabajo, indemnizaciones, jubilación, los procedimientos disciplinarios y de reclamo y cláusulas relativas a la reglamentación del salario incluyendo la igualdad retributiva entre hombres y mujeres.

La amplitud de los acuerdos nacionales a nivel de rama, depende de las relaciones laborales presente en los varios países. Es posible igualmente que sindicatos y empleadores decidan por ejemplo, determinadas cuestiones relativas a los salarios, horarios de trabajo, higiene y seguridad laboral o nivel de empleo con acuerdos específicos.

Como ha sido ya mencionado, estos convenios no se aplican necesariamente de manera rígida en todos los casos. Este convenio puede fijar el salario mínimo para todo un sector industrial y todas las empresas del sector deben respetar este acuerdo-marco. Este tipo de acuerdo fija una tasa mínima de salario y, en algunos casos, los sindicatos a nivel de empresa pueden negociar beneficios salariales complementarios, como por ejemplo, ventajas en función de indicadores como podría ser la productividad.

La definición de un acuerdo a nivel nacional sirve como punto de referencia para la extensión de los derechos y de los intereses de los trabajadores determinados con acuerdos a nivel de empresa.

- ***Contenidos:***

***Comprenden prácticamente toda la disciplina de la relación de trabajo:***

calificación y organización del trabajo
estructuras y dinámicas retributivas
aplicación del principio igual salario por un trabajo de igual valor, horarios y tiempos de trabajo
derechos sindicales, como los derechos de información y de control.

Además puede ocuparse de cuestiones más específicas relativas a la actividad del sector , tales como:

- Nivel de los salarios
- Compensaciones por territorio
- Primas de producción
- Salarios de ingresos para jóvenes
- Remuneración relativa a las horas extraordinarias de trabajo o durante los días feriados.
- Número de horas de trabajo.
- Trabajo nocturno.
- Licencias pagadas para la formación.
- Licencia e indemnización por enfermedad
- Licencia de maternidad y paternidad.
- Indemnización por viajes y subsistencia.
- Higiene y seguridad
- Prácticas sobre derecho sindical (Locales y material para representantes sindicales, acuerdos de reconocimiento, procedimiento de reclamo)
- Procedimientos disciplinarios.
- Procedimientos para reglamentar el litigio.

***Cuando se recurre:***

- Cuando el sindicato logra determinar la aceptación de una negociación nacional por rama para defender los intereses generales de los trabajadores de un sector específico de la economía;

- para armonizar la tutela de los trabajadores y el mejoramiento de las condiciones salariales y de trabajo en sectores específicos de la economía nacional, expuestos de alguna manera, a factores de tipo exógeno y a procesos de trabajo/ciclos productivos particulares;

- para tutelar a todos los trabajadores y trabajadoras de una determinada rama a través de un contrato nacional. En este caso también están cubiertos los trabajadores de una pequeña o mediana empresa en la que la organización sindical no está presente. Es decir, aún los trabajadores no sindicalizados del sector están tutelados por el acuerdo nacional de rama.

### 4.6.3 NIVEL DE EMPRESA

La negociación a nivel de empresa y, en ciertos casos, a nivel de unidades de producción (en caso de grandes empresas) toma como punto de referencia, las disposiciones contenidas en un convenio colectivo nacional (cuando existe) y/o, en un convenio local/territorial, para adaptarlos, mejorarlos y completarlos según la situación existente a nivel de la empresa.

Las negociaciones interconfederales y/o de rama, por la propia naturaleza de cada una de ellas, pueden imponer normas de carácter general, mientras la negociación de empresa, gracias a su ductilidad puede establecer en el marco de las relaciones laborales establecidas a nivel central y/o en el convenio de rama, normas concretas relativas a las relaciones laborales dentro de la empresa.

Las características particulares de flexibilidad y especificidad a nivel de la negociación de empresa dependen del contexto de las condiciones presentes en la empresa y de como están estructuradas las relaciones laborales en cada país.

Cuando no existen reglas predeterminadas por ley o por los niveles superiores de la negociación, la iniciativa sindical es la que generalmente hace partir la fase contractual con la presentación del pliego de pedidos.

En lo que se refiere a los actores, a nivel de empresa la iniciativa puede nacer de las representaciones sindicales, y, en algunos casos, de las unidades de producción (establecimiento, taller, etc.) Los trabajadores pueden ser representados por los consejos de fábrica/comités de empresa o incluso, por grupos de trabajadores que pueden contratar colectivamente. **Asegurar la presencia de la mujer trabajadora en todas las instancias representativas durante el proceso de negociación garantiza que sus intereses específicos tengan un tratamiento equo.**

En representación de la empresa (medianas o grandes) generalmente, es la dirección la que negocia en nombre de la empresa. En las más pequeñas, la parte puede ser asumida por el mismo empresario cuando acepta de negociar.

En ciertos casos, las organizaciones sindicales y las organizacione empresariales de un determinado distrito industrial o de un sector productivo específico, pueden firmar acuerdos colectivos que cubren todas las empresas y micro-empresas presentes en un determinado territorio.

***Tipología de acuerdos a nivel de empresa***

Tal vez sería más correcto referirse a acuerdos a nivel de establecimiento, puesto que a menudo ese es el nivel donde se efectúan las negociaciones en muchos países. Para no complicar la presentación, la negociación a nivel de empresa incluye la negociación a nivel de establecimiento e incluso de sección/taller (o reparto).

Existen al menos tres tipos de acuerdos a nivel de empresa:

- acuerdos que recalcan prácticamente los acuerdos de sector con adaptaciones de poca importancia. Esta praxis se utiliza generalmente para extender la protección de un contrato colectivo a los trabajadores de empresas que no adhieren a la organización de empleadores de su sector;

- acuerdos que constituyen una integración o una adaptación de los acuerdos de sector: toman en cuenta la situación particular de una empresa y agregan ventajas adicionales;

- acuerdos autónomos. En este caso, el acuerdo a nivel de empresa tiene la máxima libertad de agregar cláusulas suplementarias o completarias nuevas ya que no existe un acuerdo a nivel de rama. Los actores tienen una autonomía para definir los contratos de trabajo, la organización del trabajo y todos los temas que consideren necesarios en las relaciones laborales dentro de la empresa.

Actualmente, debido a la evolución de la estructura productiva a nivel de empresa con un fuerte aumento de la productividad ha hecho que el sindicato en estos últimos años negocie el salario variable a nivel de empresa en función del nivel de productividad y de los índices de calidad.

Obviamente la posibilidad de optar por una o por otra estrategia depende del poder y de la capacidad de negociación del movimiento sindical en todos los niveles.

***Contenidos***

Por lo general se trata de problemáticas inherentes a la situación particular de las empresas, de la fábrica, etc. a saber, remuneraciones, horarios de trabajo, condiciones de trabajo, organización del trabajo, etc.

El contrato a nivel de empresa puede ser también una integración o una adaptación del acuerdo de sector (cuando este ha sido estipulado en

precedencia). En este caso, tomando en consideración la situación particular de la empresa, se pueden agregar ventajas justificadas ampliamente por la situación económica de ésta, de las tradiciones locales, de la profesiones presentes, etc.

En general, cuando el contrato integra un contrato de sector, las obligaciones de este último son consideradas como mínimas y el contrato de empresa agrega cláusulas suplementarias o completamente nuevas.

Hoy en cambio, por un lado, se integran nuevos contenidos de tipo cuantitativo y cualitativo, como el horario de trabajo, la formación, las calificaciones, la estructura de los salarios, los sistemas de remuneración, por otro lado, los acuerdos negociados a nivel de empresa pueden distanciarse considerablemente de las pautas determinadas a nivel superior o bien no seguir ningún tipo de pauta (contratos autónomos). Otra tendencia que cabe considerar es que el tema de la productividad no es negociado solamente en relación al sistema de fijación de salarios pero como parte del conjunto de factores que pueden influir sobre ello, como por ejemplo el tiempo de trabajo o la organización de la producción.

No se dispone de información sistematizada sobre los contenidos de la negociación a nivel de empresa. Seguramente, existen diferencias entre países como se ha observado en los puntos precedentes, pero además, los contenidos pueden variar en base a toda una serie de factores, a saber:

- la *dimensión de la empresa*, seguramente la difusión de contenidos más cualitativos es mayor entre las grandes empresas;

- la *situación económica de la empresa*. En situación de crisis es más dificil negociar aumentos salariales mientras que adquieren mayor importancia los acuerdos orientados a la defensa de la ocupación;

- la *dinámica ocupacional*. La tendencia a negociar sobre determinados temas (ambiente, horario, servicios) puede estar en relación con la dinámica ocupacional de la unidad productiva (redundancia o escasez de mano de obra/recursos humanos).

- Las *políticas de género* por parte de las organizaciones de empresarios y de trabajadores

Entre los temas que forman parte de la negociación a nivel de empresa figuran:

- salario (en particular, los beneficios adicionales)
- la duración del trabajo, la distribución del horario, la estructura general del horario (vacaciones, días feriados, etc.),
- la organización de los equipos de trabajo (número de turnos, trabajo nocturno, etc.),
- cuestiones sobre las condiciones en el lugar de trabajo (higiene y seguridad ocupacional)
- la interpretación y aplicación sobre el lugar de trabajo de convenios realizados a nivel nacional o regional, convenios relativos a las primas, gratificaciones y promociones

### 4.6.3.a TEMAS ACTUALES

Algunos de los temas que se han ido imponiendo en la negociación a nivel de empresa son los siguientes:

- la reducción y flexibilización del horario de trabajo
- la organización del trabajo, polivalencia y movilidad
- la formación
- salarios e incentivos

***La reducción y la flexibilidad del horario de trabajo***

Este es y ha sido uno de los temas centrales de la negociación colectiva. En la historia del movimiento obrero la reducción del horario de trabajo ha sido siempre considerada como un elemento de progreso social. Actualmente, la reducción del horario de trabajo y la introducción de parámetros de flexibilidad se han transformado en instrumentos para la creación de empleo y de aumentos vinculados con la productividad. Existe además, dentro del movimiento sindical un fuerte debate sobre el grado de correlación entre la reducción del horario de trabajo, la introducción de la flexibilidad y la creación de empleo.

Al inicio la reducción del horario constituía una compensación a la moderación de los salarios. Pero poco a poco, esta medida aislada se demuestra poco rentable y los empleadores comienzan a aceptar las posibilidades que podía ofrecer en términos de reorganización de los horarios y de la producción. Por otro lado, las organizaciones de los trabajadores luchan por disminuir los horarios de trabajo como medida de defensa del empleo sobretodo en las empresas que han tenido un aumento considerable de la productividad.

La reducción del horario de trabajo, a veces, facilita la flexibilización funcional, como por ejemplo, la reorganización de los horarios para la

introducción de cambios en la tecnología, en la producción y en el diseño del trabajo.

La evolución a la cual se asiste a través de los convenios y otras experiencias a nivel de empresa es que a menudo, no sólo esta medida trae consigo la introducción de toda una serie de flexibilidades, sino que comporta también derogaciones al código del trabajo, a saber la duración semanal máxima, el cálculo y la compensación de las horas extraordinarias, el trabajo durante el fin de semana y durante los días feriados, el trabajo de noche de las mujeres, etc.

Cabe observar que muchos empleadores han aprovechado de la nueva libertad que les ha dejado el legislador para concluir acuerdos con los sindicatos, al límite de la legalidad en lo que se refiere a los derechos adquiridos por el trabajador, con grande ventaja a favor de los empresarios, lo que les permite prolongar la duración de utilización de los equipos e instalaciones o bien de adaptar la producción a las fluctuaciones estacionales de la demanda.

De todas maneras, el objetivo del sindicato debería ser aquél de gobernar a nivel de empresa las medidas que acompañan la introducción de la flexibilidad, de la organización y reducción de los horarios de trabajo para que estas medidas no operen contra los trabajadores y trabajadoras.

### *Organización del trabajo, polivalencia y movilidad*

Estos son otros de los temas objeto de negociación a nivel de empresa, muchas veces en estrecha relación con el tema de la reorganización del trabajo.

La superación del sistema tayloriano/fordista puede tener un impacto importante sobre las categorías de calificación tradicional, por ejemplo, se reduce el número de categorías o de funciones y se introduce el concepto de intercambiabilidad de funciones o polivalencia.

La movilidad funcional es otra consecuencia de la concepción de estructuras más horizontales y autónomas propias de una organización del trabajo de tipo postfordista/toyotista en oposición a las jerarquías verticales que caracterizaban el sistema fordista constituidas por trabajadores calificados y polivalentes en oposición a una fuerza de trabajo constituida principalmente por trabajadores descalificados.

La introducción de nuevas tecnologías que ha acompañado el proceso de restructuración industrial iniciado en los años 80 ha tenido como consecuencia la disminución de la fuerza de trabajo y en algunos casos, ha comportado la degradación del trabajo realizado por determinadas categorías de trabajadores. En ciertos contextos, la presencia sindical ha permitido negociar estos grandes procesos de restructuración mientras que en la mayoría de casos la aplicación de una ideología neoliberal ha

provocado la destrucción de puestos de trabajo y el despido masivo de los trabajadores. Generalmente, las mujeres trabajadoras resultan las más afectadas en este tipo de medidas.

### *La formación*

Polivalencia y movilidad son concebibles solamente en base a una formación adecuada. Este es otro de los temas centrales recientes de la negociación a nivel de empresa sobre todo en relación a la productividad.

Los sindicatos ven en la formación un instrumento efectivo para la protección del empleo frente a la introducción de nuevas tecnologías y otros cambios estructurales. Los empleadores también son particularmente sensibles a la necesidad de adecuar las calificaciones a las nuevas exigencias de la producción.

No obstante este consenso, los sindicatos participan muy poco en estas materias. Su participación se limita por lo general a exigir que vengan reciclados los recursos internos en vez de reclutar trabajadores en el mercado externo cuando faltan determinadas calificaciones, o bien que sean formados todos los trabajadores afectados por las reestructuraciones y no sólo algunos. Aún cuando en muchas realidades es posible que los sindicatos sean consultados sobre los programas de formación, son pocos los casos en que los empleadores aceptan negociar.

Los objetivos de los acuerdos que integran cláusulas relativas a la formación son muy variados, a saber el reciclaje (como medida de protección del empleo), la recalificación para facilitar medidas de movilidad y/o la creación de empleo.

### *Salarios e incentivos*

Recientemente, la flexibilidad de los salarios se ha transformado en un importante elemento de las negociaciones colectivas. En general se pone énfasis más bien en la flexibilidad de los salarios reales que en la de los salarios nominales, generalmente ésta se obtiene con inversiones públicas o privadas en nuevos sectores de desarrollo. En la práctica, la mayoría de las reglas de indexación en América Latina son definidas en función de un índice de inflación pasada.

- Los sostenedores de la flexibilidad de los salarios señalan como crucial la distinción entre flexibilidad de salarios reales en la medida que la conveniencia de una u otra forma de flexibilidad depende del tipo del objetivo macroeconómico que se persigue

Cabe subrayar a propósito, que el papel o impacto de los salarios en la economía de los países en vías de desarrollo puede ser muy distinto (es decir menor) al que juegan en los países desarrollados a raíz de la existencia de un amplio sector de la economía informal. En América Latina la proporción de asalariados respecto a la PEA (Población Económicamente Activa) es es mucho menor que en los países industrializados.

Las limitaciones al contenido de negociaciones colectivas futuras, en particular, en materia salarial, impuestas por las autoridades en razón de políticas de estabilización económica o de ajuste estructural requeridas por imperiosos motivos de interés económico, deberían ser admisibles en la medida en que tales limitaciones estén precedidas de consultas con las organizaciones de trabajadores y de empleadores.

## 4.7 ¿QUE COSA DEBE SER NEGOCIADO EN CADA NIVEL?

Los sindicalistas deben identificar bien cuáles son las cuestiones que pueden ser tratadas a nivel nacional, a nivel de rama y cuáles pueden serlo a nivel de la empresa o, si es el caso, en todos los niveles, estableciendo la articulación de las medidas, entre un nivel y otro. Como ya se ha dicho, el enfoque cambia de un sector industrial a otro y de un contexto nacional a otro. La lista que se presenta a continuación ayudará a los sindicalistas a determinar en cuál de los niveles debe negociar (en varios o en ninguno de ellos) las cuestiones siguientes:

| Tema | Nivel Nacional | Nivel de rama | Nivel de Empresa | Ninguna negocia-ción |
|---|---|---|---|---|
| Salarios mínimos<br><br>Nº de horas de trabajo<br><br>Horarios<br><br>Promociones<br><br>Primas, gratificaciones<br><br>Baremo de salarios<br><br>Trabajo a turnos<br><br>Cantidad de días de licencia<br><br>Licencias pagadas<br><br>Períodos de licencia<br><br>Primas por servicio de guardia<br><br>Primas por servicio de urgencia | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Licencias por maternidad<br><br>Licencias por paternidad<br><br>Salario en caso de enfermedad<br><br>Polivalencia (a varios empleos)<br><br>Movilidad (mismo empleo en lugares distintos)<br><br>Vestuario<br><br>Remplazo de trabaja-dores ausentes<br><br>Licencia en caso de duelo<br><br>Desplazamiento<br><br>Dietas por alimentos | | | | |

## 4.8 LA RESPONSABILIDAD SINDICAL

Antes de dar inicio a la negociación con los empleadores, los sindicalistas deben conformarse a las reglas que rigen el desarrollo de las negociaciones.

Estas disposiciones, algunas veces, se introducen en las cláusulas de los acuerdos colectivos o hacen parte de otro tipo de acuerdo en los que se definen todos los aspectos ligados al desarrollo de estos procedimientos teniendo en cuenta las disposiciones específicas definidas en algunos casos, por el Código del Trabajo (papel del Estado antes mencionado). Ciertos principios fundamentales deben ser siempre respetados en toda negociación, independientemente del nivel y del tipo de mandato. Principio básico para todo negociador es el de **la responsabilidad**: la responsabilidad de sus acciones en calidad de representante sindical hacia los miembros que representa, y, responsabilidad en función de la aplicación de las estrategias y prioridades del sindicato.

El diagrama que a continuación se presenta muestra en práctica cómo se desarrolla normalmente un proceso de negociación, a partir de la elaboración del pliego de pedidos en consultación con las bases sindicales, hasta su conclusión y acuerdo final con el empleador:

Reunión de los miembros sindicales para preparar las reivindicaciones

–

Presentación de las reivindicaciones al empleador (pliego de pedidos)

–

El empleador pide tiempo para reflexionar y algunas semanas después da su respuesta, que sería la primera oferta.

–

El sindicato examina esta primera oferta y demanda al empleador de estudiar nuevamente la cuestión considerando principalmente las nuevas propuestas sindicales.

–

Después de algún tiempo, el empleador presenta una oferta final

–

Después de ser examinada por los dirigentes sindicales, presentan sus puntos de vista en relación con la aceptación o modificación o rechazo y consultan con las bases sindicales

–

Las bases sindicales votan por la aceptación/rechazo

–

En caso de aprobación, el sindicato firma oficialmente el acuerdo con el empleador

–

Seguimiento y aplicación del acuerdo

## 4.9 LA PREPARACION DE LA NEGOCIACION

La preparación meticulosa del pliego de pedidos que se presentará al empleador es de la mayor importancia. Los empleadores admiten raramente que una reivindicación bien preparada pueda influir en su pensamiento. Por ello, muchos representantes sindicales se acontentan con presentar una simple lista con las reivindicaciones y simplemente esperan la respuesta del empleador. La preparación es de fundamental importancia y sin ella la negociación dificilmente podrá ser exitosa para el sindicato, y ésto por varias razones:

- Los argumentos bien elaborados tienen mayor influencia sobre el empleador, aún si no lo quieren admitir. En general, los empleadores prefieren mostrarse disponibles a la discusión para demostrar que su posición no es una posición de abuso. Algunos no son totalmente sordos a argumentos bien elaborados, apoyados en razones válidas, sobretodo si se demuestra que tanto la empresa como el sindicato pueden obtener beneficios.

- Algunos creen que los empresarios no prestan ninguna importancia ni a los argumentos, ni a los hechos ni a las cifras, aún si son pertinentes. Ciertos argumentos pueden ser de mucho peso, como por ejemplo, el empleador que mantiene salarios bajos perderá el personal más calificado de su empresa, el ausentismo aumentará y la moral de trabajo será baja con una influencia negativa sobre el nivel de productividad.

- Una preparación meticulosa comporta que los negociadores sindicales conozcan los hechos en profundidad a través de información y datos estadísticos obteniendo gracias a estos argumentos mayor convicción en el empleador.

- Los miembros del sindicato sostendrán más a estos representantes que a aquéllos que no se ocupan de persuadirlos y convencerlos que sus reivindicaciones son sólidas y fundamentales, antes del inicio de las negociaciones.

**FASE PREPARATORIA: RECOLECCION DE INFORMACION SOBRE EL PLIEGO DE PEDIDOS**

- Recolectar los datos existentes (en el caso de una empresa, el balance, la cuenta de ganancias y pérdidas etc.) para un análisis económico y financiero de la empresa,
- Si se trata de la primera negociación, se debe definir el orden en el que serán presentados los argumentos, en función del nivel de sensibilidad y de la importancia de ellos para los asalariados, de modo tal que puedan ser analizados por los responsables del sindicato.
- Recoger la opinión de las instancias sindicales responsables del nivel pertinente, y establecer una discusión interna para acordarse sobre el orden de presentación y sobre el desarrollo de los argumentos para sostener el pliego de pedidos.
- La opinión de las estructuras que a nivel de la organización representan a las mujeres trabajadoras deben ser involucradas para asegurar la equidad de género en el contenido de lo que se negocia.
- No perder de vista la legislación existente sobre el caso en cuestión y sobre todos los puntos que serán objeto de la negociación.
- Recolectar información que las organizaciones internacionales competentes poseen sobre acuerdos colectivos concluidos con otros países para preparar los argumentos.

Pedir a las organizaciones competentes (públicas y privadas) información y datos estadísticos, económicos, industriales, sociales y otros que sean fiables, que puedan ser utilizados en el argumento en cuestión. Si es el caso, llevarlos consigo como documentación de apoyo durante la negociación. Estos datos comunes (principalmente estadísticos) pueden ser objeto de una controversia que formará parte del fondo de la negociación, principalmente sobre los efectos de estos pliegos de pedidos en los costos salariales (competitividad, productividad y competencia).

- Tener siempre presente la situación existente, con la cual el pliego de pedidos puede ser justificado (ej. salarios, organización y duración del trabajo).
- Deliberar y elegir las prioridades que serán establecidas durante la negociación en función de las aspiraciones reales de los asalariados y según la situación y el momento oportuno durante la negociación.
- Una vez realizado esto, conviene abordar un argumento que sirva de introducción para una presentación global del pliego de pedidos en relación con el objeto a ser negociado y realizar lo mismo para cada una de las reivindicaciones específicas.

- Valorar el costo del pliego de pedidos que se presentan y demostrar la compatibilidad de estos mismos en el marco de un equilibrio y de objetivos factibles.

## 4.10 DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LA NEGOCIACION

Cuando se prepara la estrategia, que será utilizada durante la negociación, es conveniente fijar los objetivos, y, en ciertos casos, la pregunta más importante es: "¿Qué deseamos obtener del empleador?". Los negociadores sindicales pueden responder a esta pregunta fijando un objetivo mínimo aceptable y un máximo real. El acuerdo final debe estar comprendido dentro de estos criterios. El diagrama que a continuación se presenta ilustra este concepto:

***Objetivo de la negociación***

| MINIMO | MEDIANO | MAXIMO |
|---|---|---|
| | | |

De un modo esquemático los resultados de la negociación colectiva pueden ser ilustrados del siguiente modo:

| **Inaceptable** | **Limitadamente aceptable** | **Solución realista** | **Solución Ideal** |
|---|---|---|---|
| No puede servir de base para un convenio. | Solución menos negativa. Al límite de la aceptación. | Solución intermedia realista y aceptable en vista de un acuerdo | La solución preferida. |

## 4.11 ESTRATEGIA DURANTE EL PROCESO DE NEGOCIACION

- Definir claramente el mandato otorgado por los miembros sindicales a la delegación designada para realizar y seguir el desarrollo de la negociación.

- Tener en cuenta y percibir las actitudes de los empleadores durante la negociación frente a las reivindicaciones presentadas, saber coger las oportunidades según los comentarios presentados durante las diferentes fases de la negociación.

- Mantenerse constantemente en contacto con las bases de la organización y acertarse que los delegados estén de acuerdo en la continuación de la negociación y eventualmente, presentar contrapropuestas.

- Tener en cuenta los objetivos generales y específicos que deben obtenerse con el acuerdo colectivo (con un cierto márgen de flexibilidad) que deben ser concordados con las bases en la fase preparataoria de la negociación.

- Preparar la presentación de los resultados obtenidos a los mandantes (afiliados del sindicato) haciendo comentarios acerca de las reivindicaciones presentadas y sobre los resultados obtenidos (situación económica y social, consideración de los puntos logrados en otros sectores). Seguidamente, las partes involucradas en la negociación deberían analizar los efectos y el contenido del proyecto de acuerdo colectivo en su conjunto. Esto implica pronunciarse en relación al impacto y consecuentemente, firmar o rechazar el proyecto.

***LISTADO DE CONTROL SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y TECNICAS DE LA NEGOCIACION***

- La presentación global del pliego de pedidos en el cuadro de una negociación determinada, se apoya necesariamente en argumentos y justificaciones de las necesidades y aspiraciones que están a la base.

- Cada reivindicación necesita, al menos durante su presentación, de un argumento específico según su naturaleza y las razones que lo motivan.
- La organización sindical debe concluir la presentación del pliego de pedidos metiendo en evidencia el papel primordial de la negociación colectiva en la evolución de las condiciones de trabajo y del nivel de vida. Así mismo, ella debe hacer valer la importancia que tiene para los empleadores en el desarrollo de la actividad económica e industrial (sector o empresa) subrayando la estrecha conexión entre estos dos aspectos.
- La decisión de crear un subcomité de expertos en el ámbito de la negociación, implica el previo acuerdo de las partes involucradas en la negociación y su designación deriva de este acuerdo. Las conclusiones de las labores del subcomité de expertos, podrían servir a aclarar algunas dudas técnicas de los negociadores con el fin de realizar un análisis profundo de la situación. Los expertos del subcomité no pueden sustituirse a los negociadores porque hacen un trabajo técnico y de investigación. Del mismo modo, los grupos de trabajo que se constituyen que están ligados a aspectos técnicos de la negociación deben asegurar la perspectiva de género en sus análisis.
- Encuentros informales entre los principales negociadores pueden ser decididos de común acuerdo. Pueden resultar útiles, en el tentativo de obtener un compromiso sobre un punto muy discutido que bloquea la negociación o con el objetivo de acercar puntos de vista para continuar con la negociación.
- Los acuerdos antes de ser firmados deben tener el apoyo y el consenso de los trabajadores y las trabajadoras representados
- La firma de los acuerdos colectivos implica la responsabilidad de cada una de las organizaciones que toman parte en la negociación y aceptan el acuerdo.
- Las organizaciones que toman parte a la negociación deben también acordarse sobre los procedimientos a seguir para concluir la negociación (términos, modalidades, inclusión de mujeres).
- Cuando la cobertura del Convenio es muy amplia, el contenido del acuerdo puede ser comunicado a través de los delegados. Lo importante es demostrar a sus mandantes el valor de lo obtenido a través del medio más apropiado con el fin que todos puedan estar al corriente.
- Asimismo, es importante definir en el acuerdo colectivo las condiciones y el respeto de su aplicación por cada una de las partes de modo que pueda ser asegurado el seguimiento.
- Igualmente, es necesario precisar la extensión del acuerdo colectivo como su validez y la eventual denuncia.

## 4.12 EL ENTORNO DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

Así como la negociación colectiva puede desarrollarse en condiciones de estabilidad social así también puede ser frenada, limitada, en sus alcances y evolución dando lugar a tensiones, fuentes de conflictos y controversias.

Esta última situación, implica los efectos siguientes:

Provoca la exasperación de tensiones y el clima de desarrollo se deteriora transformándose en una relación de fuerzas que limita y condiciona el alcance de la formulación del pliego de pedidos presentado lo que muchas veces, lleva a una situación de conflicto, que puede ser fuente de distorsiones y controversias.

Los tentativos de proceder al despido de los trabajadores para reprimir los "subversivos" obligan generalmente a recurrir al poder público para llevar a los empresarios a la mesa de negociaciones. En este caso, el objetivo prioritario consiste en encontrar una solución al conflicto, es decir a retomar el camino de la negociación, en el presente y en el futuro.

En una situación de tensión, los actores de la negociación se sitúan uno frente al otro con desconfianza recíproca en relación a los datos y a los argumentos presentados y en ocasiones, los empleadores, justifican con todos los medios el rechazo al pliego de pedidos. Algunas veces, las tensiones están ligadas a las amenazas que pesan sobre los sindicalistas o también a una falta de flexibilidad en los compromisos. Por lo cual es necesario hacer lo posible para acabar con las discusiones por muy rígidas que estas sean, a través de un protocolo de acuerdo firmado por las partes. Las conclusiones escritas deberán ser explicadas, difundidas, y puestas al alcance de todos los trabajadores involucrados.

### 4.12.1 LA NEGOCIACION COLECTIVA EN AMERICA LATINA

En América Latina existe un fuerte consenso, entre los actores sociales y los especialistas en el tema, acerca de que las negociaciones colectivas tal como se las concibe y practican hoy, como insatisfactorias y poco eficaces.

Los estados estan buscando redefinir, todavía sin éxito, las regulaciones básicas que ordenen esta institución clave de las relaciones laborales para adecuarla a las transformaciones que viven los diferentes países.

Por lo general, se observa la tendencia a la limitación de los niveles de contratación debilitando de este modo las formas de regulación colectiva de las condiciones de trabajo.

A ello se suma el insuficiente desarrollo económico y, en algunos periodos históricos países, de un insuficiente desarrollo democrático. El resultado es el

de un sistema de relaciones laborales inmaduro y, en muchos casos, ineficiente (o sea con escasa capacidad de control y solución de los conflictos).

La escasa representatividad de los sindicatos y de las organizaciones de empleadores ofrecen otro argumento para explicar la debilidad negociadora de los sistemas de relaciones laborales en América latina.

Históricamente han prevalecido el modelo de negociación por empresa (con las excepciones de Uruguay, Argentina y Brasil) por sobre el modelo de negociación por rama de actividad. Sólo en raros casos existe un nivel territorial (o de area geográfica) de negociación colectiva. Tampoco existe alguna forma -institucionalizada o informal- de negociación confederal o interconfederal, aunque no faltan en la historia latinoamericana "Pactos sociales" u otras formas de "Concertacion social" a nivel general.

La prevalencia de las negociaciones por empresa ha favorecido tratamientos salariales y normativos diferenciados y en muchos casos ha acentuado las desigualdades entre los trabajadores y las trabajadoras. La prevalencia de este nivel contractual por otra parte ha impedido a los sindicatos la adopción de politicas y estrategias más generales que impidan tratamientos diferenciados e inútiles divisiones en el mundo del trabajo.

Por otra parte la excesiva injerencia del Estado y de la "ley" han creado una centralización extremadamente limitativa de la acción sindical.

Un sistema de relaciones contractuales es eficaz y eficiente cuando tiene capacidad para influir simultaneamente sobre "lo político" y "lo económico".

El poder de presión y negociación sindical es impugnado y sospechoso, como perturbador de los "grandes equilibrios macroeconómicos", productor de "rigideces en los mercados" y fuente constante de macro y micro-conflictividad en las relaciones laborales.

En América Latina la emergencia de un sindicalismo fuerte y organizado es percibido positivamente sólo en la medida que facilita la regulación y gestión de lo social. Se reconoce la necesidad y utilidad de contar con interlocutores homogéneos y colectivamente organizados para "garantizar paz y concordia social", pero también para acceder a "contratos laborales básicos" estables y posibilidad la "gubernabilidad" y "administración" de lo socio-productivo.

En realidad la negociación presupone la existencia de partes en conflicto y la tensión entre dos lógicas o sistemas de referencias distintos: el de los empresarios es económico y el de los trabajadores, además de económico, es sobre todo existencial. El conflicto es parte fundamental de la democracia. No existe una democracia sin conflictos. Pero tampoco un sistema democrático puede resistir a la negación o a la solución del conflicto.

Presupuesto al natural conflicto laboral, la negociación es un procedimiento para racionalizarlo, teniendo el objetivo inmediato de conseguir un acuerdo,

sin pretender la solución definitiva del conflicto ni la supresión total de las permanentes posibilidades de cambio y sus tensiones emergentes.

La democracia no puede detenerse en la puerta de las empresas. En un sentido más concreto esto implica que los procesos de negociación, participación e información entren a formar parte de la cultura no sólo del movimiento sindical, sino también de los empleadores y, ojalá, de la entera sociedad

## 4.13 LA NECESIDAD DE INFORMACION

Está demás afirmar que para que el sindicato pueda preparar mejor la negociación debe tener acceso a las informaciones necesarias. En relación con los salarios y las condiciones de trabajo, el empleador debe estar obligado a proporcionar regularmente al sindicato las siguientes informaciones:

*Salarios y asistencia social*: principios y estructura del salario, evaluación de las funciones y criterios para su promoción, remuneración por horas de trabajo (en función de figuras profesionales, grado, categorías de trabajo, sexo, trabajadores externos o internos, servicios), con el análisis respectivo de los salarios y las indicaciones de todos los suplementos al salario de base; salario final; descripción detallada de la asistencia social; costos del personal que no están incluidos en los salarios.

*Condiciones de trabajo*: políticas de reclutamiento, reorganización del personal, formación, igualdad de oportunidades, promoción, sistemas de evaluación; higiene, salud, seguridad.

*Personal*: número de trabajadores (en función del grado, del servicio, del lugar de trabajo, de edad y del sexo); rotación del personal; ausentismo; horas suplementarias y horarios flexibles; normas relacionadas con el personal empleado para cada función; modificaciones previstas de los métodos de trabajo o relativas al material, a los equipos o a la organización; planes para la mano de obra y planes de inversión.

*Rédito:* datos sobre la producción y la rentabilidad, economías resultantes de un aumento de la producción y del rédito, rédito del capital invertido; ventas y estado de las previsiones de ventas.

*Finanzas:* estructuras de los costes, facturado y beneficios netos; fuentes de rédito; partidas del balance activo y pasivo; repartición de los beneficios; subvenciones gubernamentales, coste de las transferencias; préstamos a la sociedad madre o a las filiales, intereses de estos préstamos.

Una vez terminadas las negociaciones y concluidos los acuerdos entre las dos partes, se deben tomar algunas medidas para asegurar que el acuerdo sea efectivo.

En primer lugar, es indispensable que exista un acuerdo escrito y firmado tanto por el sindicato como por el empleador. Si el empleador publica este acuerdo, el sindicato debe controlar que sea conforme a lo que fue acordado.

En segundo lugar, el acuerdo debe ser puesto a conocimiento de todos los miembros del sindicato involucrados.

En tercer lugar, una vez que el acuerdo haya sido aceptado, el sindicato debe cuidar que el empleador lo respete y no ponga obstáculos a su aplicación. Con este propósito, se inserirán dentro del acuerdo disposiciones específicas para controlar su aplicación.

En cuarto lugar, el sindicato debe ser consciente que un control regular sobre la ejecución del acuerdo es indispensable para el desarrollo, al momento oportuno, de nuevos objetivos de negociación con el empleador.

## 4.14 CONCILIACION Y ARBITRAJE

La negociación colectiva, así como se describe en este capítulo, presupone una cierta libertad de acción, por parte de los sindicatos y de los empleadores, para elegir los argumentos a negociar y el proceso de negociación. Aún así, como ya se dijo en otras ocasiones, la libertad de negociar exige el respeto de ciertas reglas. A veces, el Código del Trabajo indica en qué casos y en qué momento, el estado podría intervenir para favorecer la negociación colectiva. Naturalmente, ésto supone que no existan restricciones impuestas por la política nacional de salarios y las políticas de rédito.

Es evidente que los negociadores sindicales y patronales deben tener en cuenta de estas obligaciones externas a la negociación colectiva.

Asimismo, hay que resaltar que el acuerdo relativo a los procedimientos (como también el Código del Trabajo) podría prever, dentro del proceso de negociación, los instrumentos para resolver cualquier conflicto que puede tener origen en el caso en que el sindicato y el empleador no logren ponerse de acuerdo. Estos instrumentos son:

- la conciliación y la mediación
- el arbitraje.

Los servicios de conciliación podrían completar, en modo válido, el proceso de negociación. La conciliación profesional puede contribuir dando juicios y consejos pertinentes para superar las diferencias existentes entre las partes. La acción de este instrumento es particularmente importante, sobre todo cuando reina un clima de desconfianza. Por lo tanto, el carácter confidencial del proceso de consulta debe ser respetado por ambas partes.

Estas mismas consideraciones son aplicables en el caso del arbitraje. Si se debe recurrir, ¿debe ser obligatorio o dejado a la voluntad de las partes?: El arbitraje obligatorio ha tenido siempre como consecuencia el bloqueo de la negociación y desalienta tanto al sindicato como a los empresarios en la búsqueda de un acuerdo. Las condiciones del arbitraje deben ser aceptadas por las partes presentes, lo que le dará una mayor importancia y eficacia.

Como regla general, la conciliación y la mediación contribuyen al proceso de negociación como soporte para dar asistencia y proporcionar información. Los sindicatos deben velar para que la libertad de la negociación colectiva no sea trabada por la imposición del arbitraje, ya que ésto terminaría por debilitar y limitar tanto la práctica de la negociación colectiva así como el rol que es propio de las organizaciones sindicales como defensoras de los intereses de los trabajadores.