

“Paz estructural en el Ámbito laboral”

Sr. Daniel Pablo Valenti

Marzo 2007

“Si bien es verdad que el hombre se nutre con el pan del trabajo de sus manos, es decir, no sólo de ese pan de cada día que mantiene vivo su cuerpo, sino también del pan de la ciencia y del progreso, de la civilización y de la cultura, entonces es también verdad perenne que él se nutre de ese pan con el sudor de su frente; o sea no solo con el esfuerzo y la fatiga personales, sino también en medio de tantas tensiones, conflictos y crisis que, en relación con la realidad del trabajo, trastocan la vida de cada sociedad y aun de toda la humanidad.

Celebramos el noventa aniversario de la Encíclica Rerum Novarum en vísperas de nuevos adelantos en las condiciones tecnológicas, económicas y políticas que, según muchos expertos, influirán en el mundo del trabajo y de la producción no menos de cuanto lo hizo la revolución industrial el siglo pasado. Son múltiples los factores de alcance general: la introducción generalizada de la automatización en muchos campos de la producción, el aumento del costo de la energía y de las materias básicas; la creciente toma de conciencia de la limitación del patrimonio natural y de su insoportable contaminación; la aparición en la escena política de pueblos que, tras siglos de sumisión, reclaman su legítimo puesto entre las naciones y en las decisiones internacionales. Estas condiciones y exigencias nuevas harán necesaria una reorganización y revisión de las estructuras de la economía actual, así como de la distribución del trabajo. Tales cambios podrán significar por desgracia, para millones de trabajadores especializados, desempleo, al menos temporal, o necesidad de nueva especialización; conllevará muy probablemente una disminución o crecimiento menos rápido del bienestar material para los países más desarrollados; pero podrá también proporcionar respiro y esperanza a millones de seres que viven hoy en condiciones de vergonzosa e indigna miseria”¹

¹ **LABOREM EXERCENS.** Carta Encíclica del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre El Trabajo Humano. Pág. 8 y 9 – Ediciones Paulinas – Buenos Aires 1990.

PALABRAS PRELIMINARES

La idea de realizar este trabajo acerca de los métodos no adversariales de resolución de conflictos, de manera especial, la negociación en el ámbito laboral, surge a raíz del interés personal de analizar e investigar cómo se desarrolla la interacción entre las partes vinculadas por un contrato de trabajo.

En este contexto y asumiendo que desde el nacimiento mismo de la relación laboral, durante su vigencia y hasta su extinción, las partes negocian constantemente, queremos analizar, no solo las cuestiones vinculadas a las negociaciones de índole colectivas, sino fundamentalmente, la negociación individual durante la vigencia del contrato laboral.

1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA

Las situaciones conflictivas son una condición natural en la vida y la negociación una constante que se da de manera continua, ya que siendo el ámbito laboral un sistema de convivencia rica en relaciones personales se negocia, continuamente con compañeros, jefes o subordinados e inclusive estas negociaciones se extienden a proveedores y clientes *Lo que determina que casi siempre y casi todo sea negociable.*

La habitualidad en la negociación no es garantía de eficiencia y calidad, y la mejor demostración de ello es la forma en que “concluyen” los conflictos y como en dichas negociaciones quedan personas insatisfechas o con conflictos irresueltos y que se constituyen en el germen de nuevos conflictos.

La intención es colaborar en la identificación de situaciones y aportar elementos que ayuden a incorporar en la cultura individual, organizacional o de representación gremial,

elementos que contribuyan a alcanzar negociaciones satisfactorias con el menor costo económico o de relación posible.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La cultura de nuestras organizaciones no muestra demasiado conocimiento de los métodos alternativos de resolución de conflictos en consecuencia nos preguntamos:

¿Qué tan importante es para las empresas y sus integrantes mantener buenas relaciones en el ámbito del trabajo?

¿Qué herramientas resultan aptas para resolver conflictos de relación, sobre todo en un contexto económico de altos índices de desocupación?

¿Resulta efectivo incorporar técnicas de negociación en la relación laboral para dar adecuada respuesta a las controversias entre las partes?

¿Cómo es la administración de los conflictos colectivos, sus actores, las partes en conflicto?

¿Cómo afecta a la negociación entre las partes el entorno macroeconómico y las cuestiones sociales?

3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El aporte de este trabajo consistirá en reunir y exponer elementos que indiquen la necesidad de las partes de incorporar en su conducta de relación conceptos, técnicas y métodos de negociación para resolver sus diferencias.

4. OBJETIVOS

- Observar, identificar y exponer distintas situaciones individuales de potencialidad conflictiva que ocurren en el ámbito de las empresas y como pueden llegar a resolverse, o al menos como puede flexibilizarse la relación en la búsqueda de alternativas de solución. .
- Observar, identificar y exponer el ámbito de resolución de distintos conflictos colectivos que ocurren en el ámbito de las empresas y como pueden llegar a administrarse.

INDICE

Palabras preliminares.....	1
----------------------------	---

1. Marco Metodológico.....	7
2. Marco Teórico.....	7
2.1.La Negociación en General	7
2.1.1. Modelo de negociación competitivo.....	7
2.1.2. Modelo de negociación cooperativo.....	7
2.2. La Negociación Laboral	13
2.2.1. Conceptos	14
2.2.2. La Negociación Laboral Individual.....	15
2.2.2.1.Negociación individual previa a la relación laboral.....	15
2.2.2.2.Negociación individual durante la vigencia de la relación laboral.....	17
2.2.2.3.Negociación individual de desvinculación o ruptura de la relación laboral...	19
2.2.3. La Negociación Laboral Colectiva.....	20
2.2.3.1. Conceptos.....	20
2.2.3.2. El marco normativo.....	21
2.2.3.3. El alcance de los acuerdos.....	22
2.2.3.4. La duración de los acuerdos.....	22
2.2.3.5. El acuerdo o Convenio Colectivo de Trabajo	23
Conclusiones.....	24
Bibliografía.....	25

1. MARCO METODOLÓGICO

Siguiendo la línea metodológica de Gordon Dankhe (1986)² definimos nuestro objetivo de trabajo como exploratorio-descriptivo ya que aspiramos sumar elementos sobre un tema ya conocido y abordado por otros autores,

Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible..... La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito....”³

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA NEGOCIACIÓN EN GENERAL

Consideramos importante tratar de definir el término Negociación, realizando un análisis de distintas expresiones, para luego introducimos específicamente en la Negociación Laboral.-

Se encuentran distintas acepciones, así por ejemplo según el Enciclonario Universal Ilustrado⁴ es “(Del. Latín *negotiari*,) – Comerciar, comprando y vendiendo o cambiando mercaderías o valores - Tratar asuntos procurando su mejor logro.- Tratar por la vía diplomática de potencia a potencia, un asunto. – Negociar un convenio.”

Norah Josefina Mendias Abella indica “Cuando hablamos de Negociación debemos pensar siempre en dos personas que están debatiendo sobre un tema con diferentes

² **Metodología de la Investigación** – Pág. 58 – Sampieri Roberto, Collado, Carlos , Lacio Pilar – McGraw Hill – 1997 -

³ **Metodología de la Investigación** – Pág. 62 – Sampieri Roberto, Collado, Carlos , Lacio Pilar – McGraw Hill – 1997 -

⁴ **Enciclonario Universal Ilustrado** – Diccionario Enciclopédico – Gibelli, Nicolás – Quántica Editora SA – Buenos Aires , 1979

*ópticas, llamadas posiciones, que expresan lo que cada uno pretende obtener de la controversia, estando subsumidos en estas posiciones expresadas los intereses legítimos de cada parte, los intereses en conflicto e intentan llegar a un acuerdo que tome en cuenta los intereses comunes.”*⁵

Mientras que en la elaboración de una definición, la definiremos como *“Es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es un proceso de comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero también, tienen algunos intereses opuestos”*⁶.

A su vez, Roger Fisher y Wullian Ury exponen: *“negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada a llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen intereses en común y otros opuestos. Es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa.”*⁷

En tanto, Carlos M Aldao Zapiola propone la siguiente definición *“La negociación es la actividad dialéctica en la cual las partes que representan interés discrepantes se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente; para lo cual utilizan tanto el poder como la disposición que pueda existir para aceptarlo, con el fin de arribar a un acuerdo.”*⁸

⁵ **MENDIAS ABELLA, Norah Josefina** – *Soluciones de Conflictos Empresariales. La organización habla, nosotros escuchamos.* Pág. 25 . Editora Carpetas de Derecho SA. Buenos Aires. 2002

⁶ **Apuntes del Modulo 4** – Negociación de la Diplomatura en Resolución de Conflictos - Universidad Nacional de La Rioja - Prof. Ab. Norma Conde – Resistencia 19 y 20 de Agosto de 2005 –

⁷ **FISHER, Roger, URY, William y PATTON, Bruce.** *Si... ¡ de acuerdo! Como negociar sin ceder.* Grupo Editorial Norma – Bogotá, Colombia 1981.

⁸ **ALDAO ZAPIOLA, Carlos M.** *La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación Laboral.* 3ra Ed. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992. Pág. 40

En una palabra, la negociación es un acto intrínseco a la vida de relación, ya que está siempre presente en nuestra vida, y por eso presumimos que todo es negociable, todos negociamos, lo hacemos utilizando los más variados elementos en distintos lugares, ocasiones y por motivos diversos.⁹

Pero es importante considerar ciertos aspectos de la negociación, ya que para obtener un resultado exitoso esta debe preservar los intereses legítimos de las partes, debe administrar el conflicto de una manera razonable y debe intentar soluciones durables y por sobre todo debe mejorar, o al menos no empeorar, las relaciones entre las partes.-

En los últimos años los autores que han conceptualizado sobre el tema negociación han definido esencialmente dos modelos a) el modelo competitivo y b) el modelo colaborativo

2.1.1. MODELO DE NEGOCIACIÓN COMPETITIVO

El modelo competitivo se caracteriza bajo la premisa de ganar a toda costa; en este modelo de negociación lo que uno gana el otro pierde y concluye la negociación a pesar de lo que el adversario pretenda.¹⁰

. En este sentido “...un negociador entra en pugna con otros individuos en pos de una meta que sólo el espera alcanzar. Aun si lograra persuadir a la parte contraria a jugar esa partida, correría el riesgo de ser el perdedor absoluto en vez del ganador”¹¹

⁹ **Apuntes del Modulo 4** – Negociación de la Diplomatura en Resolución de Conflictos - Universidad Nacional de La Rioja - Prof. Ab. Norma Conde – Resistencia 19 y 20 de Agosto de 2005 –

¹⁰ **COHEN, HERB**, *Todo es negociable*, Traducción del inglés de MARCELO COVIAN, 1980. 1ª Edición en español, Barcelona, 1981. Editorial Planeta. Citado por ALDAO ZAPIOLA, Carlos M. *La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación Laboral*. 3ra Edición. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992. Pág. 232

¹¹ **NIERENBERG, Gerard**, *Principios fundamentales de la negociación*. Traducción del inglés de JUSTO LUIS, 1968. Buenos Aires, 1984. Editorial Sudamericana, Pág. 33. Citado por ALDAO ZAPIOLA, Carlos M.

A su vez el mismo autor sostiene “*el enfoque competitivo (ganar-perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario. Estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación a sutiles formas de manipulación*” ¹²

Parecería que en el modelo competitivo todo es válido con tal de lograr el objetivo prefijado.

2.1.2. MODELO DE NEGOCIACIÓN COOPERATIVO

En cambio el modelo cooperativo se identifica porque los negociadores intentan alcanzar un acuerdo que resulte ventajoso para ambos (o para todas las partes que intervienen) y no un triunfo de uno sobre el otro.

Las partes que intervienen deben percibir que han ganado algo que debe ser plasmado en beneficios aceptables.

De alguna manera implica que todos los que participen de la negociación invertirán sus esfuerzos y habilidades para resolver la integridad del conflicto obteniendo así beneficios conjuntos que no lograrían por si solos.-

En esta línea de pensamiento sobre negociación cooperativa hemos identificado al menos cuatro autores quienes se expresan con algunas características propias:

La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación Laboral. 3ra Edición. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992. Pág.232

¹² **COHEN, HERB**, *Todo es negociable*, Traducción del inglés de MARCELO COVIAN, 1980. 1ª Edición en español, Barcelona, 1981. Editorial Planeta. Citado por ALDAO ZAPIOLA, Carlos M. *La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación Laboral.* 3ra Edición. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992. Pág. 232

- “Negociación para satisfacción mutua” (Cohen, Herb)¹³ – Para este autor, (en cuyos trabajos podemos encontrar ejemplos tanto competitivos como cooperativos) manifiesta que los negociadores buscan alcanzar acuerdos ventajosos y no una victoria total. Los dos deben percibir que han ganado algo.
- “Negociar sin ceder” (Fisher-Ury)¹⁴ - Estos autores que pertenecen a la Escuela de Harvard¹⁵ han escrito numerosos libros y artículos sobre el tema. Son reconocidos como prestigiosos negociadores-mediadores en todo el mundo. Para ellos la Negociación es un hecho habitual. Sostienen que negociamos en todo momento, aún sin advertirlo.

En su trabajo ellos marcan diferentes estilos de negociadores:

- Suaves o blandos: buscan acuerdos evitando el conflicto. Con frecuencia este tipo de negociador termina amargado y explotado ya que realiza concesiones, a pesar de no ser el objetivo buscado, por el simple hecho de “no confrontar”.
- Duros: conciben cada situación sin ceder y tal como si fuera un enfrentamiento donde el éxito acompaña a quienes toman las posiciones más extremas. Terminan agotando a su oponente y desgastados en sus energías y recursos.

En la identificación del problema, se sostienen que habitualmente las personas negocian sobre la base de posiciones que toman y mantienen, discuten de ello y hacen concesiones para llegar al acuerdo.

¹³ COHEN, op. cit. En nota (7) pp. 235

¹⁴ FISHER, Roger, URY, William y PATTON, Bruce. *!Si de acuerdo! Como negociar sin ceder*. Grupo Editorial Norma – Bogotá, Colombia 1981.

¹⁵ **Modulo 4 de la Diplomatura en Resolución de Conflictos Universidad Nacional de La Rioja** - Observaciones y análisis del Modelo de Negociación de Harvard desarrollado en el dictado a cargo de la Prof. Abogada y Mediadora Norma Conde – Resistencia 26 y 27 de Agosto de 2005.-

En este sentido Roger Fisher y William Ury indican una serie de recomendaciones para llevar adelante este método de negociación.-

- Separe a las *personas* del problema
- Concéntrese en los *intereses*, no en las posiciones
- Invente *opciones* de mutuo beneficio
- Insista en que los *criterios* sean objetivos
- ¿Qué pasa si ellos son más poderosos? – Encuentre su MAAN – Mejor alternativa a un acuerdo negociado. –
- ¿Qué pasa si ellos no entran en el juego” - Utilice el jujitsu de la negociación.
- ¿Qué pasa si ellos juegan sucio? - Dome al negociador implacable.

“Ganar-ganar” – (Jandt-Gillette)¹⁶ Estos autores dogmatizan que la meta de la negociación no debe ser la de doblegar a la contraparte a su voluntad, sino rebasar el “sí” resolviendo el conflicto de forma que el acuerdo sea útil a los mejores intereses compartidos por las partes, formándose una relación armoniosa y a largo plazo.-

“Modelo “cooperativo” – (Nierenberg)¹⁷ El autor de este modelo considera que en una negociación es exitosa si todas las partes salen ganando. Para el logro de este objetivo las partes deben priorizar los objetivos a largo plazo por sobre las ventajas inmediatas.

En el desarrollo de su idea el autor parte de dos supuestos: a) La negociación es un problema de necesidades a satisfacer, b) la finalidad no es la ganancia sino el acuerdo con mutuo beneficio.

¹⁶ JANDT, FRED, GILLETTE, PAUL, *Ganar Ganar negociando. Como convertir el conflicto en acuerdo*. Traducción del inglés de DIAZ MATA. A México, 1987. Compañía Editorial Continental S.A. Citado por ALDAO ZAPIOLA, Carlos M. *La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación Laboral*. 3ra Ed. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992. Pág. 276

¹⁷ NIERENBERG, GERARD po. Cit. (8) Pág. 294

2.2. LA NEGOCIACIÓN LABORAL

2.2.1. CONCEPTOS

Sería difícil adentrarnos en el estudio de la negociación laboral sin definir primariamente que es la relación de trabajo y cuales son en esencia sus fuentes de conflicto.

“Relación de trabajo – I Concepto – Vinculación fáctica entre la parte patronal y la obrera, con prestación de trabajo, y que tiene vigencia aun cuando no se haya concretado la contraprestación, o sea, el pago inmediato del salario, siendo independiente de la existencia o inexistencia del contrato de trabajo.”

“Relación de Trabajo – II Definición Legal – La L.C.T. expresa que “habrá relación de trabajo cuando una persona realice actos, ejecute obras o preste servicio a favor de otra, bajo la dependencia de ésta en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración, cualquiera sea el acto que le dé origen”

“Relación de Trabajo – III Diferencias con el contrato de trabajo. El contrato de trabajo se diferencia de la relación de trabajo porque en el contrato hay un nexo jurídico, mientras que en la relación de trabajo hay un nexo fáctico o de hecho. El contrato de trabajo establece deberes y obligaciones de las partes, mientras que en la relación laboral lo que interesa es la prestación del trabajo por el trabajador. El contrato de trabajo da nacimiento a normas jurídicas, y la relación de trabajo origina situaciones de hecho, que eventualmente pueden estar regidas por normas legales.

En casi todos los contratos de trabajo hay relación de trabajo, pero en cambio en toda relación de trabajo no hay obligatoriamente contrato de trabajo.

(Art. 22 L.C.T., y conos. Arts. 4 a 6, 10, 21, 23ª 27, 29, 37, 74 y 99) ¹⁸

Conforme esta definición nos encontramos frente a dos partes que se relacionan por mutua conveniencia pero que indudablemente están signados por una desigual relación de fuerza y que necesariamente será el Estado el responsable de equilibrar esa inequidad en oportunidad de presentarse conflictos en su relación.

Definida la Negociación general, reconociendo las particularidades de cada corriente de opinión y sus diversos matices y dándole un marco referencial en cuanto a la denominada *relación laboral*, .nos referiremos específicamente a la negociación laboral.

“La Negociación Laboral es la actividad dialéctica en la cual los interlocutores sociales (principalmente empleadores y trabajadores y secundariamente el Estado) que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente, utilizando tanto el poder como la disposición posible para aceptarlo, con el fin de arribar a un acuerdo laboral mutuamente aceptado, que configura un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen”. ¹⁹

2.2.2. NEGOCIACIÓN LABORAL INDIVIDUAL

Cuando la vinculación laboral es entre un trabajador y un empleador, estamos ante una relación laboral individual. Y los conflictos que se generan en esta relación los identificamos como conflictos individuales. *“...Cuando tienen relevancia los intereses concretos de los trabajadores sin que importes los intereses abstractos de una categoría. Se producen cuando están en discusión derechos individuales de los trabajadores, por oposición a los derechos colectivos”* ²⁰

¹⁸ RUBINTEIN, Santiago. Diccionario de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social. Ediciones desalma – Buenos Aires. 1983. Pág. 171

¹⁹ ALDAO ZAPIOLA, Carlos M, op.cit. (5) Pág. 42

²⁰ RUBINSTEIN, Santiago. op. cit. (16) Pág. 48

Seguidamente el mismo autor define a los Conflictos Individuales de Trabajo. *“son los conflictos que abarcan o comprenden las relaciones interindividuales de trabajo, ya sean estas en su formación, modificación o extinción. Se opone a los intereses abstractos de una categoría”*

2.2.2.1 NEGOCIACIÓN INDIVIDUAL PREVIA A LA RELACIÓN LABORAL.-

Debemos analizar aquí la particularidad de la negociación individual que se produce como paso previo a la concreción de la relación de trabajo. Si bien las condiciones de retracción del mercado laboral marca en esta etapa, una premisa de fuerte subordinación o simple adhesión de los empleados a las exigencias patronales ya que la falta de opciones desequilibra la negociación, reconocemos en esta negociación algunos de los siguientes aspectos.-

- Expectativas de las partes por la concreción de la relación laboral.
- Expectativas por la perdurabilidad de dicha relación. Si bien son comunes las vinculaciones temporales, las expectativas de los asalariados suelen tener un alto contenido de esperanza en la continuidad y estabilidad laboral.
- Expectativas de desarrollo personal y de reconocimiento de sus meritos.
- Expectativas de mejoras económicas

Hasta hace pocos años atrás quienes ingresaban a trabajar en relación de dependencia, sobre todo si lo hacían en empresas grandes o tradicionales, tenían marcadas esperanzas de hacerlo por largo tiempo; hoy los cambios indican que a lo largo de la vida laboral un asalariado cambia no menos de cinco o seis veces de empleador.

Esta situación indica, que no solo los negociadores empresarios o patronales se preparan para esa negociación sino que los postulantes a esos cargos también aprenden rápidamente las técnicas de negociación y a obtener mejores condiciones al formular su contratación.

Una de las particularidades que se destacan en la negociación laboral, especialmente en la individual, es que el negociador lo hace con reiteración, es decir que desde los prolegómenos de la relación hasta su extinción las partes negocian continuamente, y esta habitualidad demanda la construcción de credibilidad mutua. Son importantes, en esta construcción, los valores éticos del negociador ya que ha de ser un factor importante en la credibilidad que obtenga de su contraparte.

2.2.2.2. NEGOCIACIÓN INDIVIDUAL DURANTE LA VIGENCIA DE LA RELACIÓN LABORAL

Seguramente en esta etapa temporal de adecuación o modificación de la relación obtendremos muchísimos y ricos ejemplos como son los casos de promociones o jerarquizaciones de los asalariados; las mejoras en términos económicos, los cambios de tareas con cambios en la calificación laboral, etc. Pero la realidad económica de nuestro país ha determinado que en los últimos tiempos también haya sido necesaria la creatividad y tolerancia de las partes para acordar condiciones menos favorables en la relación con tal de preservar la fuente de trabajo y la continuidad laboral.

Y esa situación, ha merecido la especial mirada de los jueces quienes han tenido que homologar acuerdos priorizando la continuidad empresarial y la fuente de trabajo por sobre algunos irrenunciables derechos individuales de los trabajadores.-

En este entorno de crisis social y económica deben revalorizarse las condiciones básicas de negociación ya que para las empresas las cuestiones de competitividad local y los efectos de la globalización de los mercados afectan y condicionan sobremanera la viabilidad del negocio y pone en riesgo la continuidad empresarial.

Con una particular mirada debemos analizar los casos de las migraciones laborales ya que este viejo fenómeno social adquiere en la actualidad ribetes dramáticos y que nos retrotraen a situaciones del siglo XIX donde la esclavitud y la servidumbre eran figuras corrientes. Y esta situación de precariedad de los derechos elementales afecta ineludiblemente las relaciones laborales en general ya que la sobreoferta laboral determina la posibilidad cierta de acceso a dichos trabajos mediante esquemas que eluden las más elementales normas de protección a los asalariados.²¹

Aquí, en un evidente esquema que rosa el “fraude laboral” se instrumentan procedimientos de “tercerización” o de “trabajo a domicilio” que nada tienen que ver con la relación laboral tal como lo define la Ley 20.744.

Todos estos elementos del entorno “macroeconómico” influyen y afectan las condiciones en que las negociaciones colectivas o individuales realizan. Las empresas y su fuerza de trabajo, son presionadas por las condiciones de la realidad que supera el voluntarismo de las partes.

2.2.2.3. NEGOCIACIÓN INDIVIDUAL DE DESVINCULACIÓN O RUPTURA DE LA RELACIÓN LABORAL

Una de las características de la relación jurídica laboral está dada por el hecho de que la ley la protege en cuanto a su duración ilimitada, pero al mismo tiempo admite que pueda finiquitarse por una simple denuncia de cualquiera de las partes.

En el proceso de desvinculación y/o ruptura de la relación laboral debemos destacar necesariamente la “voluntad de la parte”, ya que si la desvinculación se produce por decisión unilateral del empleado la misma se concreta simplemente con un gesto

²¹ “*Denuncian que hay casos de esclavitud*” Fuente Diario La Nación – 20.11.05 – Agrupaciones vecinales denuncian que hay casos de esclavitud y aseguran que subcontratan a obreros bolivianos y los explotan.

inequívoco de renuncia ajustándose simplemente al aviso previo en los casos de calificación laboral superior o calificada.-²²

En tanto que los casos en que la voluntad de rescisión proviene de la parte empleadora nos encontraremos frente distintos supuestos

a) Desvinculación con justa causa conforme derecho (en cuyo caso no habrá indemnización y/o compensación monetaria)²³

b) Desvinculación sin invocación o sin justa causa (Con aplicación del régimen tarifado de indemnización)²⁴

Cuando el interés de desvinculación proviene o es compartido enfrentamos la extinción del trabajo por la voluntad concurrente de las partes²⁵ y frente a este supuesto pretendemos analizar el proceso negocial que las involucra.

La negociación de desvinculación es tal vez, dentro de la relación laboral, la parte menos prevista o sobre la que tanto el negociador empresario como el empleado tienen menos entrenamiento. Una concepción popular refleja esta situación, *...el despido se negocia o se litiga...* pero nada dice de la forma en que se encara este proceso de ruptura que involucra mucho más que el simple hecho de la finalización de una relación contractual.

Por lo general, frente a la decisión empresaria de dar por concluida una relación, y siempre bajo el supuesto que dicha desvinculación se pretenda realizar bajo la forma de acuerdo de partes (Art. 241 LCT) el negociador empresario convoca al asalariado y le comunica el interés (o la decisión, según sea el caso) de dar por concluida la relación.

²² Art. 240 Ley 20.744 de Contratos de Trabajo

²³ Art. 242 – Ley 20.744 de Contratos de Trabajo –

²⁴ Art.245 – Ley 20.744 de Contratos de Trabajo -

²⁵ Art. 241 – Ley 20.744 de Contratos de Trabajo

Aclarados las cuestiones vinculadas a las causas o motivos que originaron la decisión se convienen en analizar los elementos concurrentes a esa desvinculación. Según sea el caso se tratarán distintos aspectos como ser, el momento de la desvinculación, la oportunidad de la comunicación al resto de la organización, las compensaciones y/o gratificaciones económicas, las certificaciones de trabajo y eventuales recomendaciones, la forma de instrumentación de la desvinculación. (En sede administrativa, judicial o mediante acuerdo privado) y eventualmente el convenio de confidencialidad de los términos de dicha negociación y posterior desvinculación, etc.

Siempre es conveniente que el negociador se prepare adecuadamente para esta negociación, entregando en oportunidad de la entrevista copia de los términos del ofrecimiento y demás condiciones para que el empleado pueda luego, analizar adecuadamente todas las cuestiones antes de suscribir el respectivo convenio.

Una de las recomendaciones, más sanas, que apuntan a preservar la salud psicológica tanto del negociador empresario como la contraparte afectada de esta situación es la de posibilitar que esta decisión se comunique los primeros días de la semana, para permitir de esa manera la oportunidad de que el afectado pueda asimilar la comunicación recibida y eventualmente despedirse de sus compañeros y colaboradores.

En todos los casos es aconsejable tener en cuenta que la ruptura que se produce está referida al “desempeño laboral” pero de ninguna manera intenta afectar a “la persona” evitando en consecuencia hacer comentarios o valoraciones que tengan que ver con lo personal.

El inadecuado manejo de estas situaciones, tanto por parte del negociador empresario, que debe comunicar la decisión empresarial, como del empleado que la recibe

suele afectar y recordarse traumáticamente como una de las experiencias más ingratas vividas.²⁶

2.2.3. NEGOCIACIÓN LABORAL COLECTIVA

2.2.3.1 CONCEPTOS

Como ya mencionamos al referirnos a relación laboral individual, que es el trato o negociación de “un empleado” con “un empleador” cuando nos referimos a un conjunto de empleados que negocian con uno o varios empleadores estamos ante una relación laboral colectiva.

Citamos la definición que algunos doctrinarios y la misma Organización Internacional del Trabajo expresan:

“La negociación colectiva – en cuanto a sistema de sustanciación de conflictos colectivos de trabajo – es el procedimiento utilizado para llegar a un convenio colectivo que ponga fin al conflicto o satisfaga la pretensión deducida por una de las partes interesadas cuando aquel o éste se dan. A su vez el convenio como objeto sustancial perseguido por la negociación es el acuerdo entre un empresario, un grupo de empresarios o una o varias organizaciones profesionales de empresarios, por una parte, y siempre, y cuando menos, una o varias organizaciones profesionales de trabajadores, por otra, acerca de las condiciones de trabajo que han de formar parte de los contratos individuales de las personas obligadas por el convenio en cuestión. El acuerdo, pues, resume el convenio, la negociación es el camino o procedimiento llevado a cabo para llegar a ese acuerdo.”²⁷

• ²⁶ **MEJIAS, Cristina.** “ Los Gerentes del 2000” Frente al cambio del modelo laboral , el secreto del éxito para el nuevo siglo. Págs. 196 y 197 Editorial Planeta – Buenos Aires – 1999.

²⁷ **ALONSO GARCIA, Manuel.** Curso de Derecho del Trabajo, 1964. 6ª edición actualizada, Barcelona 1980. Editorial Ariel, pág. 653 Citado por ALDAO ZAPIOLA, Carlos M. *La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación Laboral.* 3ra Ed. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992. Pág. 35.

“La negociación colectiva es “un método efectivo para determinar salarios y las condiciones de trabajo, reglamentar las relaciones individuales entre empleadores y trabajadores y regular las relaciones colectivas entre empleadores y sus organizaciones y los sindicatos en un nivel superior.”²⁸

“La negociación colectiva es un proceso de adopción de decisiones. Su propósito primordial es llegar a convenir un conjunto de normas que rijan las cuestiones de fondo y de procedimiento de la relación de empleo, al igual que las relaciones entre las partes en la negociación” agregando que una forma de conceptualizar la negociación colectiva es considerar que trata” no sólo las discusiones que culminan en un contrato (convenio o acuerdo) colectivo, según lo defina y reglamente la ley sino, además, todas las formas de trato entre empleadores y trabajadores o entre sus respectivos representantes, siempre y cuando supongan una negociación en el sentido corriente de la palabra.”²⁹

2.2.3.2. EL MARCO NORMATIVO

El art. 1ro. de la Ley 14.250 y sus modificatorias establece el marco jurídico en el que se encuadrarán las Negociaciones Colectivas, como así también las cuestiones formales de la misma.

“Las convenciones colectivas de trabajo que se celebren entre una asociación profesional de empleadores, un empleador o un grupo de empleadores, y una asociación sindical de trabajadores con personería gremial, se rigen por las disposiciones de la presente ley.

Sólo están excluidos de esta ley los trabajadores comprendidos en las leyes N°

²⁸ **MARTINEZ VIVOT, Julio.** Elementos de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 2ª edición. Buenos Aires, 1987, Editorial Astrea. Pág. 694. Citado por ALDAO ZAPIOLA, Carlos M. *La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación Laboral.* 3ra Edición. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992. Pág. 36.

²⁹ **ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.** *La negociación colectiva en países industrializados con economía de mercado*, 1ª edición, Ginebra, 1974. O:I:T., Pág. 7 y 2. Citado por ALDAO ZAPIOLA, Carlos M. *La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación Laboral.* 3ra Edición. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992. Pág. 37.

23.929 y N° 4.185, en tanto dichas normas regulan sus propios regímenes.”³⁰

2.2.3.3. EL ALCANCE DE LOS ACUERDOS

“Las normas originadas en las convenciones colectivas que sean homologadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en su carácter de autoridad de aplicación, regirán respecto de todos los trabajadores de la actividad o de la categoría dentro del ámbito a que estas convenciones se refieran; cuando se trate de un acuerdo destinado a ser aplicado a más de un empleador, alcanzarán a todos los comprendidos en sus particulares ámbitos. Todo ello, sin perjuicio de que los trabajadores y los empleadores invistan o no el carácter de afiliados a las respectivas asociaciones signatarias.

Será presupuesto esencial para acceder a la homologación, que la convención no contenga cláusulas violatorias de normas de orden público o que afecten el interés general.

Los convenios colectivos de trabajo de empresa o de grupo de empresas, deberán observar las condiciones establecidas en el párrafo precedente y serán presentados ante la autoridad de aplicación para su registro, publicación y depósito, conforme a lo previsto en el art. 5° de esta ley.

*Sin perjuicio de ello, estos convenios podrán ser homologados a pedido de parte”.*³¹

2.2.3.4. LA DURACIÓN DE LOS ACUERDOS

Las normas reglamentarias establecen que los convenios regirán a partir de la fecha que en los mismos se establezcan y mantendrán su vigencia de la misma manera. Normas de carácter general han establecido con posterioridad que la vigencia de un Convenio Colectivo de Trabajo rija hasta que sea sustituido por otro posterior.-

³⁰ Ley 14.250 (T.O. Decreto 108/88) y sus modificatorias Ley 25.250 y 25.877

³¹ Art. 11 de la Ley 25.877 (sustituye el art. 4° ley 14.250 y art. 7 ley 25.250)

“Las convenciones colectivas regirán a partir de la fecha en que se dictó el acto administrativo que resuelve la homologación o el registro, según el caso. El texto de las convenciones colectivas será publicado por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, dentro de los diez (10) días de registradas u homologadas según corresponda.

Vencido este término, la publicación efectuada por cualquiera de las partes en la forma que fije la reglamentación, surtirá los mismos efectos legales que la publicación oficial.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social llevará un registro de las convenciones colectivas, a cuyo efecto el instrumento de las mismas quedará depositado en el citado Ministerio. «32

”Una convención colectiva de trabajo, cuyo término estuviere vencido, mantendrá la plena vigencia de todas sus cláusulas hasta que una nueva convención colectiva la sustituya, salvo que en la convención colectiva vencida se hubiese acordado lo contrario.

Las partes podrán establecer diferentes plazos de vigencia de las cláusulas convencionales.”³³

2.2.3.5. EL ACUERDO O CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO -

Los acuerdos o Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) son en la vida de relación de las empresas y sus asalariados lo que en la vida de las naciones son los “Tratados de Paz Internacionales” ya que de alguna manera fijan y regulan las relaciones entre las partes y surgen como consecuencia de situaciones previas de mayor o menor conflictividad pero que implican intereses conjuntos. En muchos casos el logro de determinados beneficios

³² Art.12 de la Ley 25.877 (sustituye el art. 5 ley 14.250)

³³ Art. 13 de la Ley 25.877 (sustituye el art. 6º ley 14.250 y art. 8 ley 25.250)

para una u otra parte estará signada por la mayor o menor fuerza o poder en el momento de la negociación o al firmarse el acuerdo.

Las realidades sociales y los avances tecnológicos producen impactos muy fuertes que demandan de los negociadores, además de discutir las cuestiones puramente económicas y/o salariales, abocarse al estudio del impacto que los nuevos procedimientos y las nuevas tendencias del mercado imprimen a la actividad que será regida por el convenio al que se alude.

CONCLUSIONES

Dijimos que todo conflicto laboral y toda negociación laboral se da en el marco de relaciones del trabajo y en consecuencia su dinámica está signada por la constante puja de los asalariados para obtener mejores ventajas económicas o de diseño del trabajo y los empleadores que también pugnan por determinar mejores condiciones para sus inversionistas, pero “contenidos” por ese sutil hilo conductor que es la necesidad de complementarse mutuamente, por cuanto ninguno de ellos puede lograr su objetivo sin el concurso de la contraparte.

En este esquema de relaciones, cuyas fuerzas son tan disímiles es donde se puede observar con mayor nitidez ese viejo adagio de la negociación.... El débil es el fuerte... por cuanto en la misma aparente debilidad esta su fortaleza de poseer algo que la contraparte necesita.

Daniel Pablo Valenti

Bibliografía

- **ACLAND, Andrew Floyer.** *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Paidós Empresa Barcelona, 1993

- **ALDAO ZAPIOLA, Carlos M.** La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación Laboral. 3ra Ed. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992
- **BATERSON, Gregory**, *Pasos hacia una ecología de la mente*, Lohlé, Buenos Aires, 1976.
- **DE BONO, Edgard.** *El pensamiento lateral, Manual de creatividad*, Editorial Paidós, Buenos Aires, Barcelona, México, 1996
- **ENTELMAN, Remo.** *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma.* Editorial Gedisa SA , Barcelona, 2002
- **FISHER, Roger, URY, William y PATTON, Bruce .** *Si...j de acuerdo! Como negociar sin ceder.* Grupo Editorial Norma – Bogotá, Colombia 1981.
- **GARCIA CIMA DE ESTEVE, Elena**, *Un diseño de mediación. Modelo del Colegio de Escribanos de Córdoba, Argentina*, Alberioni Ediciones – Córdoba, septiembre 2001.-
- **GARRIDO, Miguel Armando.** *El valor del silencio en el proceso de mediación*, Grafica Munro Editora, Buenos Aires, 2004
- **GOLEMAN, Daniel.** *La Inteligencia Emocional.* Vergara Ed. 1996.
- **GOLEMAN, Daniel**, *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, , Javier Vergara Editor, Ediciones B Argentina SA – Bogota, 1999
- **JUAN PABLO II –** *Laborem Exercens* – Carta Encíclica del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre el Trabajo Humano – Ediciones Paulinas – Buenos Aires 1990
- **MEJIAS, Cristina**, *Los Gerentes del 2000* – Editorial Planeta – Buenos Aires – 1999.
- **MILLIA, Fernando A. LINK, Delfina**, *El conflicto extrajudicial*, Culzoni Editores, Buenos Aires, 1997
- **NICHOLS, Michael P.** *El arte perdido de escuchar.* Editorial Urano. Barcelona 1998
- **O' CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John.** *Introducción al P.N.L.* Ediciones Urano. Barcelona 1989
- **O' CONNOR, Joseph; IAN McDERMOTT,** *P.N.L. para Directivos.* Ediciones Urano. Barcelona 1999.

- **PROVINCIA DEL CHACO, MEDIACION –Creación y Funcionamiento del “Centro Público de Mediación-Conexo al Poder Judicial, Ley Provincial n° 4498 (Art. 18)** Cuarta edición Actualizada. Color Jet, Resistencia – Chaco - noviembre 2002
- **RUFINO, Marco A.** *Mediación y conciliación según la jurisprudencia y legislación.* Ad Hoc, Buenos Aires 1999
- **URY William, BRETT, Jeanne M., GOLDEBERG, Stephen N.** *Como resolver las disputas.* Editores Rubinzal Culzoni, 1995
- **URY William,** *¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas.* Grupo Editorial Norma 1991
- **WATZLAWICK, Paul Beavin y Jackson:** *Teoría de la comunicación humana.* Barcelona. Editorial Herder 1997