



**TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LA NEGOCIACION
COLECTIVA EN AMERICA LATINA**

DR. HERNANDO VILLA – *Ex-profesor de Derecho Laboral de la U.P.B. y
de EAFIT*
– *Asesor Laboral de Empresas*

Este III Seminario Iberoamericano de Dirección de Personal nos ofrece una estu-
penda oportunidad para que renovemos la necesaria actitud crítica y la indispen-
sable visión general y prospectiva, sin las cuales todos seremos desbordados por la
realidad de los hechos. Si cada uno de nosotros no sube periódicamente a la colina
de la reflexión y el conocimiento lo aplastan las realidades cotidianas. La di-
rección de personal en su conjunto y las relaciones laborales en particular están
urgidas de una revisión de cara al futuro, frente a la velocidad del cambio y ante
las responsabilidades que serán propias de los directores de personal en la próxima
década.

Bien sabemos que la empresa no existe aislada de su contexto socio-económico y
político. La interrelación entre la organización empresarial y su medio ambiente o
entorno es cada vez más estrecha. El siglo XX (y con mayor intensidad el siglo
XXI que ya está a la vuelta de la esquina) ha mostrado que el problema central es
de carácter socio-económico y que estas realidades de la sociedad moderna se apo-
yan a su vez en factores culturales y políticos.

Otras exposiciones presentadas en este Seminario se han referido en detalle a la
situación actual de la negociación colectiva, partiendo del análisis de la empresa y
de su entorno. Por ello debo omitir referencias adicionales a estos temas sin que
deje de considerar que constituyen el punto de partida de todo análisis sobre las
relaciones laborales. La negociación colectiva en particular se ha desarrollado den-
tro de este conjunto de situaciones económicas, sociales y políticas que la han
convertido en una de las instituciones centrales del derecho del trabajo. Esta rama
fundamental del derecho es un cuerpo normativo que somete a la razón la con-
frontación de intereses de grupos sociales y que suponen un encauzamiento del
conflicto al someterse las partes a la norma del derecho.

1. PRESUPUESTOS DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

La negociación colectiva presupone un ordenamiento legal que defina los dere-
chos y deberes de las partes contratantes frente al proceso de la negociación.
Supone también un ambiente político favorable a la negociación, tanto por parte
de sus protagonistas como por parte del Estado, mediador o director de este pro-
cedimiento y de la opinión pública que debe considerarlo como adecuado para la
determinación de las condiciones de trabajo. Otros presupuestos necesarios para
la negociación son: Cierta grado de desarrollo económico e industrial; estabilidad
y cohesión de las fuerzas de trabajo, así como un reconocimiento básico de los
derechos sindicales; madurez y organización del sector empresarial; experiencia
mínima de relaciones laborales entre las partes así como una estructura general
de administración de personal en las organizaciones empresariales vinculadas a la
negociación.

2. CONCEPTO:

El fruto de la negociación, la convención colectiva ha sido considerada como un
contrato que supera las estrechas posibilidades de la relación de trabajo de carác-
ter individual, como expresión de la relación de fuerzas en un momento deter-

minado, como codificación de los derechos adquiridos, como parte del acuerdo social necesario para la convivencia humana, como sustituto o mejora de la ley laboral, como sistema de adormecimiento de la lucha de clases, como escenario de entrenamiento para la lucha social partiendo de la lucha reivindicativa, como el balance de la adecuada o deficiente administración de personal en la organización, como arbitraria imposición del Estado a los fueros absolutos del capital, como instrumento de desarrollo y modernización de la sociedad o como un mecanismo que desgasta las energías productivas y el tiempo escaso de los dirigentes empresariales y sindicales. Cada grupo y cada vertiente política analiza la negociación y el convenio colectivo de acuerdo con su concepción sobre la sociedad y según el resultado que haya obtenido de ellas o el efecto producido en sus intereses particulares. De ahí surge la complejidad de esta institución, su fuerza o su debilidad.

3. VENTAJAS:

Quienes han ponderado las ventajas de la negociación colectiva han señalado que ella:

- * Disminuye o aun elimina las desigualdades entre las partes contratantes.
- * Democratiza el derecho, al permitir que las partes establezcan sus propias normas, de una manera flexible y de acuerdo a sus específicas circunstancias.
- * Permite que se conozcan las necesidades, expectativas y objetivos de las partes.
- * Involucra al Sindicato en la gestión de la empresa y ofrece enormes posibilidades como mecanismo de participación.
- * Su práctica es un acicate permanente para el desarrollo de la legislación social, especialmente en aquellos países que apenas empiezan a regular las relaciones laborales.
- * La preparación para la negociación permite a las partes compararse con otros sectores, conocer su propia situación, medir el respaldo que las políticas y prácticas de la empresa o del sindicato han logrado obtener entre los trabajadores, los propietarios o la comunidad.
- * Perfecciona el sistema de libre empresa al hacer más precisa la competencia entre las empresas como consecuencia de los costos de operación nivelados en el mismo sector industrial. Es por consiguiente un freno a la competencia desleal.
- * La negociación es una escuela del tripartismo que madura y capacita a las partes para trabajar concertadamente frente a problemas de carácter nacional más complejos que la simple reivindicación laboral.
- * La paz social producida por el sistema de la negociación genera tranquilidad al inversionista, estimula el empleo, aumenta el consumo y acelera el desarrollo.

- * Finalmente, muchos sostienen que sin la existencia de la negociación y del convenio colectivo sería imposible administrar objetiva y racionalmente las condiciones económicas y laborales dentro de la empresa moderna.

4. INCONVENIENTES:

Por el contrario, quienes se oponen o desconfían del sistema de la negociación o del convenio colectivo señalan con vehemencia sus inconvenientes:

- * Acelera la brecha entre el sector moderno y el sector tradicional. Los avances de los trabajadores organizados se producen a costa de los trabajadores del sector marginal o tradicional.
- * Los trabajadores más calificados dentro de la empresa se ven frenados en sus aspiraciones y en sus estímulos, por cuanto el convenio favorece en mayor proporción a los trabajadores de base no calificados.
- * La negociación significa la pérdida de la autoridad empresarial y la renuncia a administrar directamente los estímulos que conducen a una mayor productividad del personal.
- * Otros indican que la negociación convierte a los sindicatos en grupos simplemente economicistas o reivindicativos.
- * Es un medio utilizado por las naciones más desarrolladas para transplantar sus condiciones laborales a los países en desarrollo, con el objetivo de hacerlos menos competitivos, en exclusivo interés de los países más fuertes.
- * La negociación desajusta los controles y políticas estatales establecidos para frenar la inflación.
- * Muchos consideran que debería dejarse al espontáneo entendimiento entre las partes la superación del mínimo de derechos y obligaciones consagrados por la ley, así como la definición de las condiciones de trabajo, sin ninguna intervención de organismos gubernamentales.
- * El sistema de seguridad social se distorsiona y encarece al pactarse en la convención modalidades adicionales de cobertura de los riesgos o al duplicarse la prestación frente a cada riesgo, especialmente en los riesgos económicos de futuro (Invalidez, Vejez y Muerte).
- * Conlleva al establecimiento de la negociación permanente, con enorme desgaste de las partes en improductiva e interminable confrontación por la interpretación o aplicación del convenio colectivo.
- * La huelga, episodio crítico del proceso de negociación, es un "lujo" insoportable para la mayoría de las economías nacionales y es un recurso histórico de la

clase obrera que ya no se justifica dado el amplio carácter intervencionista del Estado.

- * La negociación colectiva es innecesaria debido a la existencia de una legislación laboral protectora y casuista.
- * La negociación no soluciona el problema de la concentración económica y centra toda su actividad en la disputa por el poder entre los sectores empresariales y sindicales, con perjuicio del conjunto de la comunidad.

Como se ve las razones invocadas por los escépticos de la negociación son tan incisivas como las señaladas por los que confían en sus ventajas.

5. SITUACION DEL PROBLEMA:

Por fuera de esta discusión entre defensores y opositores, el convenio colectivo —producto maduro de la negociación colectiva— sigue desarrollándose en la ímense mayoría de los países. La criatura no solamente está viva sino que se mueve con enorme vitalidad. En América Latina el número de convenios que se firman cada año aumenta considerablemente, no obstante las restricciones temporales existentes en algunos países. Los temas propios de la negociación son cada vez más amplios, su contenido se enriquece y su cobertura es creciente.

El problema se reduce entonces ya no a teorizar si es conveniente o no la negociación, sino hacia dónde debemos dirigirla, cómo podemos aprovechar sus ventajas y reducir sus inconvenientes. Debemos preguntarnos entonces qué nuevos hechos económicos y sociales se presentarán en los próximos años y cómo influirán en la práctica de la negociación:

- * ¿Hasta dónde es conveniente ampliar el contenido de los convenios?
- * ¿En qué forma contribuirá la negociación a las metas del desarrollo en la década del 80?
- * ¿Cómo afectará al sindicalismo? ¿Continuará el proceso de politización?
- * ¿Qué cambios se verán precisados a efectuar los empresarios para afrontar el hecho irreversible de una negociación obligatoria y cada vez más profunda?
- * ¿De qué manera ejercerá el Estado su autoridad y cumplirá sus responsabilidades en la regulación y mediación de los conflictos laborales?
- * ¿En qué forma contribuirá la negociación al equilibrio de los sectores, a la redistribución del poder, a la concertación de los intereses particulares con los intereses colectivos?
- * ¿Llegará esta fuente dinámica del derecho laboral a erosionar de tal manera los planes de desarrollo que se vea precisado el poder Estatal a imponerle restricciones temporales o definitivas?

Quienes tenemos responsabilidades en los problemas de dirección de personal debemos plantearnos interrogantes similares, sobre la base de que el futuro se construye desde ahora y es el resultado de los propósitos y de las estrategias de los sectores que con mayor claridad y audacia se propongan influir en el presente, para elaborar de esta manera el futuro deseable. Los dirigentes políticos, empresariales y sindicales están configurando el futuro de la negociación colectiva con sus decisiones cotidianas y sin que generalmente tengan la suficiente claridad sobre el efecto que produce una decisión hoy sobre el mañana inmediato. De ahí el que muchas veces la negociación colectiva no sea el producto de una preparación inteligente, de una discusión objetiva ni de una administración cuidadosa. Muchas veces la improvisación, el espontáneo juego de las estrategias de última hora o de las presiones ejercidas sobre la contraparte hacen ver este proceso como un espectáculo en el que los adultos se entretienen jugando al conflicto.

Ante la necesidad de racionalizar cada vez más el proceso de la negociación y de vislumbrar sus tendencias, debemos analizar entonces la situación de sus tres protagonistas: El sindicalismo, los empresarios y el Estado.

6. EL MOVIMIENTO SINDICAL Y EL FUTURO DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

En América Latina el movimiento sindical es joven, cubre solamente una cuarta parte de la población económicamente activa, principalmente a la población obrera urbana del sector moderno. El movimiento sindical está enmarcado dentro del conjunto de situaciones estructurales existentes en la región, y se afecta con todas las contradicciones que surgen en países de economía débil, estratificación social y dependencia exterior. En América Latina el sindicalismo surgió a finales del siglo pasado como un fenómeno importado de los países más avanzados y como una reacción espontánea y en ocasiones anárquicas frente al proceso de desarrollo industrial. Progresivamente se ha pasado a un sindicalismo un poco más estructurado pero que padece los problemas y los altibajos de una fuerza no cohesionada y homogénea. Al lado de la búsqueda de reivindicaciones económicas, complementa su acción con la lucha por reivindicaciones sociales y muestra cada vez más interés por intervenir políticamente en la gestión del Estado, no solamente para acelerar el mejoramiento de las condiciones de vida de sus bases trabajadoras, sino también con el objetivo de conquistar el control del gobierno, el poder político, y para algunos sectores con la meta específica de que el movimiento obrero organizado, junto con otras fuerzas sociales, realice el cambio y la transformación radical de las instituciones.

La presión hacia un sindicalismo más político que reivindicativo o profesional proviene de los partidos opuestos al sistema y coloca al sindicalismo latinoamericano en abierta confrontación con los deseos de mejoramiento rápido de sus condiciones económicas exigidas por los afiliados. En efecto, muchos dirigentes sindicales latinoamericanos no encuentran cómo armonizar las orientaciones de su partido (generalmente de largo plazo) con las expectativas de sus afiliados (de corto plazo). El sindicato por naturaleza es una organización política, ya que el dirigente es elegido mediante votación de los afiliados y tiene que dar cuenta de sus actuaciones

para conservar su posición. Por otra parte es evaluado y controlado por los resultados que obtenga en el proceso de la negociación colectiva, por lo que negocia sometido a una compleja red de presiones externas e internas.

Ante el predominio de los sindicatos de base o de empresa frente a los sindicatos de industria (regionales y nacionales) el sindicalismo latinoamericano está más orientado a una visión micro (la empresa, el salario, la jornada de trabajo, las garantías sindicales, el bienestar laboral) que a una visión macro (el desarrollo económico, el manejo de la inflación, la legislación laboral y social, las relaciones con las empresas multinacionales, las políticas de los centros de poder mundial). Algunos consideran que el movimiento sindical debe ocuparse exclusivamente de lo micro y el partido político entenderse con los problemas macro. Pero el asunto no es tan sencillo, pues toda acción sindical tiene necesariamente un contenido político. Si el sindicato no puede reemplazar al partido, tampoco éste puede sustituir al sindicato. Parece que en América Latina, el movimiento sindical tuviera que ser al mismo tiempo reivindicativo, profesional y político.

En la medida en que el Estado y los partidos políticos logren articular las demandas de mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos sociales, el movimiento sindical tenderá a ocuparse de sus propias tareas reivindicativas frente a la empresa o se apoyará en la tutela de los partidos para obtener reivindicaciones frente al Estado.

Lo cierto es que en varios países latinoamericanos será determinante en el futuro la presencia de una clase obrera cada vez más politizada, con un mayor nivel de instrucción, con exigencias de participación amplia y rápida en los beneficios del desarrollo y con creciente interés por participar en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Dado el desigual desarrollo de los distintos países y de diferentes regiones de un mismo país, es explicable la coexistencia de diversos grados de desarrollo sindical.

El sindicalismo latinoamericano es un complejo imprevisible, un cuerpo saludable que se mueve bajo las instrucciones de muy opuestos instructores. Es importante la influencia que ejercen los asesores profesionales, universitarios, líderes comunales y dirigentes políticos en los programas y prácticas del sindicalismo y en su comportamiento en el proceso de la negociación. De ahí el lento crecimiento, a veces el retroceso, la falta de continuidad en sus planes, el inmediatez, e incluso el personalismo que afecta a muchos grupos sindicales en América Latina. Aunque la mayor parte de las legislaciones estimula la creación de sindicatos y apoyan la actividad sindical, ésta fuerza laboral no ha alcanzado la madurez que presenta en otras latitudes.

Uno de los principales logros del derecho del trabajo en América Latina es el haber logrado que los sindicatos se sometan a los procedimientos legales establecidos para la negociación colectiva. Porque en muchas ocasiones el sindicalismo latinoamericano no ha podido salir del anarquismo incipiente, el apego a las vías de hecho o a la violencia sin sentido. Todavía algunos dirigentes sindicales utilizan

mecanismos por fuera del ordenamiento legal para alcanzar conquistas de tipo económico y laboral. La posición aventurera de algunos grupos políticos amenaza con contagiar algunos sectores sindicales.

Como se ve, el conflicto social es uno de los fenómenos determinantes en las sociedades latinoamericanas y es el marco de la negociación.

7. EL CONFLICTO COLECTIVO LABORAL COMO CONFLICTO SOCIAL

Algunos teóricos del conflicto parten de la base de que toda sociedad está sujeta a continuas mutaciones, el cambio social es una constante y por ende el conflicto social también es constante. El conflicto es un elemento propulsor de la dinámica de todo sistema social. El pluralismo de las sociedades libres se apoya en la aceptación y el reconocimiento del conflicto de intereses de los distintos grupos que la integran. El Estado recibe, procesa y articula las diferentes demandas o conflictos sectoriales de los grupos. El bienestar total de la sociedad depende de la forma en que resulten atendidos los conflictos intergrupales. Las instituciones del sistema social se actualizan mediante el conflicto, creándose de esta manera nuevas normas jurídicas y de comportamiento para los grupos contrapuestos.

La emergente teoría general del conflicto considera la negociación colectiva como una modalidad de la negociación social. Las negociaciones entre los grupos sociales se asimilan en términos generales a la negociación entre interlocutores laborales. Esta afirmación está corroborada en la práctica de la negociación en América Latina, donde la interrelación entre lo laboral y lo social es tan estrecha y en donde la negociación de los temas sociales constituye una parte tan importante al lado de los temas estrictamente vinculados a los problemas de trabajo (salarios y condiciones de empleo).

Las aplicaciones de la Psicología y la Sociología han permitido análisis del conflicto laboral que amplían su comprensión. Los solos principios de la economía, de la Administración o del Derecho no alcanzan a explicar suficientemente todo lo que implica la negociación laboral. Una síntesis de todos estos aportes permitirá un conocimiento más integral de un fenómeno tan complejo como la misma interacción de grupos sociales que a la vez tienen intereses opuestos e intereses convergentes.

La llamada negociación distributiva (reivindicativa para los sindicatos) se produce mediante el forcejeo por distribuir recursos siempre limitados. Es el tipo de negociación predominante en países marcados por el subdesarrollo o apenas iniciando el despegue al desarrollo. Cuando se superan determinados mínimos de nivel de vida y de desarrollo económico, la negociación integrativa, es decir, aquella en la que el problema por resolver es de interés común para ambas partes, es cada vez más frecuente, por lo menos dentro de la empresa. La participación en sus diversas formas constituye una preocupación creciente. La adopción conjunta-negociada-de decisiones sobre aspectos más amplios de la vida de la empresa le dan otro giro al proceso negociador. Lo que era visto sólo como un **conflicto de intereses**

(distribución de recursos) pasa a ser un **problema** en el cual los intereses de las partes son idénticos, coincidentes, (concertación sobre salarios mínimos, seguridad social, seguridad industrial, desempleo). Una tarea futura y bien importante de la Dirección de Personal es profundizar en este análisis del conflicto y del problema laboral, para que las organizaciones empresariales y los sindicatos encuentren un método más racional de negociación que articule y equilibre cada vez más sus posiciones, y sobre todo, que permita descubrir con mayor claridad los problemas comunes a las partes y no exclusivamente los **intereses antagónicos** que alimentan el conflicto.

Tampoco se vislumbra con precisión si **podrá ampliarse la negociación respecto a los temas en los cuales convergen el interés de trabajadores y empresarios**. Si la negociación se vuelve más técnica y se apoya en estudios objetivos sobre las condiciones de la empresa y del país y sobre su incidencia en los precios, en la competitividad de los productos y en el desarrollo de la empresa, es de esperar que esta fuerza racionalizadora entre a regular aspectos tales como las obligaciones de los sindicatos y de los empresarios, la productividad, la reinversión obligatoria de excedentes industriales y se sienten de esta manera las bases para un verdadero compromiso social que estimule el desarrollo y perfeccione o restablezca el equilibrio de los grupos sociales.

Por otra parte, todo esfuerzo que se haga por estudiar las **causas del conflicto** y el **origen de los problemas** contribuirá a prevenir y reducir el enfrentamiento en beneficio de ambas partes. Para ello es necesario que se produzca un mejoramiento sustancial de los programas y políticas de Administración de Personal. Toda mejora en la selección, entrenamiento y ubicación del personal, todo progreso en la salud ocupacional y en la seguridad industrial, todos los programas de bienestar laboral, comunicaciones, motivación, preparación para el retiro y la jubilación, en general todo esfuerzo por humanizar las organizaciones —sin que disminuya la productividad— será un factor determinante en el futuro de las relaciones entre los grupos laborales y señalará la forma como manejarán el conflicto y resolverán los problemas.

8. LOS EMPRESARIOS Y EL FUTURO DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

Aunque las prácticas y procedimientos de la negociación colectiva varían considerablemente de un país a otro, es posible recoger las principales preocupaciones de los empresarios sobre el papel que debe jugar la negociación en la regulación de las condiciones de trabajo y en la vida de la empresa. No obstante la oposición o el escepticismo de algún sector empresarial, la realidad es que la negociación adquiere cada vez una mayor difusión en América Latina, se amplía progresivamente su contenido y se torna más compleja la coordinación de la negociación ya que ésta va adquiriendo diversos niveles e implica variados problemas de orden económico, administrativo y social.

Dadas las condiciones económicas y políticas del contexto Latinoamericano, la negociación continuará siendo por mucho tiempo una confrontación de fuerzas más que un mecanismo de cooperación. Más que un problema común para resol-

ver, se plantea la negociación como un antagonismo de intereses. El carácter violento y traumático de muchas negociaciones se alimenta del descontento social, de las presiones de cambio institucional y de la influencia de grupos políticos. En estas condiciones la negociación no puede ser objetiva, técnica, basada en informaciones claras sobre los aspectos esenciales de la empresa. La "paz laboral" obtenida con la firma del convenio colectivo continuará siendo efímera y pasajera puesto que, a pesar del acuerdo sobre condiciones de trabajo, subsiste la tendencia a romper unilateralmente el convenio antes de la expiración del plazo previsto en la cláusula sobre vigencia. Las frecuentes discusiones por incumplimiento del convenio le restan confianza a la parte afectada, respecto a la seriedad de la negociación. La imprecisión o ausencia de normas sobre paros ilegales, paros de solidaridad, paros por presunta o real violación de la convención le quita efectividad a las instituciones previstas para la solución de conflictos colectivos de intereses. Muchos empresarios han vivido amargas experiencias de negociación que les ha hecho desconfiar de este importante mecanismo de gestión bilateral. Otros empresarios han sido tradicionalmente renuentes a la negociación debido a su estilo paternalista de dirección.

9. LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Las asociaciones de empleadores generalmente dispersas y débiles en América Latina, han cumplido y cumplirán un papel significativo en la negociación. La recopilación de información, los estudios y recomendaciones, la asesoría estratégica, el servicio de consultores y las labores de formación de especialistas en relaciones laborales serán algunas de las tareas de estas asociaciones. En la medida en que se intensifique la centralización de la negociación mediante la contratación sectorial, regional o nacional, las asociaciones de empleadores se verán obligadas a reagruparse y a asumir la dirección y la corresponsabilidad de la negociación colectiva.

Las nuevas responsabilidades de estas asociaciones implicarán una necesaria ampliación de sus recursos financieros, técnicos y humanos. Para ello deberán vencer los obstáculos que tradicionalmente han impedido una mayor cohesión del sector empresarial: Inmediatez, actitud meramente defensiva, aislamiento frente a la problemática social y política, utilización del gremialismo como plataforma de promoción personal y falta de visión sobre el futuro de la libre empresa.

Las asociaciones de empleadores deberán superar su estructura defensiva. No podrán continuar organizándose sólo en la medida que lo haga la fuerza sindical. Deberán tomar la dirección de la negociación colectiva como parte de su iniciativa y responsabilidad en el campo social y político. En vez de "padecer" la negociación deberán aprovechar sus posibilidades, tanto en el campo laboral como en el campo social.

Las asociaciones de empleadores probablemente asumirán el papel de vocero del sector privado frente a la reforma y actualización de la legislación laboral, buscando que ésta defina con mayor claridad las obligaciones de las partes frente a la negociación, los procedimientos más adecuados para la solución de los conflictos

y los sistemas que deban consagrarse para garantizar el estricto respeto a las cláusulas del convenio colectivo. Durante muchos años la legislación laboral latinoamericana continuará siendo de carácter esencialmente nacional, no multinacional, pues está lejos todavía la terminación del lento proceso de integración económica y social. En estas condiciones las asociaciones de empleadores deberán cumplir la labor de proponentes de una legislación que se adapte adecuadamente a las condiciones de cada país.

10. SITUACION EN ALGUNOS PAISES DE AMERICA LATINA

En algunos casos la legislación nacional restringe la facultad de las asociaciones de empleadores para servir de órgano consultor en materia laboral. Así por ejemplo en el PERU se prohíbe a las entidades representativas de empleadores y trabajadores formular consultas sobre el alcance general de la ley laboral o participar directamente en la negociación colectiva, la que sólo puede referirse a la negociación sobre salarios.

En MEXICO con excepción de los sectores sujetos al contrato-ley, la negociación colectiva se desarrolla a nivel de empresa, por lo cual el papel de la confederación de Cámaras industriales es muy limitado. Cuando se presentaron en los años 73 y 75 aumentos nacionales de salarios derivados de la inflación, la confederación intervino en la negociación general.

En CHILE ha estado suspendida la negociación colectiva en los últimos años debido a factores de orden político y económico. Se ha venido perfeccionando el sistema de comisiones tripartitas sectoriales cuyas resoluciones benefician un número importante de trabajadores. Actualmente se definen las bases de la nueva legislación laboral y se empieza a permitir la práctica de la asociación sindical. Las asociaciones de empleadores han señalado la necesidad de que en esta reforma laboral se amplíe el sistema de información permanente entre empresa y sindicato, enriqueciendo la legislación sobre el "estatuto social de la empresa" destinado a garantizar la participación mediante la información entre los distintos sectores de la empresa. Ante el deterioro de las juntas de conciliación y mediación, han propuesto su modificación para que puedan funcionar con mayor flexibilidad, apoyo técnico e independencia.

En ECUADOR la negociación es exclusivamente a nivel de empresa, considerando los empresarios que la responsabilidad en la fijación de condiciones de trabajo es de su competencia exclusiva, siendo muy tímida la influencia de las distintas cámaras de la producción y del comercio.

En PANAMA se declaró prorrogadas, en 1976, todas las convenciones colectivas por un período de dos años, contados a partir de la expiración de su vigencia.

En URUGUAY decisiones gubernamentales han restringido desde 1973 la participación directa de las organizaciones profesionales en la negociación colectiva permitiendo solamente la contratación a nivel de empresa. En la república ARGENTINA está suspendida la negociación colectiva como consecuencia de procesos

políticos e inflacionarios. Trimestralmente el gobierno ajusta los niveles de salarios. Normas del año 76 suspendieron la vigencia de las cláusulas de los convenios y reglamentos que instituyesen organismos integrados por representantes de trabajadores y empresarios con facultades para disponer o reajustar remuneraciones. Esta crisis de la negociación colectiva ha sido afrontada tangencialmente por algunos acuerdos a nivel de empresa que regulan aspectos no económicos en las condiciones de trabajo.

11. DIFICULTADES DE LA NEGOCIACION

En distintos sectores empresariales se ha señalado como un obstáculo para la práctica racional de la negociación la falta de preparación de los dirigentes sindicales así como la ausencia de una información oportuna y completa del personal sobre las realidades de su empresa y de su sector. La incomunicación deberá superarse mediante un agresivo programa de comunicación laboral directa entre la empresa y sus trabajadores, quienes deben ser informados periódicamente sobre las condiciones financieras, tecnológicas, de mercadeo, laborales y en general sobre los problemas y los éxitos de la empresa dentro de la cual ha comprometido su fuerza de trabajo. Las asociaciones de empleadores podrían estimular la puesta en marcha de amplios programas de comunicación laboral con resultados positivos en la productividad, la mayor pertenencia y la mejora en el clima y en los mecanismos de negociación.

Ante el desgaste administrativo periódico que supone la negociación a nivel de empresa y ante el incremento de las peticiones de los trabajadores, muchos empresarios latinoamericanos proponen la centralización regional o nacional de la negociación. De esta manera suponen que se elevaría el nivel de la negociación y se reducirían las ambiciones laborales a reivindicaciones puramente económicas. Sin embargo en la realización latinoamericana no pueden olvidar los empresarios que una centralización de la negociación traería inevitablemente una mayor politización de la misma, puesto que la presencia de las federaciones y confederaciones sindicales conlleva necesariamente un mayor condicionamiento de las reivindicaciones laborales a la búsqueda de un mayor poder sindical frente a los empresarios y frente al gobierno. El poder político de los sindicatos nacionales o de industria en América Latina es un hecho que afectaría los procedimientos tradicionales de negociación.

Ante la realidad social latinoamericana es inevitable el que se presione a los empresarios para que asuman papeles y responsabilidades que en otras latitudes son asumidas por el Estado. Si por ausencia o deficiencia de la infraestructura social, el empresario debe atender la solución de problemas tales como la vivienda, la educación, la salud, el transporte, la alimentación, el crédito, las calamidades domésticas y otras situaciones que afectan el presupuesto familiar del trabajador latinoamericano, este empresario no solamente asume el papel de padre (paternalismo) sino que reemplaza la tarea del Estado mediante una negociación cada vez más amplia, con lo cual se distorsionan los roles sociales, y se entraba la negociación colectiva como instrumento de regulación de condiciones de trabajo y como instrumento complementario de la legislación laboral. En estas condiciones, la nego-

ciación asume recientemente una dimensión más social que laboral. Capítulos enteros de las convenciones colectivas nada tienen que ver con la regulación del trabajo. Se refieren a aspectos sociales que si bien reflejan el problema del entorno laboral, dificultan notablemente el proceso de la discusión y firma de cada convenio colectivo. El salario es apenas una parte, proporcionalmente cada vez más pequeña, del total de ingresos del trabajador. Las prestaciones convencionales de naturaleza no laboral constituyen unos salarios indirectos y ocultos para el trabajador y un costo cierto y creciente para los empleadores.

En América Latina también se observa el fenómeno del crecimiento de las empresas debido a fusiones, diversificación o expansión. Este fenómeno tiende a centralizar la negociación concentrándose en la corporación la facultad negociadora por parte de la empresa lo que a su vez estimula la negociación coordinada y solidaria por parte de la fuerza sindical, mediante el fortalecimiento de los organismos regionales o nacionales de representación y negociación. Paralelamente con estas fuerzas centralizadoras se incrementan las presiones locales hacia una descentralización total o parcial de la negociación. El deseo de participación y poder de sindicatos locales cada vez más preparados. El auge de incentivos salariales relacionados con el rendimiento y la productividad, la atomización y relativa ineficiencia de los organismos nacionales de empleadores y trabajadores en el campo laboral, así como otros factores están contribuyendo a la negociación descentralizada.

La presencia de empresas multinacionales en varios países latinoamericanos no ha alterado considerablemente el sistema de negociación ya que en general estas empresas adaptan sus políticas de negociación a las modalidades de la legislación de cada país. Aún está lejano el día de las negociaciones laborales supranacionales debido a la diversidad de las legislaciones, la dispersión sindical, la falta de unidad en las asociaciones de empleadores y los desniveles de desarrollo entre los distintos países.

12. LAS ORGANIZACIONES DE CARA AL FUTURO

Quienes estamos profesionalmente comprometidos con la Dirección de Personal tenemos la obligación de ser, en alguna forma, la conciencia crítica de la organización y quienes empujemos para que ésta mire de frente al futuro. Más de un empresario vive inmerso en los problemas del presente que son el resultado de las decisiones o de las omisiones del pasado. Le presta muy poca atención al futuro porque no encuentra la forma de superar el afán por el presente y carece del conocimiento o del método para planear el quehacer empresarial con perspectiva de futuro. Vive pegado a los papeles pendientes por leer y despachar, apagando los incendios del momento y en continua emergencia administrativa. En esta maraña de lo inmediato, abrumado por lo actual, el empresario no capta que las decisiones de hoy son las que construyen el futuro y que la tarea esencial del dirigente es ocuparse, con visión prospectiva, de la organización en el tiempo, de las nuevas oportunidades, de la adaptación al cambio vertiginoso, de mantener fresca la imaginación creadora que es propia del empresario innovador.

Los Directores de Personal y de Relaciones Industriales debemos llevar claridad

a nuestras organizaciones sobre los hechos que marcarán el futuro de la actividad empresarial y que son los presupuestos de su supervivencia dentro del sistema social:

- Los resultados de la empresa dependerán más de fuera (consumidor-gobierno) que del esfuerzo interno (Administración, conservación, control).
-
- El empresario triunfará al crear y aprovechar oportunidades. No al resolver problemas cotidianos. Se triunfará por ser efectivo y no solamente por ser esforzado.
- El principal recurso es el conocimiento. La inteligencia del empresario consistirá en despertar y aprovechar el potencial de conocimiento que ya existe dentro de su organización y en utilizar el que está por fuera. La oficina del Director deberá tener dos amplios ventanales. Uno hacia adentro de la empresa donde tal vez la estructura excesivamente jerarquizada y rígida ha impedido la participación creativa de buena parte del personal. Otro ventanal deberá estar orientado hacia el entorno de la empresa, para captar sus características y tomar de él el conocimiento que necesita la organización como oxígeno renovador.
- La empresa deberá, inevitablemente, integrar sus tradicionales objetivos económicos con objetivos humanos y sociales.
- El liderazgo y no la mera competencia será lo definitivo. Pero todo liderazgo es transitorio, es sólo una ventaja temporal. Lo que hoy existe se está poniendo viejo porque es el producto del ayer. La "normalidad" de hoy ya tiene el germen de la obsolencia.
- La formación del dirigente debe cambiar de la simple instrucción de especialista hacia una educación "generalista" que amplíe la visión del dirigente, le dé la sensibilidad necesaria para captar el entorno y le permita elaborar síntesis más racionales que guíen el trabajo de sus equipos de trabajo.
- La empresa del futuro deberá funcionar más coordinada y cooperativamente, como un sistema abierto, en el cual la confianza, producto de una comunicación libre y confiable, es la base de la efectividad organizacional.
- Sin adecuados sistemas de gestión del personal, la empresa no funcionará internamente y tampoco la sociedad legitimará el trabajo del empresario libre.
- El balance social de la empresa será tan importante o más que su balance económico. La auditoría social será ejercida por la opinión pública, el gobierno, los sindicatos, los accionistas y, desde luego, por los propios trabajadores.

13. EL ESTADO Y LA NEGOCIACION COLECTIVA

El papel del Estado será cada vez más definitivo en la orientación de las relaciones de trabajo. La gerencia del bien común exigirá una compleja actividad gubernamental.

mental máxima en América Latina donde las prioridades económicas y sociales son tan dramáticas. Corresponde al Estado estimular la **creación de empleos productivos**, utilizar la política fiscal y la seguridad social como herramientas de **redistribución de las oportunidades económicas**, **mejorar los términos del intercambio comercial internacional**, regular la **inversión extranjera**, **expedir normas y velar por su cumplimiento** y en general manejar el conflicto social. Todo lo anterior sobre la base de la estrecha interrogación entre el desarrollo económico y el progreso social. Así como una empresa no puede conservar y remunerar adecuadamente a sus trabajadores si antes no es eficiente y rentable, tampoco el Estado puede garantizar el progreso social si paralelamente no aumenta el desarrollo económico.

El Estado define la infraestructura legal sobre la cual se apoya la negociación colectiva: establece los requisitos para la existencia y representación de las partes, la obligación de negociar, los procedimientos de negociación directa, mediación y arbitraje, regula la huelga, los requisitos de validez formal del convenio colectivo, su extensión a terceros, su revisión y denuncia. La ley estimula o reduce el campo de la negociación colectiva. En la medida que se vuelve más frecuente la negociación a nivel de rama industrial se aumenta la intervención del gobierno. Una negociación centralizada supone una fuerte presencia del Estado. Una economía débil o en apuros exige la intervención del gobierno en la regulación económica de las condiciones de trabajo para garantizar la efectividad de los controles anti-inflacionarios y hacer factible el plan de desarrollo económico.

Una de las primeras decisiones de política laboral es la **determinación del campo propio de la ley (derechos y prestaciones mínimos o máximos) y el campo propio de la negociación**. Las situaciones económicas y sociales de la mayoría de los países latinoamericanos exigirá de los gobiernos un control de la negociación, especialmente en cuanto a sus alcances económicos. La contrapartida de esta ingerencia oficial será probablemente una restricción de la libertad de las partes para negociar, una reglamentación del derecho de huelga y un fortalecimiento de los sistemas de mediación y arbitraje. Será necesario una reforma de la estructura y funcionamiento de los Ministerios de Trabajo y de las dependencias que tengan que ver con la administración del trabajo, como garantía del cumplimiento de los convenios y como instancia administrativa para la solución de los problemas de interpretación de los convenios.

Otra de las tareas centrales del Estado será la **capacitación de negociadores**, tanto empresariales como sindicales y el apoyo técnico a las negociaciones mediante el aporte de una amplia documentación económica y laboral que facilite el proceso de la negociación sobre bases más técnicas y sobre parámetros más coordinados con los propósitos de la política económica y social.

El gobierno deberá **orientar también la acción legislativa** de los parlamentos. Una reforma de los códigos del trabajo o de la seguridad social no se puede adelantar con seriedad y con técnica en el agitado ambiente parlamentario, máxime cuando representantes directos de los sindicatos o de los gremios económicos ocupan cules en las Cámaras representativas.

Corresponderá al Estado **enmarcar la negociación colectiva dentro de la dimensión económica, social y política**, de tal manera que el acuerdo de los empresarios y de los trabajadores no se realice bajo el detrimento de los intereses nacionales y que no se lesione aún más a los sectores marginales de la población. Si, como se ha afirmado, el conflicto laboral en América Latina será simplemente un reflejo del conflicto social, el papel del Estado será determinante.

14. TENDENCIAS EN AMERICA LATINA

Dentro de la compleja y en ocasiones contradictoria situación de los principales protagonistas de la negociación (sindicato-empresa-gobierno) es posible destacar algunas de las tendencias probables que se presentarán respecto al nivel, el contenido, el alcance y en general todo el desarrollo de las negociaciones. Considero importante mencionar, al menos, las siguientes:

a) La existencia de una crónica situación de desempleo y subempleo en América Latina ha ocasionado el que tanto las leyes laborales como los convenios colectivos hayan regulado en forma casuista el fenómeno de la **estabilidad en el empleo**. La inmensa mayoría de los pliegos de peticiones que se presentan a los empresarios contienen solicitudes sobre la restricción del período de prueba, la caducidad automática de las faltas disciplinarias, la reducción de los contratos a término definido, la limitación de las causales para terminación de los contratos, la ampliación del fuero sindical, el incremento de las indemnizaciones por despido sin justa causa, así como un amplio régimen de reintegros en caso de despido injustificado.

Algunas de estas normas sobre estabilidad han impedido el abuso de la facultad disciplinaria por parte de los empresarios, pero a la vez han consagrado en muchas ocasiones la inamovilidad del trabajador e incluso la impunidad laboral. De esta manera se lesiona la productividad, la motivación del trabajador responsable, se desestimula la inversión industrial y se deterioran las relaciones laborales. Este problema continuará afectando el futuro de la negociación y será la causa de agudos conflictos laborales.

b) Es posible prever un creciente interés de los trabajadores en **participar en la administración de las relaciones de personal**. Los problemas de la selección, la ubicación, las promociones, la evaluación de oficios, la administración de los salarios, los incentivos económicos, el sistema de permisos y licencias, la jornada de trabajo, los programas de salud ocupacional y seguridad industrial y en general todos los temas de la administración de personal se verán afectados por la negociación colectiva. La tradicional autonomía empresarial tenderá a verse controlada o reducida por la existencia de un mayor número de reglamentos convencionales, comités (paritarios o no), por la obligación de suministrar determinadas informaciones a los sindicatos o a los trabajadores. Esto hará más compleja la administración de personal y más necesaria la presencia de profesionales ampliamente capacitados en las relaciones laborales.

c) Igualmente es fácil anticipar el creciente afán de los sindicatos por **coadministrar el bienestar laboral y social**: los fondos de vivienda, los programas deportivos

y culturales, los recursos de salud y de seguridad social, las becas y los auxilios escolares, los servicios al personal tales como restaurantes, transporte, comisariatos y en general todo aquello que ofrezca oportunidades de mejoramiento individual, familiar o social tenderá a ser administrado con algo de intervención sindical o con una ingerencia de los beneficiarios en la planeación, ejecución y evaluación de estos programas. Muchos sindicatos quieren participar en la administración del bienestar no tanto para que éste funcione mejor sino para que el trabajador reciba sus beneficios como efecto de una ardua conquista sindical y no como una ayuda o complemento de la remuneración otorgada por la dirección de la empresa. Los peligros de una discriminación entre sindicalizados y no sindicalizados o entre militantes activistas y simples afiliados puede conducir a conflictos dentro de aquellas organizaciones en las que el predominio de un sindicato inmaduro o politizado deteriorará los recursos de bienestar laboral, siempre limitados e insuficientes.

d) Como las instituciones de **seguridad social** en América Latina están abocadas a enormes deficiencias en cuanto a cobertura, calidad de los servicios, recursos financieros, administración de los riesgos económicos, el movimiento sindical tratará mediante la negociación colectiva que los empresarios asuman la prestación directa y el manejo de los riesgos. Esta situación creará tensiones laborales muy complejas. Las empresas no pueden reemplazar al Estado en este campo. El debilitamiento de los Seguros Sociales, por ejemplo implica un retroceso social considerable y no es ideal ni técnico que las prestaciones sean asumidas en forma directa por cada empresa. Por otra parte, el costo creciente de las pensiones supera todas las posibilidades económicas de la empresa. Será necesario que el Estado obtenga el suficiente consenso entre empresarios y trabajadores para fortalecer los organismos de seguridad social, partiendo de una mejora sustancial de los esquemas de su administración.

e) Progresivamente se ha convertido en un hábito la **negociación sometida a distintas escalas de referéndum**. Los negociadores llegan hasta un punto y toman el consenso de las juntas directivas sindicales antes de comprometerse, o, en otras ocasiones, se llega al compromiso, pero sujeto a que la Asamblea de socios o de delegatarios ratifique el acuerdo. Esta práctica le ha restado seriedad y agilidad a la negociación y seguramente continuará perjudicando el proceso negociador. Un falso democratismo sindical y la misma debilidad y falta de cohesión de sus dirigentes explican este método entorpecedor.

f) La negociación de **pactos colectivos** con grupos de trabajadores no sindicalizados que forman coaliciones transitorias para este solo fin será cada día un fenómeno más excepcional. Las normas laborales estimularán la creación de sindicatos y éstos se opondrán radicalmente a que se puedan adelantar negociaciones por fuera de la organización. Muchos empresarios desearán también darle un piso más firme a las relaciones laborales.

g) El crecimiento de las empresas con los consiguientes fenómenos de incomunicación y anonimato que conllevan, así como la influencia de la sindicalización de los empleados públicos estimulará la creación de **sindicatos de empleados medios**, supervisores, técnicos y profesionales. Esta extensión del sindicalismo tradicional

colocará los empleados en solidaria causa común con las reivindicaciones económicas del nivel operativo. En otras ocasiones se mantendrán separados de los sindicatos obreros pero para concentrar su actividad en una mayor afirmación de su importancia dentro de la empresa, presionando el cambio de estructuras administrativas excesivamente piramidales o jerarquizadas y exigiendo una participación progresiva en las decisiones del proceso administrativo. Quienes hasta el momento habían sido considerados como funcionarios de dirección, de confianza o de manejo, pero a los cuales tal vez no se les había tenido en cuenta lo suficiente al momento de tomarse las decisiones que los afectan, pasarán a ocupar el otro lado de la mesa de negociación para discutir con la alta dirección sus condiciones salariales y prestacionales pero también la forma de compartir el poder administrativo dentro de las organizaciones.

h) Es previsible igualmente un **aumento de la solidaridad intersindical** mediante programas de unidad de acción que permitirán aunar esfuerzos y sumar estrategias, conservando cada sindicato su autonomía jurídica, administrativa e ideológica. Tenderá por consiguiente a reducirse el problema del paralelismo sindical, fruto de la facilidad legal para formar sindicatos y de su división ideológica o personalista. Esta solidaria unidad de acción implicará una agrupación de los empresarios en asociaciones con capacidad negociadora, coordinadas por una entidad nacional o de cúpula que oriente la problemática laboral con criterios uniformes.

i) El deseo de los sindicatos hacia una mayor participación trascenderá las fronteras de la empresa y se orientará a aquellas **instituciones sociales como la salud pública, la seguridad social, la formación profesional, los organismos de política económica y social, los consejos de salarios y de precios**, en los cuales será más amplia y tal vez más exitosa la presencia del sindicalismo. El mayor nivel educativo de los dirigentes, la experiencia adquirida en la negociación colectiva y la conciencia de la importancia de estos organismos del Estado, harán más fuerte la **presencia representativa del sector trabajo**. El tripartismo tendrá en estas reuniones una oportunidad para fortalecerse o por el contrario un escenario para el fracaso de la concertación. Los empresarios deberán prepararse para ejercer un liderazgo en estos organismos de gestión del Estado pues de lo contrario perderán la ocasión de aportar su experiencia y su visión realista de los problemas sociales.

j) El crecimiento del empleo en el sector público es una de las consecuencias del creciente intervencionismo estatal. Como principal empleador, el Estado se ve forzado a actuar como patrono en las relaciones laborales y como árbitro o juez en la solución de los conflictos. **La sindicalización en el amplio mundo de la burocracia oficial se incrementa continuamente**. Muchos conflictos laborales en entidades nacionales o en organismos descentralizados que administran servicios públicos esenciales se tornan en verdaderos problemas de orden público y de interés colectivo. Es considerable el poder de presión que tiene un sindicato cuando puede paralizar la prestación de un servicio vital para la comunidad. En muchos países hará falta, por consiguiente, una regulación legal sobre el servicio público, el derecho de asociación del empleado oficial, los procedimientos de negociación en la entidad pública, así como su culminación mediante la conciliación o el arbitraje. Parece ine-

vitabile la restricción del derecho de huelga en los servicios públicos esenciales. El hábito de la huelga ilegal es una crisis que debilita el poder del Estado y materializa el rompimiento de los trabajadores con el Estado de derecho. No quiere decir lo anterior que el Estado pueda o deba remunerar mal a sus trabajadores ni menos privarlos de los derechos básicos de asociación y de negociación. Lo que no es posible es que se lesione periódicamente el interés común de la sociedad bajo el expediente de obtener beneficios para un determinado sector de la frondosa burocracia estatal. Como la filosofía implícita de muchos administradores públicos se apoya en el refrán popular de que "cada alcalde manda su año", la irresponsabilidad marca el desarrollo de muchas negociaciones colectivas en entidades públicas que, como por ejemplo, los seguros sociales, se mantienen en déficit permanente y no obstante pactan los más altos salarios y beneficios. La fugacidad de las estrellas políticas y sus personales conveniencias electorales los lleva muy frecuentemente a pactar generosos convenios colectivos con detrimento de la comunidad que padece el incremento de las tarifas o de los impuestos, paralelamente con el deterioro de la calidad de los servicios públicos.

Será necesario que cada país estructure al lado de los Ministerios de Trabajo y de las oficinas de administración del Trabajo un servicio de coordinación y apoyo técnico a la hoy dispersa **negociación en el sector público**.

k) Si bien hasta el presente el movimiento sindical latinoamericano ha centrado sus luchas en la obtención de mejores condiciones de empleo y de vida para sus propios afiliados, es previsible una **mayor preocupación por aquellos grupos sociales marginales**, en la ciudad y en el campo, que no sólo están desprotegidos de la legislación social sino que carecen de una mínima estructura organizativa que les permita clarificar su situación, aunar esfuerzos y convertirse en grupo de presión. Grandes masas campesinas y suburbanas no alcanzan efectivamente a ser cubiertas por la acción del Estado y carece de la infraestructura básica en materia de empleo, salud, vivienda, alimentación, educación. Los códigos del trabajo han sido en muchas ocasiones letra muerta para estos grupos que se han venido distanciando cada vez más de los trabajadores del sector moderno. Los sindicatos tendrán que volver a mirar hacia abajo y no podrán continuar comparándose solamente con los grupos más privilegiados. También ha existido el espíritu pequeño burgués y el arribismo en muchos dirigentes sindicales que no solamente están lejos de la problemática de quienes los ha elegido sino que antes están lejísimos de las preocupaciones de las masas que carecen aún del derecho de asociación.

l) La presencia de asesores profesionales, intelectuales, líderes universitarios y dirigentes políticos en la vida de los sindicatos traerá necesariamente **una mayor politización** de estas organizaciones, no sólo a nivel de sus cuadros directivos sino también en un sector militante de las bases trabajadoras. No es difícil anticipar que en varios países de América Latina el sindicalismo continuará siendo aprovechado como fuerza de presión social y como recurso electoral por parte de grupos y partidos políticos.

Por otra parte, la **unidad de acción de muchos sindicatos con los movimientos estudiantiles y campesinos** significará un desplazamiento de su actividad reivindicativa

tiva, de tal manera que será frente al gobierno y frente a la sociedad, y no tanto frente al empresario, donde se presentarán los conflictos más agudos. La temática laboral de la negociación será apenas una parte de su contenido y las presiones hacia el Estado ocuparán un lugar predominante.

Algunos sectores minoritarios pero muy activos del sindicalismo latinoamericano se matricularán en aventuras violentas, como ya ha sucedido en algunos países del continente, donde el regreso a la violencia y en ocasiones a la lucha armada en asociación con movimientos guerrilleros urbanos es un hecho previsible.

El panorama anterior, un tanto sombrío y complejo traerá cambios sustanciales a los esquemas actuales de negociación, al papel del Estado y a las preocupaciones de los empresarios.

15. CONCLUSIONES

Aunque cada uno es el verdadero profesor de sí mismo y quien debe elaborar las conclusiones, me parece pertinente enumerar tres que para mí resumen las inquietudes expuestas:

a) El equipo responsable por la dirección de las empresas tiene que prepararse para gerenciar el futuro. Los Directores de Personal, en particular, debemos afrontar con visión prospectiva el reto del cambio vertiginoso de la sociedad y de la empresa. Una redefinición de nuestras tareas prioritarias será el primer paso en esta dirección.

b) Ante todo, será necesario que las organizaciones empresariales rodeen al trabajador de su suprema y esencial dignidad. El hombre productivo tendrá que ser el centro de las preocupaciones en las empresas que aspiren a que la sociedad legitime su supervivencia. La persona humana existe con su complejidad y sus problemas y quiere ser reconocida como tal. Antes que como trabajadores o como empleados, antes que como socios de un sindicato o como miembros de una comunidad, nos relacionamos con personas. Los complejos problemas del mundo del trabajo sólo se resolverán si las soluciones las buscamos partiendo del respeto a la persona.

c) La empresa del futuro deberá establecer un sistema coherente de relaciones laborales más preventivo y previsor. Para ello, deberá renovar los esfuerzos por administrar más cuidadosamente los contratos colectivos, evaluar periódicamente el clima de relaciones existente, preparar con cuidado y anticipación la negociación del próximo contrato y mantener, antes, en y después de las negociaciones una activa política de comunicaciones dentro de la empresa.

d) La complejidad actual, pero sobre todo la enorme complejidad futura de la negociación colectiva exigirá un esfuerzo inteligente de los empresarios, de los sindicatos y de los gobiernos. Esfuerzo encaminado a conocer mejor el problema de las relaciones laborales y a descubrir nuevas formas de afrontarlas.

Espero que las ideas presentadas en el Seminario contribuyan a este propósito común.

HERNANDO VILLA RESTREPO
COLOMBIA

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Stagner, Rosen, PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES SINDICATO-GERENCIALES. C.E.C.S.A México, 1970.
- Cruells, Manuel, LOS MOVIMIENTOS SOCIALES EN LA ERA INDUSTRIAL. Nueva Colección Labor, Barcelona, 1967.
- Smith, Anthony, EL MERCADO DE TRABAJO Y LA INFLACION, Siglo XXI. Madrid, 1972.
- Druker, P., LAS FRONTERAS DEL PORVENIR, Sudamericana, Buenos Aires, 1967.
- Walton, R. y Mckersie R., TEORIA DE LAS NEGOCIACIONES LABORALES, Labor, Barcelona, 1974.
- O. I. T., LA NEGOCIACION COLECTIVA en países industrializados con economía de mercado, Ginebra, 1974.
- Tomasetta, L., PARTICIPACION Y AUTOGESTION, Amorrete, Buenos Aires, 1975.
- Ruprecht, A., CONFLICTOS COLECTIVOS DEL TRABAJO, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1967.
- O. I. T. INFORME SOBRE EL SIMPOSIO DE PROMOCION DE LA NEGOCIACION COLECTIVA, Caracas, sep. 1977.
- O. I. T. LA NEGOCIACION COLECTIVA EN AMERICA LATINA, Ginebra, 1978.
- O. I. T., DOCUMENTOS DEL SEMINARIO TECNICO REGIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES DE AMERICA LATINA; Lima, oct. 1978.