



Oficina
Internacional
del Trabajo

NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Guía de Políticas



NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Guía de Políticas



Las publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Organización Internacional del Trabajo

Negociación colectiva: guía de políticas. Lima: OIT, 2016. 92 p.

Negociación colectiva, conflicto de trabajo, solución de conflicto de trabajo, convenio colectivo, guía

ISBN: 9789223311476 (impreso)

ISBN: 9789223311483 (web pdf)

Publicado también en inglés: Collective bargaining: a policy guide. ISBN: 978-92-2-129231-9 (Print); 978-92-2-129232-6 (Web pdf). Ginebra: OIT, 2016.

Datos de catalogación de la OIT

NOTA
<p><i>Esta guía es el resultado de un esfuerzo de colaboración entre el Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad (WORKQUALITY) y el Departamento de Gobernanza y Tripartismo (GOVERNANCE) de la OIT. Esta publicación se ha beneficiado con las contribuciones de los Departamentos de Actividades con los Trabajadores de la OIT (ACTRAV), Actividades con los Empleadores de la OIT (ACT/EMP), Especialistas OIT y el Jefe del Grupo Técnico de Trabajo de los Proyectos de Cooperación Técnica.</i></p> <p><i>Los fondos para la realización de esta publicación, han sido gracias a la contribución del Gobierno de Noruega (GLO/14/61/NOR & GLO/12/59/NOR) y del Gobierno de Suecia (GLO/14/66/SID). Esta publicación no necesariamente refleja los puntos de vista o política de los Gobiernos de Noruega o Suecia y no se puede mencionar en nombres comerciales, productos comerciales, implicados con el apoyo de los gobiernos de Noruega o Suecia.</i></p>

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escríbanos a: ilopubs@ilo.org.

Prólogo

El reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva es un principio y un derecho fundamental en el trabajo. Junto con la libertad sindical es una de las cuatro categorías comprendidas en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo adoptada en 1998. Las otras se refieren a la eliminación del trabajo forzoso, la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. La negociación colectiva también se considera un derecho que favorece el logro del trabajo decente y de relaciones laborales sólidas.

La negociación colectiva tiene una larga historia como institución que tutela los centros de trabajo y los mercados laborales. Las recientes preocupaciones por el aumento de la desigualdad y la inestabilidad laboral en algunos países han puesto de relieve el papel que cumple la negociación colectiva para nivelar la distribución de los salarios; reducir los obstáculos que algunos trabajadores enfrentan en el trabajo por motivo de su género, discapacidad u origen étnico; mejorar la inclusión; y estabilizar las relaciones laborales.

¿Cómo pueden los gobiernos fomentar el reconocimiento efectivo de este derecho fundamental? ¿Qué políticas e instituciones promueven la negociación colectiva y cómo se pueden instaurar?

Esta Guía de políticas está dirigida a las autoridades públicas encargadas de establecer o mejorar la eficacia de las políticas y las instituciones que promueven la negociación colectiva. Ofrece orientación con respecto a los elementos esenciales de una política que fomente la negociación colectiva, el proceso por el cual se podría formular dicha política y algunas consideraciones para mejorar la inclusión de las instituciones de negociación colectiva. La guía se puede usar en una variedad de contextos institucionales y tradiciones nacionales. Apoya el desarrollo de políticas que promueven la negociación colectiva mediante el diálogo social tripartito.

La Organización sigue recibiendo solicitudes de apoyo y consejo por parte de países, de todas las regiones y con distintos niveles de desarrollo, que desean establecer y revitalizar los mecanismos de negociación voluntaria y mejorar la efectividad de las políticas que promueven la negociación colectiva. Esta Guía es un elemento de un paquete de políticas diseñado para apoyar los esfuerzos de los mandantes de la OIT.

Esperamos que la Guía sea una herramienta útil para los mandantes de la OIT y que contribuya a la promoción de la negociación colectiva.

Moussa Oumarou

Director, Departamento de
Gobernanza y Tripartismo

Manuela Tomei

Directora, Departamento
de Condiciones de Trabajo
e Igualdad

Índice

Prólogo	iii
Agradecimientos	xi
Siglas	x
Organización de la Guía	xi

Capítulo 1	
¿Qué es la negociación colectiva?	1
¿Qué es la negociación colectiva?	2
Los beneficios de la negociación colectiva	4

Capítulo 2	
La negociación colectiva y la Organización Internacional del Trabajo	9
El marco normativo de la negociación colectiva	10
El papel de la OIT	15

Capítulo 3	
Promoción de la negociación colectiva	19
Promoción de la negociación colectiva: El papel de las autoridades públicas	20
Comprensión del contexto y de las cuestiones a abordar	21
Participación de los interlocutores sociales	23

Capítulo 4	
El marco de la negociación colectiva	27
Procedimientos y mecanismos para facilitar la negociación colectiva	28
Trabajadores cubiertos por el marco de la negociación colectiva	29
Las partes en la negociación colectiva	30
Reconocimiento de las partes representativas para la negociación colectiva	31
Los niveles de negociación	33
Temas y cuestiones de la negociación colectiva	37



Capítulo 5	
Fomento de negociaciones constructivas, fundamentadas e informadas	41
La negociación de buena fe	42
¿Cómo pueden las autoridades públicas fomentar negociaciones constructivas?	43
¿Cómo pueden las autoridades públicas fomentar negociaciones fundamentadas e informadas?	46



Capítulo 6	
Prevención y solución de conflictos	55
El papel de las autoridades públicas en los conflictos surgidos en la negociación colectiva	56
Prevención de conflictos	57
Solución de conflictos	58



Capítulo 7	
Cumplimiento de los convenios colectivos	65
Aplicación de los convenios colectivos	66
Efectos de los convenios colectivos	66
Extensión de la aplicabilidad de los convenios colectivos	69
Registro, interpretación y observancia	70



Capítulo 8	
Fortalecimiento de las capacidades de los negociadores	75
La importancia de la formación	76
Ejemplos de programas de formación de capacidades	76
Contactos en la OIT	87

Lista de Cuadros

Cuadro 1.1	Algunos beneficios de la negociación colectiva	5
Cuadro 4.1	Marcos de negociación con empleador único y con empleador múltiple	35
Cuadro 4.2	Convenios de negociación colectiva (CNC) en Sudáfrica	38
Cuadro 5.1	Ejemplos de información a nivel macro y sectorial	48
Cuadro 5.2	Ejemplos de información al nivel de la empresa	51
Cuadro 8.1	Ejemplos de programas de formación en negociación colectiva ofrecidos por los sindicatos en empresas de Brasil y Canadá	77
Cuadro 8.2	Ejemplos de programas de formación para empleadores en Irlanda y Filipinas	78
Cuadro 8.3	Programas de educación continua sobre negociación colectiva en tres universidades	79

Lista de Recuadros

Recuadro 1.1	Lecturas adicionales sobre los beneficios de la negociación colectiva	6
Recuadro 2.1	Resumen de los principios de la OIT relativos al derecho de negociación colectiva	13
Recuadro 3.1	Comprensión del contexto para el ejercicio efectivo de la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva en el sector del trabajo doméstico de Bolivia	22
Recuadro 3.2	Participación de los interlocutores sociales: El nuevo marco de las relaciones laborales en Sudáfrica	24
Recuadro 4.1	Procedimientos y mecanismos para la negociación colectiva	29
Recuadro 4.2	Definición de la negociación colectiva en Marruecos	31
Recuadro 4.3	El reconocimiento para los fines de la negociación colectiva	32
Recuadro 4.4	Niveles de la negociación	34
Recuadro 5.1	Acceso a la información para negociaciones fundamentadas	46

Recuadro 5.2	Centro de Productividad del Japón	49
Recuadro 5.3	Los Consejos de Salarios de Uruguay	50
Recuadro 6.1	La solución de los conflictos laborales	57
Recuadro 6.2	Ejemplos de órganos públicos independientes que prestan servicios de conciliación	60
Recuadro 6.3	El Consejo de Arbitraje de Camboya	61
Recuadro 6.4	Arbitraje obligatorio	62
Recuadro 7.1	Contratos colectivos	66
Recuadro 7.2	La jerarquía de los convenios en Senegal	68
Recuadro 7.3	Duración de los convenios colectivos en Bélgica	68
Recuadro 7.4	Derechos y obligaciones sucesorios en Indonesia	69
Recuadro 7.5	El papel de la inspección del trabajo y los convenios colectivos	71
Recuadro 7.6	Cláusulas de trabajo (contratos celebrados por las autoridades públicas) en Suiza	72
Recuadro 8.1	Recomendación sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 163)	76
Recuadro 8.2	Talleres de técnicas de negociación de ACAS	80
Recuadro 8.3	Negociación colectiva estratégica: Introducción para empleadores	81
Recuadro 8.4	Manual sindical sobre las zonas francas de exportación (ZFE)	83
Recuadro 8.5	Formación de inspectores del trabajo para promover y proteger los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva en el sector rural	84
Recuadro 8.6	Promoción de la negociación colectiva en Ruanda	84
Recuadro 8.7	Formación de formadores en negociación colectiva en Colombia	85
Recuadro 8.8	Técnicas de negociación conjunta para el sindicato y la empresa	86

Lista de Gráficos

Gráfico 7.1	La jerarquía típica de los convenios colectivos	67
-------------	---	----

Agradecimientos

Esta guía es el resultado de un esfuerzo de colaboración entre el Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad (WORKQUALITY) y el Departamento de Gobernanza y Tripartismo (GOVERNANCE) de la OIT y fruto de un importante trabajo en equipo y de contribuciones de toda la OIT. El marco para la elaboración de la guía se definió en una reunión de expertos celebrada en Turín (Italia) en 2010. La reunión congregó tanto al personal técnico como a los mandantes de la OIT con experiencia de primera mano en la promoción de la negociación colectiva. El primer borrador de la guía sirvió de base para una ronda de consultas y se enriqueció con los comentarios de la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV), la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), especialistas de la OIT y asesores técnicos principales que trabajan en proyectos de cooperación técnica. Se sometió a una prueba piloto en la prestación de asistencia técnica a representantes del gobierno, sindicatos y empleadores de Ruanda durante el bienio 2014-2015.

La primera versión de la guía fue elaborada por Roger Lecourt y Claude Rioux por iniciativa de Wael Issa y Katherine Torres. Francine Kaneza, Limpho Mandoro, Valentine Offenloch y Edlira Xhafa sometieron la guía a una prueba piloto durante una misión a Kigali (Ruanda) en mayo de 2014. Katherine Torres, Roger Lecourt y Claude Rioux realizaron otra prueba piloto de la guía durante una misión a Colombo (Sri Lanka) en octubre de 2015. Susan Hayter fue responsable de revisar la versión final de la guía. Karen Curtis se aseguró de que la guía reflejase las normas y los principios internacionales del trabajo y ofreció valiosos consejos y comentarios. Katherine Torres y Edlira Xhafa proporcionaron aportes y ejemplos de países para el borrador final. Vongai Masocha recabó información relativa a las disposiciones jurídicas sustantivas. Durante el proceso se contó con aportes y comentarios útiles de Sylvain Baffi, Patrick Belser, Italo Cardona, Roy Chacko, Dan Cunniah, Colin Fenwick, Phil Fishman, Megan Gerecke, Christian Hess, Claire Hobden, Frank Hoffer, Christopher Land-Kazlauskas, Dimity Leahy, Changhee Lee, Limpho Mandoro, Philippe Marcadent, Andrés Marinakis, Cristina Mihes, Joaquim Pintado Nunes, Jules Oni, Rainer Pritzer, John Ritchotte, René Robert, Justine Tillier, Beatriz Vacotto, Corinne Vargha, Maria-Luz Vega y Youngmo Yoon.

La elaboración de la guía fue posible gracias al financiamiento de los Gobiernos de Noruega y Suecia.

El Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín organizó la edición, diseño gráfico y producción de la guía.

Siglas

ACT/EMP	Oficina de Actividades para los Empleadores
ACTRAV	Oficina de Actividades para los Trabajadores
CEACR	Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones
CLS	Comité de Libertad Sindical
CIF/OIT	Centro Internacional de Formación de la OIT

Organización de la Guía

La Guía se divide en ocho capítulos.

El capítulo 1 presenta una introducción general a la negociación colectiva. Explica algunos de los beneficios que pueden surgir del reconocimiento efectivo de este derecho fundamental y habilitador. El capítulo 2 presenta el panorama regulador de las principales normas y principios de la OIT en materia de negociación colectiva. Examina, además, el papel de la OIT en el apoyo que ofrece a los gobiernos para promover la negociación colectiva. El capítulo 3 aborda la función de las autoridades públicas en la promoción de la negociación colectiva, en consulta con los interlocutores sociales. El capítulo 4 proporciona orientación acerca de las medidas que se pueden tomar para estimular y fomentar el desarrollo pleno de la negociación colectiva. El capítulo 5 examina los enfoques adoptados por las autoridades públicas para impulsar negociaciones constructivas e fundamentadas. El capítulo 6 trata del papel de las autoridades públicas en el establecimiento de procedimientos para la prevención y solución de conflictos que pueden surgir durante el proceso de negociación colectiva o en relación con la interpretación y aplicación de los convenios colectivos. El capítulo 7 aborda el papel que cumplen las autoridades públicas en proporcionar un marco para la aplicación y cumplimiento efectivo de los convenios colectivos. El capítulo 8 examina el papel de las autoridades públicas en apoyo a los esfuerzos de los interlocutores sociales para capacitar a sus negociadores.

Cada capítulo contiene íconos con enlaces que remiten al lector a material adicional, cuyo listado se encuentra al final de la guía. Es posible además acceder a los documentos originales en www.ilo.org/cbguide.

Significado de los íconos



Normas internacionales del trabajo



Declaraciones de la OIT



Recurso clave



Recurso de conocimiento



Disposiciones jurídicas sustantivas



Ejemplo de país

Capítulo 1

¿Qué es la negociación colectiva?

Este capítulo presenta una introducción general a la negociación colectiva. Explica algunos de los beneficios que pueden surgir del reconocimiento efectivo de este derecho fundamental y habilitador.

¿Qué es la negociación colectiva?	2
Las partes de la negociación colectiva	2
El proceso	2
Los temas	3
El resultado esperado	3
Distinción entre la negociación colectiva y otras formas de diálogo social	3
Los beneficios de la negociación colectiva	4

¿Qué es la negociación colectiva?

La negociación colectiva “comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de:



Normas internacionales del trabajo:
Convenio sobre la negociación colectiva,
1981 (núm. 154)

- (a) fijar las condiciones de trabajo y empleo, o
- (b) regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o
- (c) regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores.”

Esta definición proviene del artículo 2 del Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154).

Las partes de la negociación colectiva

La negociación colectiva tiene que ver con las relaciones **bipartitas** (entre dos partes independientes). Las partes que intervienen en una negociación colectiva son:

- uno o más empleadores o una o más organizaciones de empleadores; y
- una o más organizaciones de trabajadores.

Cuando hablan de las partes de una negociación colectiva, los instrumentos de la OIT se refieren a “una organización o varias organizaciones de trabajadores” (véase por ejemplo el Convenio núm. 154). La mayor parte de la legislación laboral utiliza las expresiones “sindicatos” u “organizaciones sindicales”. El Convenio núm. 98 utiliza indistintamente las expresiones “miembros de un sindicato”, “actividades sindicales” y “organizaciones de trabajadores” para referirse a las mismas instituciones. Para evitar ambigüedades, esta guía utiliza la expresión “sindicato” a menos que se refiera específicamente a expresiones utilizadas en los convenios y recomendaciones.

El proceso

La negociación colectiva es un proceso de **negociación**. La negociación implica cualquier tipo de discusión, formal o informal, cuyo fin sea llegar a un acuerdo. Para que la negociación colectiva sea efectiva, es importante que se lleve a cabo de buena fe.

La negociación colectiva implica un proceso de adopción conjunta de decisiones que ayuda a crear confianza y respeto mutuo entre las partes y a mejorar la calidad de las relaciones laborales.

Los temas

La negociación colectiva centra su atención en las condiciones de trabajo y empleo y en la regulación de las relaciones entre los empleadores o las organizaciones de empleadores y uno o varios sindicatos.

Las condiciones de trabajo y empleo podrían incluir cuestiones como salarios, horas de trabajo, bonificaciones anuales, vacaciones, licencia de maternidad, seguridad y salud en el trabajo y otros asuntos.

Las cuestiones concernientes a las relaciones entre las partes pueden incluir temas como instalaciones para los representantes sindicales; procedimientos para la solución de conflictos; y consultas, cooperación e intercambio de información, entre otros.

El resultado esperado

El objetivo de la negociación colectiva es la conclusión de un **contrato colectivo**. La OIT define los contratos colectivos como “todo acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo, celebrado entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y, por otra, una o varias organizaciones representativas de trabajadores o, en ausencia de tales organizaciones, representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo a la legislación nacional.” Esta definición proviene de la sección II.2.(1) de la Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91).



Normas internacionales del trabajo:
Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91)

Es importante que los contratos colectivos:

- obliguen a sus firmantes así como a las personas en cuyo nombre se celebren;
- se apliquen a todos los trabajadores de las categorías de empleados concernidas en las empresas comprendidas, a menos que el contrato previera expresamente lo contrario; y
- tengan prioridad sobre los contratos de empleo individuales, sin dejar de reconocer las estipulaciones de los contratos individuales que sean más favorables para los trabajadores.

El carácter libre y voluntario de la negociación colectiva implica que los resultados de la negociación contenidos en los contratos colectivos son generados por las propias partes y no impuestos por terceros.

Distinción entre negociación colectiva y otras formas de diálogo social

El **diálogo social** puede asumir muchas formas. La OIT define el diálogo social como **todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de información** entre

representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común. Abarca las consultas y negociaciones bipartitas o tripartitas que se realizan a cualquier nivel.

La **negociación colectiva** es inherente al diálogo social. Es un proceso sustancial que implica negociaciones entre uno o más empleadores u organizaciones de empleadores y uno o más sindicatos, con objeto de celebrar un **contrato colectivo** que regule las condiciones de empleo y las relaciones entre las partes. Si bien puede estar relacionado con otros procesos, como las consultas y el diálogo social tripartito, sigue siendo una forma única y distinta de diálogo social.

La **consulta** implica intercambiar información y escuchar los puntos de vista de los interesados con respecto a asuntos de interés común, antes de tomar una decisión. Puede enriquecer la comunicación a nivel de la empresa, crear un entendimiento común de los problemas o cuestiones, y añadir valor a las decisiones que usualmente se consideran como prerrogativas de la dirección. La consulta se puede llevar a cabo sobre una base bipartita o tripartita, y al nivel de la empresa, del sector o del país. El ámbito de las cuestiones que se someten a consulta suele ser más amplio que el de la negociación colectiva. A diferencia de ello, la negociación colectiva consiste en un proceso bipartito de toma conjunta de decisiones sobre las condiciones de empleo y las relaciones entre las partes. Si bien la consulta puede complementar el proceso de la negociación colectiva, no la reemplaza.

En el **diálogo social tripartito** participan tres grupos: organizaciones de empleadores, sindicatos y gobiernos. Abarca negociaciones, consultas o intercambio de información y puntos de vista entre representantes de estos tres grupos. En contraste, la negociación colectiva es bipartita; en ella participan uno o más empleadores u organizaciones de empleadores y uno o más sindicatos. El gobierno participa en la negociación colectiva únicamente en su capacidad de empleador en el sector público. El diálogo social tripartito puede complementar la negociación colectiva. Por ejemplo, las consultas tripartitas pueden resultar de gran utilidad cuando las autoridades públicas deciden diseñar o adaptar las políticas, la legislación o las instituciones relativas a la negociación colectiva. Estas consultas también pueden ayudar a delimitar el contexto económico y social en el que se desenvuelve la negociación colectiva.

Los beneficios de la negociación colectiva

La negociación colectiva es un principio y un derecho fundamental en el trabajo. La negociación colectiva también es considerada como un derecho habilitador. El reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva puede dar lugar a una serie de beneficios. Los estudios muestran que la negociación colectiva contribuye a mejorar los salarios y las condiciones de trabajo así como la igualdad. También ha desempeñado un papel decisivo al facilitar la adaptabilidad de las empresas y economías durante una crisis económica. Cuando es efectiva, la negociación colectiva ayuda a crear confianza y respeto mutuo entre los empleadores, los trabajadores y

sus organizaciones, y contribuye al mantenimiento de relaciones laborales estables y productivas (véanse las publicaciones mencionadas en el **Recuadro 1.1**). Asimismo, las instituciones de negociación colectiva débiles e ineficaces pueden llevar al aumento de los conflictos laborales, con los consiguientes costos económicos y sociales.

El reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva permite formular un tipo de normativa que complemente la legislación. Los contratos colectivos pueden reforzar el cumplimiento de las disposiciones legales, permitir que las partes las mejoren, y ofrecer mecanismos para abordar cuestiones propias de determinadas empresas o sectores económicos. Esto puede beneficiar a ambas partes, garantizando que los trabajadores obtengan una participación justa de los beneficios de la productividad sin poner en riesgo la capacidad de los empleadores de operar de manera rentable. Cuando las partes están bien organizadas, los contratos colectivos también se pueden usar para fijar salarios mínimos y condiciones de trabajo en un sector o segmento económico. El **Cuadro 1.1** resume los beneficios de la negociación colectiva. El logro de estos resultados dependerá, naturalmente, de la existencia de leyes e instituciones propicias y de las estrategias de los actores involucrados

Cuadro 1.1 Algunos beneficios de la negociación colectiva

TEMAS	BENEFICIOS
Calidad del empleo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora los salarios ✓ Puede ser una herramienta para ajustar los salarios a la productividad ✓ Permite negociar acuerdos sobre la jornada laboral que armonicen el interés de los trabajadores en conciliar la vida laboral y familiar, con el interés de los empleadores respecto a jornadas laborales flexibles ✓ Puede mejorar el acceso al seguro social ✓ Puede facilitar la seguridad y la protección en el empleo ✓ Crea oportunidades para la participación en el lugar de trabajo (voz)
Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprime las estructuras salariales ✓ Mejora la igualdad de género ✓ Puede promover la paridad entre trabajadores con modalidades de empleo regulares y atípicas que trabajan en una misma empresa
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede mejorar el acceso a la formación profesional continua ✓ Adecúa la formación a las necesidades del trabajador, de la empresa y del sector
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite la adquisición de otros derechos ✓ El propio proceso implica el ejercicio de derechos y principios democráticos ✓ Ofrece una vía para expresar y resolver demandas, lo cual a su vez mejora el bienestar del trabajador ✓ Institucionaliza la solución de conflictos y contribuye a la estabilidad de las relaciones laborales ✓ Permite adaptar una normativa aprobada de forma conjunta a una industria o lugar de trabajo ✓ Legitima las normas y mejora el cumplimiento de las disposiciones legales o las de los contratos colectivos

TEMAS	BENEFICIOS
Desempeño de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede facilitar la adaptabilidad de las empresas a una caída o aumento temporal de la demanda ✓ Aumenta el compromiso del trabajador y mejora el intercambio de información (p.ej. sobre procesos de trabajo) ✓ Se asocia con una menor rotación de la mano de obra, lo que aumenta el incentivo para ofrecer formación específica en la empresa. Esto a su vez contribuye a mejorar la productividad y la calidad de los productos ✓ Mejora los efectos positivos de los cambios en el lugar de trabajo y los tecnológicos en el desempeño de la empresa ✓ Permite la negociación de los incentivos a la productividad o los programas de reparto de beneficios
Macroeconómicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduce la desigualdad y permite una distribución más justa de la renta nacional ✓ Facilita el ajuste a las perturbaciones económicas ✓ La negociación coordinada puede tener un efecto positivo en el desempeño económico (inflación, empleo, etc.) ✓ Una mayor cobertura por los contratos colectivos se asocia con un aumento del gasto público en políticas activas del mercado laboral

Recuadro 1.1 Lecturas adicionales sobre los beneficios de la negociación colectiva

- ✓ Aidt, T.; Tzannatos, Z. 2002. *Unions and collective bargaining: Economic effects in a global environment* (Washington, Banco Mundial).
- ✓ Aidt, T.; Tzannatos, Z. 2008. "Trade unions, collective bargaining and macroeconomic performance: A review", en *Industrial Relations Journal*, Vol. 39, núm. 4, págs. 258–295.
- ✓ Flanagan, R. J. 1999. "Macroeconomic performance and collective bargaining: An international perspective", in *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, núm. 3, págs. 1150–1175.
- ✓ Hayter, S. (ed.). 2011. *The role of collective bargaining in the global economy: Negotiating for social justice* (Cheltenham y Ginebra, Edward Elgar y OIT).
- ✓ Hayter, S. 2015. "Unions and collective bargaining", en J. Berg (ed.): *Labour market institutions and inequality: Building just societies in the 21st century* (Cheltenham y Ginebra, Edward Elgar y OIT).
- ✓ Mishel, L.; Voos, P. (eds). 1992. *Unions and economic competitiveness* (Nueva York, M.E. Sharpe Inc.).
- ✓ Traxler, F.; Brandl, B. 2009. *The economic effects of collective bargaining coverage: A cross-national analysis*, Global Union Research Network Working Paper (Ginebra, OIT).
- ✓ Tzannatos, Z.; Aidt, T. S. 2006. "Unions and microeconomic performance: A look at what matters for economists (and employers)", en *International Labour Review*, Vol. 145, núm. 4, págs. 257–278.

Capítulo 2

La negociación colectiva y la Organización Internacional del Trabajo

Este capítulo presenta el panorama de las principales normas y principios de la OIT en materia de negociación colectiva. Examina, además, el papel de la OIT en el apoyo que ofrece a los gobiernos para promover la negociación colectiva.

El marco normativo de la negociación colectiva	10
Declaraciones de la OIT	10
Normas internacionales del trabajo	11
Resumen de los principios de la OIT relativos al derecho de negociación colectiva	13
El papel de la OIT	15
El sistema de control	15
Asistencia técnica	16

El marco normativo de la negociación colectiva

La libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva son principios y derechos fundamentales en el trabajo consagrados en la Constitución de la OIT. Varios instrumentos de la OIT ofrecen orientación y asistencia a los Estados Miembros que buscan fomentar y promover el desarrollo pleno de la negociación colectiva.

Declaraciones de la OIT

Una Declaración es un enunciado formal de principios, políticas y aspiraciones. Las declaraciones se adoptan en la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) y son aplicables a todos los Estados Miembros. Varias **Declaraciones de la OIT** hacen referencia importante a la negociación colectiva.

En la **Declaración de Filadelfia de 1944**, que está incorporada como parte integrante de la Constitución de la OIT, la Organización se compromete a promover el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.

La **Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de 1977** proporciona orientación sobre la libertad sindical, el derecho de sindicación y la negociación colectiva como elementos de unas relaciones laborales sólidas.

La **Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo de 1998** designa a cuatro principios y derechos en el trabajo como fundamentales:

- la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- la abolición efectiva del trabajo infantil; y
- la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Declara que todos los Estados Miembros, aún si no han ratificado los convenios en cuestión (véanse más adelante los convenios fundamentales), están obligados por el propio hecho de ser miembros de la Organización a respetar, promover y hacer realidad –de buena fe y de conformidad con la Constitución– los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de estos convenios. Así, al incorporarse a la OIT, **todos los Estados Miembros aceptan la obligación de respetar, promover y hacer realidad el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.**

Finalmente, la **Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa**, adoptada en 2008, reafirma que la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva tienen una importancia crucial para el logro de los cuatro objetivos estratégicos del trabajo decente.



Declaraciones de la OIT:
Declaraciones tripartitas de la OIT que se refieren a la negociación colectiva

Normas internacionales del trabajo

Las normas internacionales del trabajo son instrumentos jurídicos elaborados por los mandantes tripartitos de la OIT, que establecen los principios y derechos básicos en el trabajo. Toman la forma de **convenios** y **recomendaciones**.

- Los **convenios** son tratados internacionales jurídicamente vinculantes que pueden ser ratificados por los Estados Miembros. Establecen los principios básicos que deben aplicar los países que los ratifican. La ratificación es jurídicamente vinculante. Al ratificar un convenio el país se compromete a aplicar el instrumento en la legislación y la práctica nacionales, y a informar periódicamente sobre las medidas adoptadas para dar efecto a sus disposiciones.
- Las **recomendaciones** sirven como directrices no vinculantes. Pueden ser autónomas o pueden complementar un convenio al proporcionar directrices más detalladas sobre cómo se debe aplicar.

Con la adopción de la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, el Consejo de Administración de la OIT identificó ocho **convenios fundamentales** que incluyen el Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, (núm. 87) y el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1948 (núm. 98).

El Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87)

reconoce el derecho de los trabajadores y empleadores de constituir las organizaciones que estimen conveniente y de afiliarse libremente a ellas. Las autoridades públicas deberán abstenerse de toda intervención que tienda a limitar este derecho o a entorpecer su ejercicio legal.

Este convenio está complementado por **el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98)**, que dispone el establecimiento de medidas que garanticen el derecho de sindicación y fomenten el desarrollo de la negociación colectiva. El artículo 4 dispone que:

Deberán adoptarse medidas adecuadas a las condiciones nacionales, cuando ello sea necesario, para estimular y fomentar entre los empleadores y las organizaciones de empleadores, por una parte, y las organizaciones de trabajadores, por otra, el pleno desarrollo y uso de procedimientos de negociación voluntaria, con objeto de reglamentar, por medio de contratos colectivos, las condiciones de empleo.

Otra norma de especial pertinencia es el **Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154)** que define cuáles son las partes de la negociación colectiva y el propósito de las negociaciones. Los gobiernos que ratifiquen este convenio deberán adoptar medidas para promover el desarrollo de la negociación colectiva.

La **Recomendación sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 163)** complementa el convenio al detallar las medidas que podrían adoptar las autoridades públicas y las partes en la negociación para promover la negociación colectiva. Estas medidas se podrán aplicar



Normas internacionales del trabajo:

Convenios y recomendaciones de la OIT en materia de negociación colectiva



Recurso clave:

Promoción de la negociación colectiva: Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154) y Recomendación sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 163)

por medio de la legislación nacional, los contratos colectivos o los laudos arbitrales o por cualquier otro medio conforme a la práctica del país.

Otros **convenios** y **recomendaciones** también son pertinentes a la negociación colectiva. Los siguientes instrumentos orientan y asisten a los Estados Miembros que buscan adoptar medidas para promover la negociación colectiva:

La **Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91)** contiene directrices para instaurar procedimientos de negociación, concertación, revisión y renovación de contratos colectivos según métodos acordados entre las partes o establecidos por la legislación o normativa nacional. Esto incluye orientación para ejecutar los contratos colectivos de manera efectiva y para su extensión, interpretación y aplicación.

El **Convenio sobre la administración del trabajo, 1978 (núm. 150)** dispone la organización y el funcionamiento eficaz de un sistema de administración del trabajo cuyas funciones y responsabilidades estén adecuadamente coordinadas. El Convenio núm. 150 y la **Recomendación sobre la administración del trabajo, 1978 (núm. 158)** establecen las funciones asociadas con la administración del trabajo y los principios que deben seguir los gobiernos nacionales. Estos incluyen la promoción del desarrollo pleno de procedimientos para la negociación voluntaria.

El **Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, 1978 (núm. 151)** se refiere a la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en el servicio público. Si bien se aplica a todas las personas empleadas por la administración pública, la legislación nacional deberá determinar hasta qué punto las garantías previstas en el convenio se aplican a los “empleados de alto nivel que, por sus funciones, se considera normalmente que poseen poder decisorio o desempeñan cargos directivos o a los empleados cuyas obligaciones son de naturaleza altamente confidencial” y a “las fuerzas armadas y la policía”. El artículo 7 relativo a los procedimientos para la determinación de las condiciones de empleo exige que los gobiernos que ratifiquen el convenio adopten medidas para fomentar el pleno desarrollo y utilización de procedimientos de negociación entre las autoridades públicas y las organizaciones de empleados públicos acerca de las condiciones de empleo, o de cualesquiera otros métodos que permitan a los representantes participar en la determinación de dichas condiciones. La **Recomendación sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, 1978 (núm. 159)** ofrece orientación sobre cuestiones específicas como procedimientos para el reconocimiento y la representación.

La **Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntarios, 1951 (núm. 92)** promueve el establecimiento de procedimientos de conciliación voluntaria para la prevención y solución de los conflictos de trabajo, que sean gratuitos y expeditivos. Si un conflicto ha sido sometido a un procedimiento de conciliación o arbitraje con el consentimiento de todas las partes interesadas, debería estimularse a las mismas para que se abstengan de recurrir a huelgas y a cierres patronales mientras dure el proceso de conciliación o arbitraje, y para que acepten el laudo. Sin embargo, como señala la recomendación, esto no deberá interpretarse en modo alguno en menoscabo del derecho de huelga.

El **Convenio sobre las cláusulas de trabajo (contratos celebrados por las autoridades públicas), 1949 (núm. 94)** dispone la inclusión de cláusulas en estos contratos que garanticen a los trabajadores interesados salarios, horas de trabajo y demás condiciones de empleo no menos favorables que las establecidas por medio de un contrato colectivo u otra forma de reglamentación. La **Recomendación sobre las cláusulas de trabajo (contratos celebrados por las autoridades públicas), 1951 (núm. 84)** ofrece mayor orientación sobre el posible contenido de las cláusulas de trabajo que se deben incluir en estos contratos.

El **Convenio sobre las plantaciones, 1958 (núm. 110)** y su **Protocolo (1982)** relativos a las condiciones de empleo de los trabajadores de las plantaciones, establecen el derecho de sindicación y de la negociación colectiva. El convenio también dispone la fijación de salarios mínimos, vacaciones anuales pagadas y la interrupción del trabajo a los efectos de la lactancia, mediante contratos colectivos u otras formas de reglamentación.

La **Recomendación sobre la relación de trabajo, 2006 (núm. 198)** dispone la formulación y aplicación de una política nacional encaminada a examinar, clarificar y adaptar el ámbito de aplicación de la legislación, a fin de garantizar una protección efectiva a los trabajadores que ejercen su actividad en el marco de una relación de trabajo. Establece que los Estados Miembros deberían promover el diálogo social y la negociación colectiva, entre otros, como medios para encontrar soluciones a las cuestiones relativas al ámbito de la relación de trabajo.

Resumen de los principios de la OIT relativos al derecho de negociación colectiva

Hay un conjunto de principios relativos a la negociación colectiva que emanan de las declaraciones, convenios y recomendaciones de la OIT, así como de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones y del Comité de Libertad Sindical (véase el **Recuadro 2.1**).

Recuadro 2.1 Resumen de los principios de la OIT relativos al derecho de negociación colectiva

1. La negociación colectiva es un derecho fundamental que todos los Miembros aceptan por su mera pertenencia a la Organización Internacional del Trabajo y que están obligados a respetar, promover y hacer realidad, de buena fe. (Estudio General, 2012, párr. 198)
2. El derecho de negociación colectiva corresponde a las organizaciones de trabajadores de todos los niveles, así como a los empleadores y a sus organizaciones; la negociación colectiva con representantes de trabajadores no sindicalizados debería ser posible únicamente cuando no existan sindicatos en el nivel de que se trate (*ibid.*, párr. 239). Se deberá adoptar medidas para evitar que los acuerdos directos con los trabajadores no sindicalizados se utilicen con fines antisindicales. (*ibid.*, párr. 240)
3. El derecho de negociación colectiva es aplicable a todos los trabajadores en los sectores público y privado. Las únicas excepciones se refieren a las fuerzas armadas y a la policía, así como a los funcionarios públicos empleados en la administración del Estado. (*ibid.*, párr. 168)
4. El contenido de la negociación colectiva se centra en las condiciones de trabajo y empleo, así como en la regulación de las relaciones entre los empleadores y los trabajadores y sus respectivas organizaciones. El concepto de “condiciones de trabajo” no solo comprende las condiciones de trabajo tradicionales (jornada de trabajo, horas extraordinarias, períodos de descanso, salarios, etc.), sino también las cuestiones que las partes decidan contemplar libremente, como las que suelen incluirse en el ámbito de las condiciones de empleo en sentido estricto (ascensos, traslados, supresión de puestos sin preaviso, etc.). (*ibid.*, párr. 215)

5. La negociación colectiva debe ser libre y voluntaria, y debe respetar el principio de la autonomía de las partes. (*ibid.*, párr. 200)
6. Si bien es aceptable que el sindicato que represente a la mayoría o a un alto porcentaje de los trabajadores en una unidad de negociación goce de derechos de negociación preferentes o exclusivos, en los casos en que ningún sindicato cumpla estas condiciones, o que no goce de esos derechos exclusivos, los sindicatos minoritarios deberían, al menos, poder concluir un convenio colectivo o directo en nombre de sus propios afiliados. (*ibid.*, párr. 226)
7. La negativa injustificada a reconocer las organizaciones más representativas, o la imposición del requisito de un porcentaje elevado de representatividad para el reconocimiento de un agente de negociación colectiva, puede dificultar la promoción y el desarrollo de una negociación colectiva libre y voluntaria. (*ibid.*, párr. 224)
8. La negociación colectiva debe poder desarrollarse en cualquier nivel, tanto en el plano nacional como en el empresarial. También deben poder desarrollarla las federaciones y las confederaciones. Por consiguiente, una legislación que imponga unilateralmente el nivel de la negociación colectiva o lo fije imperativamente plantea problemas de incompatibilidad con el Convenio núm. 98. (*ibid.*, párr. 222)
9. El principio de la negociación de buena fe se traduce en la práctica de varias obligaciones para las partes interesadas, a saber: (i) reconocer las organizaciones representativas; (ii) procurar llegar a un acuerdo; (iii) mantener negociaciones verdaderas y constructivas; (iv) evitar demoras injustificadas en las negociaciones; y (v) respetar mutuamente los compromisos adquiridos y los resultados obtenidos mediante la negociación. (*ibid.*, párr. 208)
10. De manera general, es contrario al principio de negociación voluntaria el arbitraje obligatorio cuando las partes no lleguen a un acuerdo. El arbitraje obligatorio sólo es aceptable en ciertas circunstancias específicas, a saber: (i) en los servicios esenciales en el sentido estricto del término, es decir, aquellos servicios cuya interrupción podría poner en riesgo la vida, la seguridad o la salud de la persona en toda o parte de la población; (ii) en los casos de conflicto en la función pública respecto de funcionarios que ejercen funciones de autoridad en nombre del Estado; (iii) cuando, tras negociaciones prolongadas e infructuosas, puede justificarse la intervención de las autoridades, si es obvio que el bloqueo de las mismas no será superado sin una iniciativa de su parte; o (iv) en caso de crisis aguda. Sin embargo, el arbitraje aceptado por ambas partes (voluntario) es siempre legítimo. (*ibid.*, párr. 247)
11. Los convenios colectivos son vinculantes y tienen primacía sobre los contratos de trabajo individuales (salvo cuando las disposiciones de estos últimos son más favorables para los trabajadores cubiertos por el convenio colectivo). (*ibid.*, párr. 199)
12. Una de las principales restricciones al principio de la negociación colectiva libre y voluntaria es la obligación de someter los convenios colectivos a la aprobación previa de las autoridades (en particular, las autoridades administrativas o presupuestarias). Las disposiciones de esta índole son compatibles con el Convenio núm. 98 a condición de que el rechazo de la aprobación se limite a aquellos casos en que el convenio colectivo presente vicios de forma o no se ajuste a las normas mínimas establecidas por la legislación general del trabajo. Si la legislación confiere a las autoridades una facultad discrecional plena para rechazar la homologación, o establece que la aprobación debe obedecer a criterios tales como la compatibilidad con la política general o económica del gobierno, o con las orientaciones oficiales en materia de salarios o de condiciones de empleo, está de hecho subordinando la puesta en vigor del convenio a una aprobación previa, situación que configura una violación del principio de autonomía de las partes. La prórroga obligatoria de la validez de los convenios colectivos impuesta por ley (situación distinta de la ultra actividad de los convenios colectivos al término de su vigencia prevista en ciertas legislaciones cuando las partes no se ponen de acuerdo sobre un nuevo convenio colectivo), sólo sería admisible excepcionalmente, en caso de crisis nacional o local grave de carácter no económico y por breves períodos de tiempo. (*ibid.*, párr. 201)
13. Las limitaciones impuestas por las autoridades al contenido de los futuros convenios colectivos, sobre todo en materia salarial, en cumplimiento de las políticas de estabilidad económica o de ajuste estructural que resulten necesarias, son admisibles a condición de que se celebre una consulta previa al respecto con las organizaciones de trabajadores y empleadores y de que esas restricciones: (i) se apliquen como medida de excepción; (ii) se limiten a lo indispensable; (iii) no sobrepasen un período razonable; y (iv) vayan acompañadas de garantías destinadas a proteger de manera efectiva el nivel de vida de los trabajadores interesados, y particularmente de aquellos que pueden resultar más afectados. (*ibid.*, párr. 220)

OIT: *Dar un rostro humano a la globalización*, Estudio General sobre los convenios fundamentales relativos a los derechos en el trabajo a la luz de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, 2008, Informe III (Parte 1B), Conferencia Internacional del Trabajo, 101.ª reunión, Ginebra, 2012.

El papel de la OIT

La OIT apoya a los gobiernos en el cumplimiento de su obligación internacional de respetar, promover y hacer realidad el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, y en la adopción de medidas que estimulen el desarrollo pleno de mecanismos para la negociación voluntaria. Esto incluye un sistema de control que ayude a garantizar la aplicación de los convenios que los países han ratificado, y la asistencia técnica.

El sistema de control

La OIT cuenta con un sistema único de control para garantizar la aplicación de las normas internacionales del trabajo. El sistema de control tiene dos componentes principales: **un sistema periódico para la aplicación de las normas, y un procedimiento especial de queja por violación de la libertad sindical.**

- **Mecanismo de control periódico:** Cuando un país ratifica un convenio, se ve obligado a informar periódicamente acerca de las medidas adoptadas para su aplicación, cada dos años en el caso de los convenios fundamentales. En 1926 se formó la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones (CEACR) con el fin de realizar una evaluación técnica imparcial del estado de la aplicación de los convenios ratificados. La CEACR está compuesta por 20 juristas eminentes nombrados por el Consejo de Administración por períodos de tres años. Examina las memorias de los gobiernos sobre los convenios ratificados, recibe comentarios de las organizaciones de trabajadores y empleadores y, de ser necesario, solicita a los Estados Miembros que no estén aplicando plenamente el convenio pertinente que tomen las medidas necesarias para hacerlo.

La CEACR publica un informe anual que es examinado por la Comisión Tripartita de Aplicación de Normas de la Conferencia Internacional del Trabajo. La Comisión selecciona diversos comentarios de la CEACR que serán objeto de debate e invita a los gobiernos en ellos mencionados a presentar información y responder ante la Conferencia. Por lo general, la Comisión de la Conferencia adopta conclusiones, recomendando a los gobiernos que tomen medidas específicas para solucionar un problema o que soliciten asistencia técnica a la OIT.

- **Procedimiento especial de queja por violación de la libertad sindical:** Tras la adopción del Convenio núm. 87 y el Convenio núm. 98, a la OIT le preocupó la protección del derecho de sindicación en los países que no habían ratificado estos convenios. En 1951, el Consejo de Administración de la OIT llegó a la conclusión de que era necesario establecer un procedimiento de control especial y creó el Comité de Libertad Sindical (CLS). Encabezado por un presidente independiente y compuesto por nueve titulares y nueve suplentes que representan a los grupos de gobiernos, trabajadores y empleadores del Consejo de Administración, el CLS examina las quejas sobre las violaciones de la libertad sindical, haya o no ratificado el país en cuestión los convenios pertinentes.

Las organizaciones de empleadores y de trabajadores nacionales o internacionales pueden presentar quejas contra los Estados Miembros. Si el CLS decide aceptar el caso, solicita al gobierno interesado que presente observaciones para poder establecer los hechos. Y si decide que se ha producido una violación de las normas

o de los principios de libertad sindical, emite un informe y formula recomendaciones sobre cómo se podría solucionar la situación. Posteriormente, se solicita a los gobiernos que informen sobre la aplicación de las recomendaciones del CLS. En los casos en los que el Estado miembro ha ratificado el convenio pertinente, el Comité puede remitir ciertos aspectos del caso a la CEACR para su seguimiento.

Asistencia técnica

La OIT proporciona asistencia a los Estados Miembros mediante servicios de asesoramiento y asistencia técnica, programas de cooperación, investigación e intercambio de conocimientos, y formación.

- Los **servicios de asesoramiento** se ofrecen a los gobiernos y a los representantes de las organizaciones de trabajadores y empleadores para ayudarlos a diseñar, adaptar o aplicar las leyes, las políticas y las instituciones con el fin de promover la negociación colectiva, de conformidad con las normas internacionales del trabajo. Por ejemplo, se puede dar asesoría técnica para elaborar planes de acción nacionales; diseñar marcos legales e institucionales para la negociación colectiva; formular y adoptar medidas para promover la negociación colectiva; o evaluar el impacto y mejorar la efectividad de la negociación colectiva. Estos servicios los proporcionan especialistas técnicos en distintas partes del mundo.

Con el apoyo de instituciones donantes, la OIT también lleva a cabo en muchos países programas de **cooperación técnica** de mayor alcance, destinados a hacer realidad la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva. Estos proyectos han abordado uno o más de los siguientes temas:

- reforma de la legislación laboral;
- diálogo social tripartito a escala nacional;
- fortalecimiento de las capacidades de la administración del trabajo;
- promoción y difusión de la información;
- prevención y solución de conflictos; y
- políticas y mecanismos de negociación colectiva.

- La **investigación y el desarrollo del conocimiento** ayudan a profundizar la comprensión de las tendencias globales, de las buenas prácticas y de las posibles formas de mejorar la eficacia de la negociación colectiva. Esto incluye el desarrollo del conocimiento sobre la negociación colectiva y los distintos impactos sociales y económicos.

- La OIT imparte **formación** a través de su Centro Internacional de Formación, con el objetivo de mejorar las capacidades de los gobiernos, las organizaciones de empleadores y los sindicatos a fin de que puedan aplicar medidas para promover la negociación colectiva (p.ej. servicios de solución de conflictos), o desarrollar técnicas de negociación. En particular, la Oficina de Actividades para los Empleadores y la Oficina de Actividades para los Trabajadores ofrecen formación para mejorar las competencias, los conocimientos y las capacidades de las organizaciones de empleadores y de los sindicatos respectivamente.



Recurso clave:

Para saber más sobre el Centro Internacional de Formación vaya a: www.itcilo.org

Capítulo 3

Promoción de la negociación colectiva

Este capítulo aborda el papel de las autoridades públicas en la promoción de la negociación colectiva. Hace hincapié en la necesidad de involucrar a los interlocutores sociales en el proceso de elaboración de la agenda.

Promoción de la negociación colectiva: El papel de las autoridades públicas	20
Comprensión del contexto y de las cuestiones a abordar	21
Participación de los interlocutores sociales	23

Promoción de la negociación colectiva: El papel de las autoridades públicas

La negociación colectiva es un proceso voluntario de negociación entre empleadores y organizaciones de empleadores y uno o más sindicatos. ¿Cuál es, entonces, el papel de las autoridades públicas? Como hemos visto en el Capítulo 2, el propósito de los convenios de la OIT en materia de negociación colectiva es que los gobiernos adopten medidas para promover la negociación colectiva, respetando el carácter voluntario de las negociaciones y la autonomía de las partes.

Al formular estrategias o políticas para promover la negociación colectiva, los gobiernos pueden considerar el papel de las autoridades públicas en el cumplimiento de las siguientes funciones (en los siguientes capítulos se aborda cada función por separado):

1. promover el pleno desarrollo y utilización de procedimientos y mecanismos para la negociación colectiva (para más detalles, véase el capítulo 4);
2. fomentar negociaciones constructivas, fundamentadas e informadas (para más detalles, véase el capítulo 5);
3. prevenir y resolver los conflictos laborales (para más detalles, véase el capítulo 6);
4. dar efecto a los acuerdos colectivos (para más detalles, véase el capítulo 7); y
5. fortalecer la capacidad de los empleadores y los sindicatos para negociar con eficacia (para más detalles, véase el capítulo 8).

Como punto de partida, es importante comprender el contexto, las cuestiones planteadas y los desafíos que deben abordarse. Este capítulo examina el proceso de fijación de la agenda y las distintas formas de determinar y aclarar las cuestiones. Se hace hincapié en la importancia de lograr que los interlocutores sociales participen en la evaluación de los problemas y en la determinación de sus posibles soluciones.

Es importante comprender bien el carácter y el alcance del proceso de fijación de la agenda. En realidad, puede haber distintos puntos de partida y motivos por los que se dirige la atención a la negociación colectiva, como por ejemplo:

- la decisión de establecer un marco para la negociación colectiva donde todavía no exista;
- la necesidad de armonizar el marco de las relaciones laborales con las normas internacionales del trabajo;
- la decisión de fortalecer y revitalizar los mecanismos existentes para la negociación colectiva con el fin de mejorar su funcionamiento; o
- la necesidad de abordar un problema particular, como el aumento de los conflictos laborales, el aumento de la desigualdad salarial o la necesidad de mejorar los niveles de protección en el trabajo que se concede a los trabajadores migrantes.

Comprensión del contexto y de las cuestiones a abordar

Es importante que la formulación de estrategias y políticas para promover la negociación colectiva se base en una buena comprensión del contexto y de las cuestiones o temas que se deberán abordar. Puesto que el objetivo es promover la negociación colectiva, es importante reunir elementos de juicio de ‘primera línea’, es decir, de los funcionarios públicos que se proponen promover la negociación colectiva, de los trabajadores que desean afiliarse a un sindicato, de los sindicatos que participan o desean participar en la negociación colectiva, y de los empleadores y las organizaciones de empleadores. Sus percepciones pueden ser cruciales para comprender dónde radican los problemas, cuáles son las cuestiones, por qué no han funcionado las políticas o estrategias previas y por qué los mecanismos existentes de negociación colectiva no están funcionando de manera eficaz.

Se puede utilizar una variedad de métodos como encuestas, entrevistas y grupos de discusión. Estos métodos pueden ser especialmente adecuados cuando se trata de sectores que tienen una alta proporción de trabajadores vulnerables (véase el **Recuadro 3.1**). El proceso de recabar datos directamente de los interlocutores sociales puede ser tan importante como el resultado, ya que ayuda a los interlocutores sociales a determinar los problemas desde su perspectiva e impulsa la formulación de una estrategia o política.

Las autoridades públicas y los interlocutores sociales podrían aprovechar los resultados de las investigaciones existentes, las estadísticas disponibles (p.ej. cobertura de la negociación colectiva), los informes de evaluación y el conocimiento de los expertos en el tema. También sería útil examinar la práctica comparada a nivel internacional a fin de inspirarse en las políticas e innovaciones institucionales de otros países. Obviamente, será necesario adaptar a las condiciones nacionales las medidas que fomentan y promueven el desarrollo pleno de la negociación colectiva. Lo que funciona en un país puede no funcionar en otro. Esto también es una oportunidad para ver la situación en su conjunto, establecer el contexto de las políticas y comprender los vínculos con otras instituciones del mercado laboral y su eficacia, como el salario mínimo obligatorio.

A continuación se mencionan algunos de los métodos más comunes que se utilizan para entender el contexto e identificar los problemas y sus posibles soluciones:

- Un **proceso de diagnóstico** para mejorar el respeto y la práctica de los derechos de sindicación y de negociación colectiva. El proceso explora las percepciones, experiencias y preocupaciones del gobierno, los trabajadores, los sindicatos, los empleadores y las organizaciones de empleadores con respecto al ejercicio de estos derechos. Se basa en discusiones de grupo con representantes del gobierno y de los interlocutores sociales, y entrevistas con trabajadores del sector en cuestión. El informe diagnóstico permite comprender los obstáculos que impiden el ejercicio de estos derechos y presenta propuestas para llevarlos a la práctica de manera más efectiva. Este método se puede usar para facilitar un plan de acción nacional que



Recurso clave:
Proceso de diagnóstico sobre libertad sindical y negociación colectiva

promueva el respeto de la libertad sindical y del derecho de negociación colectiva (véase el **Recuadro 3.1**).

- Un **análisis de carencias** en relación a las normas internacionales del trabajo y su aplicación en la legislación y la práctica. Esto puede facilitar la elaboración de una hoja de ruta para la ratificación y aplicación de los convenios de la OIT que sean pertinentes.
- Un **informe sectorial o nacional** que examine el marco legislativo y establezca la base de referencia de los indicadores clave del mercado laboral; la estructura y los miembros de las organizaciones de empleadores y de los sindicatos; la cantidad de contratos colectivos; la cobertura de los contratos colectivos; y las tendencias de los conflictos laborales colectivos. El informe puede incluir entrevistas con el gobierno y los interlocutores sociales sobre diversos temas.
- Un **estudio comparativo de la práctica internacional** para conocer el abanico de opciones de políticas, los factores que contribuyen a su eficacia en un determinado contexto nacional, las lecciones aprendidas y las posibilidades de adaptación. Esto puede ser de ayuda para identificar las posibles soluciones, apoyar la evaluación comparativa y facilitar la innovación institucional.
- Una **evaluación del impacto de las políticas o sus interacciones**, como el efecto de los cambios en el marco jurídico de la negociación colectiva sobre las condiciones de trabajo, o la interacción entre un salario mínimo obligatorio y la negociación colectiva.



Ejemplo de país:

Estudios y análisis del contexto y la eficacia de la negociación colectiva

Recuadro 3.1 **Comprensión del contexto para el ejercicio efectivo de la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva en el sector del trabajo doméstico de Bolivia**

Las trabajadoras domésticas representan cerca del 9% de la población activa femenina de Bolivia. En las zonas urbanas esta cifra llega al 15%. Casi la mitad de ellas se identifica como indígena, lo que refuerza la vulnerabilidad de las trabajadoras domésticas como grupo expuesto a discriminación y trato desigual. Las trabajadoras domésticas han formado una organización sindical (FENATRAHOB), y los empleadores han empezado a organizarse mediante la Liga de Amas de Casa de Bolivia. Con el fin de abordar los problemas específicos del sector, el gobierno, los sindicatos y las organizaciones de empleadores elaboraron un modelo de contrato para el sector, mediante un proceso de diálogo social tripartito.

En noviembre de 2014, el gobierno y los interlocutores sociales solicitaron a la OIT llevar a cabo una evaluación del sector con objeto de conocer mejor los obstáculos, oportunidades, prácticas y percepciones relativas a los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva en el sector del trabajo doméstico. Durante el proceso, se entrevistó a 744 empleadas domésticas y se realizaron discusiones de grupo con 89 empleadores de trabajadoras domésticas y 18 miembros del gobierno. También se llevaron a cabo discusiones de grupo con la Liga de Amas de Casa y la FENATRAHOB.

El análisis de los datos reunidos mostró un enorme interés del sector en las organizaciones representativas de empleadores y trabajadores. También reveló vacíos en los marcos jurídico e institucional, incluida la necesidad de contar con un mecanismo neutral para la solución de conflictos adaptado a las particularidades del sector. A raíz del proceso de evaluación, la FENATRAHOB y la Liga de Amas de Casa identificaron la necesidad de desarrollar capacidades en materia de diálogo social, comunicación, liderazgo y técnicas de negociación. El informe sobre los resultados de la evaluación formará la base de un plan de acción nacional que será elaborado por los mandantes tripartitos.

Participación de los interlocutores sociales

La participación activa de las organizaciones de empleadores y los sindicatos en el proceso de fijación de la agenda es la mejor manera de garantizar que las medidas adoptadas son las adecuadas y el funcionamiento eficaz de la negociación colectiva. Las autoridades públicas difícilmente tendrán éxito en promover la negociación colectiva si los interlocutores sociales no utilizan las instituciones concebidas para tal fin, lo cual significa que es necesario conocer sus puntos de vista y opiniones para identificar los problemas y fijar la agenda. En la medida de lo posible, los interlocutores sociales deben tener un entendimiento común de la necesidad de una determinada medida, ya que, después de todo, ellos son los beneficiarios y los actores que participarán en la negociación colectiva.

Hay distintas formas de lograr que los interlocutores sociales participen en la identificación y clarificación de las cuestiones, y en el diseño de las estrategias y políticas para promover la negociación colectiva. A continuación se presentan algunas de ellas:



Recurso clave:

Diálogo social tripartito de nivel nacional:: Guía de la OIT para una mejor gobernanza

- **Consejos económicos y sociales:** Estos consejos asesoran a las autoridades sobre las principales cuestiones y políticas, económicas y sociales. Debido a la amplitud de los temas a tratar, se suele encargar a órganos oficiales o a comités especiales cuestiones específicas como las políticas y programas laborales y de empleo. El Recuadro 3.2 contiene un ejemplo de diálogo social tripartito sobre el marco de las relaciones laborales posterior al apartheid en Sudáfrica, en 1994.
- **Comités consultivos tripartitos sobre empleo y trabajo:** Estos comités o foros de carácter permanente suelen estar compuestos por un número igual de representantes de los sindicatos, las organizaciones de empleadores y el gobierno. Asesoran a las autoridades públicas en cuestiones de empleo, trabajo y seguridad social, incluidas las relacionadas con la negociación colectiva. Están presididos por el Ministro de Trabajo y Empleo o por un presidente independiente.
- **Grupos especiales para cuestiones concretas:** A partir de las manifestaciones de interés por parte de representantes de los interlocutores sociales, o de las consultas tripartitas, las autoridades públicas pueden crear un grupo temporal integrado por expertos en relaciones laborales para examinar cuestiones relacionadas con la negociación colectiva y formular recomendaciones. El grupo suele estar presidido por un experto independiente y sus miembros se seleccionan entre los candidatos propuestos por los interlocutores sociales. Usualmente, el grupo de tareas celebra audiencias públicas o privadas en las que se invita a representantes de organizaciones de empleadores y sindicatos a presentar sus puntos de vista. El informe del grupo especial puede ser objeto de un diálogo social tripartito.
- **Comisión parlamentaria especial o permanente:** Los procedimientos parlamentarios suelen disponer la creación de comisiones especiales o permanentes de funcionarios elegidos para que investiguen e informen acerca de cuestiones

de interés público. Las deficiencias de los mecanismos de negociación colectiva existentes, las graves violaciones del derecho de negociación colectiva, o los conflictos laborales recurrentes pueden dar lugar a este proceso. Por lo general, la comisión celebra audiencias públicas para que los interlocutores sociales, los expertos laborales y otras partes interesadas presenten sus puntos de vista y propuestas.

Cuando no existe una institución formal de diálogo social tripartito, las autoridades públicas suelen invitar a representantes de las organizaciones de empleadores y sindicatos, y a funcionarios públicos comisionados para tal fin, a formar comités *ad hoc* o comités directivos.

Recuadro 3.2 Participación de los interlocutores sociales: El nuevo marco de las relaciones laborales en Sudáfrica

Tras las primeras elecciones democráticas de 1994, el nuevo gobierno emprendió una serie de reformas socioeconómicas y políticas, y estableció un nuevo organismo nacional tripartito: el Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Trabajo (NEDLAC). NEDLAC consta de cuatro sectores que representan al gobierno, los sindicatos, las organizaciones de empleadores y las comunidades representativas a nivel nacional.

En agosto de 1994, el gobierno nombró un equipo de trabajo jurídico ministerial para redactar un nuevo proyecto de ley de relaciones laborales que crearía por primera vez un marco de relaciones laborales inclusivo de conformidad con la Constitución y los convenios pertinentes de la OIT. El equipo de trabajo estaba compuesto por eminentes abogados laboralistas asistidos por la OIT.

Un acuerdo entre empresarios y trabajadores organizados, adoptado por el gobierno en 1990 y conocido como *Laboria Minute*, estipulaba que todo nuevo proyecto de legislación laboral estaría sujeto a consulta y consenso entre los interlocutores sociales antes de su presentación al Parlamento. El equipo de trabajo elaboró un proyecto de ley para dar inicio al proceso de debate público y negociación entre los interlocutores sociales sobre el nuevo marco de las relaciones laborales y se presentó al NEDLAC. Se formularon aproximadamente 280 observaciones sobre el proyecto de ley por parte de individuos, sindicatos, organizaciones de empleadores, dependencias gubernamentales, el Consejo de Negociación del Servicio Público y el Consejo para la Educación y las Relaciones Laborales.

Hubo varios puntos de controversia, siendo las cuestiones más importantes las referidas al marco de la negociación colectiva. El proyecto de ley incluía la obligación de negociar y estipulaba que la negociación obligatoria por ley, en todos los sectores, debía realizarse mediante consejos nacionales de negociación. Las organizaciones de empleadores se opusieron a esto. Las partes también expresaron su profundo desacuerdo con los umbrales de representatividad para ejercer derechos sindicales. Mientras que algunas confederaciones sindicales apoyaban umbrales de entre 30% y 50%, las organizaciones de empresarios preferían la noción de 'suficiente representatividad'.

Pronto se llegó a un punto muerto. Para facilitar las negociaciones, el gobierno elaboró un paquete de propuestas destinadas a poner fin al estancamiento y creó tres grupos de trabajo encargados de tratar las cuestiones pendientes del proceso de negociación. El Ministerio de Trabajo formó un comité especial (*Committee of Principals*) para supervisar a los tres grupos de trabajo. Los problemas no resueltos se remitirían al comité.

Finalmente se llegó a un acuerdo sobre un umbral "suficientemente representativo" para adquirir derechos organizativos, y sobre el establecimiento de consejos de negociación estatutarios con menores requisitos de representatividad y con una agenda de negociación más limitada. La solicitud para el registro y establecimiento de un consejo de negociación siguió siendo voluntaria y no se introdujo ninguna obligación legal de negociar. La nueva Ley de Relaciones Laborales de 1995 fue promulgada por el Parlamento en septiembre de 1996 y entró en vigor ese mismo año. La participación de los interlocutores sociales reforzó la legitimidad de la ley y allanó el camino para su aplicación.

Fuente: du Toit, D.; Woolfrey, D.; Bosch, D.; Godfrey, S.; Rossouw, J.; Christie, S.; Cooper, C.; Giles, G.; Bosch C. 2011. *Labour Relations Law: A Comprehensive Guide*, 5th Edition (Ciudad del Cabo, LexisNexis); Fenwick, C.; Kalula, E.; Landau, I. 2007. *Labour law: A Southern African perspective*, Discussion Paper Series núm. 180 (Ginebra, Instituto Internacional de Estudios Laborales de la OIT); Gobierno de Sudáfrica. 1995. *Explanatory memorandum to the draft negotiating document in the form of a labour relations bill*, Diario Oficial 16259 del 10 de febrero de 1995 (Pretoria, Government Printer).

El proceso de consulta debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se debe permitir un período suficiente y razonable para las consultas.
- Los representantes del gobierno pueden iniciar el proceso aclarando las razones para llevar a cabo las consultas, su cobertura, el período previsto y la metodología propuesta.
- Para que las consultas sean efectivas no se deben limitar a un simple intercambio de información. Es necesario que las autoridades públicas y los interlocutores sociales participen en la identificación de los problemas, la obtención de pruebas, el intercambio de información, el análisis de las opciones y el desarrollo de soluciones óptimas.
- Los representantes del gobierno deben escuchar de manera activa las preocupaciones, los argumentos, los intereses y las propuestas de los interlocutores sociales. La ‘escucha activa’ implica formular preguntas y tratar de comprender los intereses que sustentan las posiciones con el fin de crear consenso y alcanzar un acuerdo parcial o total.
- Las autoridades públicas deberían mantener sobre la mesa la mayor cantidad de opciones posible y no limitarse a propugnar solo una solución. Esto puede generar desconfianza y provocar un estancamiento. Un enfoque más abierto y prometedor consistiría en invitar a los interlocutores sociales a presentar sus propios análisis, ofrecer opciones y manifestar su acuerdo con principios y criterios que guiarían la evaluación de medidas por adoptarse.
- La mejor opción siempre será que las autoridades públicas y los interlocutores sociales lleguen a un acuerdo sobre las medidas que se deberán adoptar para promover la negociación colectiva. No siempre será posible alcanzar el consenso, sin embargo, la calidad del proceso de consulta tiene un valor intrínseco que no se debe descartar, puesto que fomenta el respeto mutuo entre las autoridades públicas y los interlocutores sociales.

Después de haber recolectado la información, identificado los principales problemas y elaborado las distintas estrategias y opciones de políticas, la siguiente tarea consiste en priorizar. Aquí, una vez más, la participación de los interlocutores sociales es clave para determinar la manera más realista de avanzar y crear consenso al respecto. Sobre esta base, se puede formular una estrategia o plan de acción y establecer los objetivos generales de la política. El plan debe asignar responsabilidades específicas e incluir un cronograma con metas.



Ejemplo de país:

Políticas que promueven la negociación colectiva

Como en el caso de otras políticas públicas, las políticas de promoción de la negociación colectiva deben integrarse en las leyes, reglamentos, instituciones, programas y servicios. Los siguientes capítulos orientan a las autoridades públicas sobre los elementos específicos de estas políticas de negociación colectiva, entendiéndose que es necesario que los interlocutores sociales participen en su diseño.

Capítulo 4

El marco de la negociación colectiva

Este capítulo proporciona orientación acerca de las medidas que se pueden tomar para estimular y fomentar el desarrollo pleno de la negociación colectiva.

Procedimientos y mecanismos para facilitar la negociación colectiva	28
Trabajadores cubiertos por el marco de la negociación colectiva	29
Las partes en la negociación colectiva	30
Reconocimiento de las partes representativas para la negociación colectiva	31
Los niveles de negociación	33
Temas y cuestiones de la negociación colectiva	37

Procedimientos y mecanismos para facilitar la negociación colectiva

Para que la negociación colectiva sea eficaz, los interlocutores sociales y las autoridades públicas deberán abordar una serie de cuestiones de procedimiento que pueden facilitar las negociaciones voluntarias y promover la negociación colectiva. Según el nivel en el que las partes deseen negociar, los procedimientos pueden ser ad hoc o producirse en contextos institucionales más formales. Estos procedimientos y mecanismos institucionales constituyen el marco de la negociación colectiva.

Los países que buscan promover la negociación colectiva y “estimular y fomentar entre los empleadores o las organizaciones de empleadores y las organizaciones de trabajadores, el pleno desarrollo y uso de procedimientos de negociación voluntaria” (Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98), artículo 4), enfrentan una serie de interrogantes:

- ¿Quién tiene el derecho a la negociación colectiva?
- ¿Cuáles son las partes de la negociación colectiva?
- ¿Cómo se reconoce a las partes que participan en la negociación colectiva?
- ¿A qué nivel se llevará a cabo la negociación colectiva?
- ¿Cuáles son los temas de la negociación colectiva?

Los principios establecidos a lo largo de los años por el sistema de control de la OIT guían en las respuestas a estas preguntas, que también están marcadas por el contexto institucional nacional. Si bien las autoridades públicas buscan promover la negociación colectiva, podría haber circunstancias en que la regulación detallada de las negociaciones infringiría la autonomía de las partes. Como se destacó en el capítulo anterior, el desarrollo del marco de la negociación colectiva debe ser objeto de consulta con los interlocutores sociales y, de ser posible, de acuerdo entre ellos.

En los países donde los interlocutores sociales son fuertes y las tradiciones de la negociación colectiva están bien establecidas, las normas y los procedimientos de negociación colectiva pueden ser el resultado de un acuerdo entre la confederación nacional de empleadores y la confederación sindical. Por ejemplo, en Dinamarca, las normas básicas que regulan el sistema voluntario de negociación colectiva se remontan al acuerdo de septiembre de 1899 entre empleadores y sindicatos que estableció los principios fundamentales que rigen el sistema, el tribunal de trabajo, los convenios colectivos y los contratos individuales.

Si bien es preferible que las normas y los procedimientos de negociación colectiva se establezcan mediante un acuerdo entre los interlocutores sociales, las condiciones nacionales podrían complicarlo. En algunos países, la fragmentación o debilidad de los interlocutores sociales podrían socavar sus esfuerzos por establecer normas y procedimientos acordados y ofrecer un marco que permita llevar a cabo las negociaciones voluntarias. En estos casos, las autoridades públicas podrían adoptar medidas para establecer un marco jurídico e institucional que apoye la negociación colectiva, en consulta con los interlocutores sociales.

“Sea cual fuere el sistema que se adopte, éste debería tener como objetivo primordial el fomento, por todos los medios posibles, de la negociación colectiva libre y voluntaria entre las partes; los interlocutores en la negociación deberían gozar de la mayor autonomía posible dentro del marco legislativo y el mecanismo administrativo que se establezcan en la materia, a los que puedan recurrir por voluntad propia y de común acuerdo, con el fin de facilitar la celebración de un convenio colectivo.”

Fuente: OIT: *Libertad sindical y negociación colectiva*, Estudio general de las memorias sobre el Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87) y el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98), Informe III (Parte 4B), Conferencia Internacional del Trabajo, 81.ª reunión, Ginebra, 1994, párr. 247..

Trabajadores cubiertos por el marco de la negociación colectiva

Al diseñar un marco de negociación colectiva, la primera cuestión que surge es qué trabajadores tienen derecho a la negociación colectiva. Como hemos visto en el capítulo 2, las normas y los principios de la OIT disponen que el derecho de negociación colectiva debe ser reconocido tanto en el sector privado como en el público. Los únicos grupos de trabajadores que se podrían excluir de este principio general son la policía y las fuerzas armadas. La legislación y reglamentación nacionales deberán determinar hasta qué punto se aplicarán a la policía y las fuerzas armadas las garantías previstas por las normas de la OIT.

Si bien el Convenio núm. 98 “no trata de la situación de los funcionarios públicos en la administración del Estado” (artículo 6), instrumentos posteriores amplían progresivamente el derecho de negociación colectiva a los funcionarios públicos (Convenios núm. 151 y núm. 154). Esto incluye modalidades especiales, que podrán ser fijadas por la legislación o la práctica nacionales, para el ejercicio de los derechos de negociación colectiva en la administración pública (Convenio núm. 154). Esto permite a los países tener en cuenta las características propias del sector público y los diversos sistemas nacionales y presupuestarios.

La segunda cuestión se refiere al reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva. En las últimas décadas, los cambios en la organización del trabajo desdibujaron la distinción entre un empleado y un contratista independiente. Los trabajadores podrían encontrarse en una relación de empleo encubierta, caracterizados falsamente como



Recurso clave:

Estudio general relativo a las relaciones laborales y la negociación colectiva en la administración pública, 2013.



Normas internacionales del trabajo:

Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, 1978 (núm. 151)



Normas internacionales del trabajo:

Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154)



Normas internacionales del trabajo:

Recomendación sobre la relación de trabajo, 2006

contratistas autónomos y privados de sus derechos de negociación colectiva y de los beneficios de los contratos colectivos.

La Recomendación de la OIT sobre la relación de trabajo, 2006 (núm. 198) ofrece orientación sobre la formulación de una política nacional para examinar, aclarar y adaptar el ámbito de aplicación de la legislación pertinente, a fin de garantizar una protección efectiva a los trabajadores que ejercen su actividad en el marco de una relación de trabajo. Esta política es importante para garantizar que los trabajadores puedan ejercer su derecho a la negociación colectiva y gozar de las protecciones que les confieren los convenios colectivos aplicables.

Las partes de la negociación colectiva

La negociación colectiva se basa en la libertad sindical y la protección del derecho de los trabajadores y empleadores de establecer y afiliarse a organizaciones de su elección. Pero, ¿quiénes son las partes de la negociación colectiva? A primera vista, la identificación de las partes negociadoras puede parecer obvia. ¿No son los empleadores y las organizaciones de empleadores por una parte, y los sindicatos por la otra?

Cuando se trata de una negociación colectiva, el empleador o el grupo de empleadores pueden negociar directamente, o nombrar gerentes o expertos para que negocien en su nombre. También pueden decidir establecer o afiliarse a una organización de empleadores que los represente y promueva sus intereses. El marco de la negociación colectiva debe reconocer el derecho de los empleadores de participar en negociaciones colectivas en nombre propio, o estar representados por una organización de empleadores.

En el caso de los trabajadores, la situación es algo diferente. Las normas y los principios de la OIT disponen que la negociación colectiva es un derecho de las *organizaciones de trabajadores* (es decir, sindicatos de empresa, federaciones y confederaciones). Para que los sindicatos puedan promover y defender los intereses de los trabajadores tienen que ser independientes. No deben estar “bajo el control de un empleador o de una organización de empleadores” (Convenio núm. 98, artículo 2) y tienen el derecho de organizar sus actividades sin la interferencia de las autoridades públicas (Convenio núm. 87, artículo 3).

Cuando en una misma empresa existan representantes sindicales y representantes de los trabajadores, será necesario adoptar medidas para garantizar que no haya conflictos entre el papel del sindicato, por ejemplo para negociar y celebrar contratos colectivos, y el papel de los representantes de los trabajadores (Convenio sobre los representantes de los trabajadores, 1971 (núm. 135)). Solamente en ausencia de organizaciones de trabajadores (es decir, sindicatos), “los representantes de los trabajadores debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la



Recurso clave:

Recopilación de decisiones y principios del Comité de Libertad Sindical del Consejo de Administración de la OIT, 2006



Normas internacionales del trabajo:

Convenio sobre los representantes de los trabajadores, 1971 (núm. 135)



Normas internacionales del trabajo:

Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91)

legislación nacional” podrán celebrar contratos colectivos (Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91).

Esto tiene consecuencias importantes para los encargados de las políticas. Las autoridades públicas que desean promover la negociación colectiva podrían determinar que la negociación colectiva es una prerrogativa exclusiva de los sindicatos, los empleadores y las organizaciones de empleadores. Muchos Estados Miembros incluyen estas disposiciones en su legislación laboral. Por ejemplo, el Código de Trabajo de Marruecos aclara cuales son las partes en la definición de negociación colectiva (véase el Recuadro 4.2). También deberán adoptar medidas para garantizar que la existencia de representantes de los trabajadores, como podría exigirlo la legislación en el caso de los comités de seguridad y salud, no se utilice para menoscabar la posición de los sindicatos o la promoción de la negociación colectiva.

Recuadro 4.2 Definición de la negociación colectiva en Marruecos

La negociación colectiva es el diálogo entre los representantes de los sindicatos más representativos o las uniones de sindicatos más representativas, por una parte, y uno o más empleadores o representantes de organizaciones de empleadores, por la otra parte, con objeto de:

- ✓ determinar y mejorar las condiciones del trabajo y el empleo;
- ✓ organizar las relaciones entre empleadores y trabajadores asalariados;
- ✓ organizar las relaciones entre empleadores o sus organizaciones, por una parte, y uno o más de los sindicatos de trabajadores asalariados más representativos, por la otra parte (art. 92).

Fuente: Ley núm. 99-65 relativa al Código de Trabajo (promulgada por Dahir núm. 1-03-194 del 14 Rejeb (11 de septiembre de 2003)).

Reconocimiento de las partes representativas para los fines de la negociación colectiva

El reconocimiento de las organizaciones representativas de los empleadores y los trabajadores es fundamental para la promoción de la negociación colectiva. En este sentido, se distingue entre el derecho de los sindicatos y las organizaciones de empleadores de representar a sus miembros, por ejemplo en la gestión de reclamaciones, y su reconocimiento como el representante en una negociación. El reconocimiento ocurre cuando las partes aceptan y reconocen a una organización como representativa a los efectos de la negociación colectiva.

Las partes pueden buscar el reconocimiento por medios voluntarios u obligatorios. Cuando el reconocimiento es voluntario, las partes suelen firmar un **acuerdo de reconocimiento mutuo**. Este acuerdo puede ser importante para que los empleadores (o las organizaciones de empleadores) y los sindicatos se reconozcan

mutuamente como representantes en la negociación, fijen los procedimientos que se deberán seguir y las cuestiones que se abordarán en la negociación colectiva.



Ejemplo de país:
Acuerdos de reconocimiento

Sin embargo, algunas circunstancias podrían dificultar el reconocimiento puramente voluntario de los representantes de la negociación. Los empleadores podrían estar poco dispuestos o negarse a reconocer y negociar con sindicatos representativos. En situaciones en las que hay una proliferación de sindicatos, podrían surgir controversias con respecto a quién representa a qué trabajadores. Podría darse el caso de sindicatos que compiten entre sí en las negociaciones. Para evitar estas situaciones y ofrecer un marco que fomente la negociación colectiva, los países suelen establecer procedimientos para el reconocimiento obligatorio. La existencia de leyes y reglamentos que fijen las condiciones y los procedimientos para el reconocimiento también puede contribuir al aumento del reconocimiento voluntario entre las partes.

Recuadro 4.3 El reconocimiento para los fines de la negociación colectiva

“II. Medios para fomentar la negociación colectiva

3. En la medida en que resulte apropiado y necesario, se deberían adoptar medidas adecuadas a las condiciones nacionales para que:

- (a) las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores sean reconocidas a los efectos de la negociación colectiva;
- (b) en los países en que las autoridades competentes apliquen procedimientos de reconocimiento a efectos de determinar las organizaciones a las que ha de atribuirse el derecho de negociación colectiva, dicha determinación se base en criterios objetivos y previamente definidos, respecto del carácter representativo de esas organizaciones, establecidos en consulta con las organizaciones representativas de los empleadores y de los trabajadores.”

Fuente: Recomendación sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 163), párr. 3..

Las autoridades públicas que deseen establecer procedimientos obligatorios para el reconocimiento deben hacerlo en consulta con las organizaciones representativas de los empleadores y los trabajadores con objeto de asegurar que las partes confíen en los procedimientos. También es conveniente, para evitar la controversia, que la determinación de la representatividad recaiga en un órgano que garantice independencia y objetividad de la decisión.



**Disposiciones jurídicas
sustantivas:**
Procedimientos de reconocimiento

Los criterios que se apliquen para determinar la condición representativa de las organizaciones a los efectos de la negociación colectiva deben ser objetivos, preestablecidos y claros, con el fin de evitar toda sospecha de parcialidad. Algunos países otorgan derechos de negociación exclusivos a un sindicato o un grupo de sindicatos que representan a la mayoría de los trabajadores. En otros países, los marcos de negociación colectiva permiten que varios sindicatos sean reconocidos y puedan negociar los contratos colectivos.

Según los órganos de control de la OIT, cuando la legislación dispone un procedimiento para el reconocimiento de los sindicatos como *agentes negociadores exclusivos* que representan a todos los trabajadores (y no solo a sus miembros), deberán observarse ciertas garantías, tales como:

- (a) la concesión del certificado de reconocimiento por un órgano independiente;
- (b) la elección de la organización representativa mediante el voto de la mayoría de los trabajadores de las unidades de negociación interesadas;
- (c) el derecho de toda organización que, en una elección previa, no haya logrado obtener un número suficiente de votos a solicitar una nueva votación después de un período estipulado; y
- (d) el derecho de una nueva organización no certificada a solicitar una nueva votación después de que haya transcurrido un período razonable.



Recurso clave:
Estudio general sobre los convenios fundamentales relativos a los derechos en el trabajo, 2012

En los sistemas en los que la legislación confiere *derechos exclusivos de negociación* al sindicato más representativo, los sindicatos minoritarios deben mantener el derecho de representar a sus miembros en asuntos que no constituyan negociación colectiva, como es el manejo de reclamaciones o la consulta en comités en el lugar de trabajo. En los casos en que ningún sindicato represente el porcentaje necesario para obtener derechos exclusivos de negociación, los derechos de negociación se deberán conferir a todos los sindicatos, que negociarán en nombre de sus miembros.

Habida cuenta de que el reconocimiento es la piedra angular de la negociación colectiva, es importante que las autoridades públicas fomenten con especial dedicación el reconocimiento mutuo de los interlocutores sociales a los fines de la negociación. El diseño de los procedimientos de reconocimiento deberá tener en cuenta algunas consideraciones:

- Es conveniente establecer el ámbito para el que se solicita el reconocimiento, definiendo la unidad de negociación y delimitando el territorio, industria, sector, ocupación, empresa o unidad de trabajo. Con el fin de garantizar el reconocimiento efectivo de los derechos de negociación colectiva, el ámbito de la unidad negociadora debería permitir que los grupos de trabajadores vinculados defiendan sus intereses comunes.
- Los procedimientos de reconocimiento deben ser rápidos y eficaces y no causar demoras innecesarias.
- Al considerar los umbrales para establecer la representatividad, es importante que no se fijen a un nivel que obstaculice el desarrollo pleno de la negociación colectiva.
- Se deben contemplar procedimientos para resolver conflictos por cuestiones de reconocimiento, por ejemplo, celebrando una votación.
- Se debe establecer un mecanismo que dé cuenta de los cambios que puedan ocurrir con el transcurso del tiempo en la representatividad de las partes negociadoras.



Ejemplo de país:
Códigos de buenas prácticas y directrices para el reconocimiento

El nivel de la negociación

El nivel al que se lleven a cabo las negociaciones reviste una importancia primordial. El marco de la negociación colectiva debe permitir que los empleadores, las

organizaciones de empleadores y los sindicatos (y sus federaciones y confederaciones) celebren contratos colectivos al nivel de negociación que prefieran.

La negociación colectiva puede realizarse a distintos niveles:

- nivel del lugar de trabajo, establecimiento o planta;
- nivel de la empresa;
- nivel de la industria, sector o rama de actividad;
- nivel municipal o regional;
- nivel profesional o interprofesional;
- nivel nacional; o
- una combinación de estos niveles.

Recuadro 4.4 Niveles de la negociación

“4. (1) En caso necesario, se deberían adoptar medidas adecuadas a las condiciones nacionales para que la negociación colectiva pueda desarrollarse en cualquier nivel, y en particular a nivel del establecimiento, de la empresa, de la rama de actividad, de la industria y a nivel regional o nacional.

(2) En los países en que la negociación colectiva se desarrolle en varios niveles, las partes negociadoras deberían velar por que exista coordinación entre ellos.”

Fuente: Recomendación sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 163), párr. 4.

Así, es posible que dentro de un mismo país existan distintos contratos colectivos con distinto alcance geográfico y sectorial, que abarquen a un lugar de trabajo, una empresa o un grupo de empresas, una industria o una rama de actividad, o incluso a toda la economía. El gran desafío es cómo garantizar una coordinación adecuada entre estos niveles. Según la cobertura de la negociación colectiva, el grado de coordinación puede ser un factor determinante de la eficacia de la negociación colectiva. Las partes de la negociación colectiva pueden establecer algún tipo de coordinación en sus contratos colectivos, como en el caso de los acuerdos marco generales celebrados en Finlandia en 2011 y 2013.

Si bien es posible que la negociación colectiva se dé a cualquier nivel, se observan distintos modelos o sistemas. La negociación colectiva puede llevarse a cabo con un empleador único a nivel de la empresa, establecimiento o planta, o con *múltiples empleadores* a nivel sectorial, regional o interprofesional centralizado. El sistema que se aplique dependerá de las preferencias de los interlocutores sociales y estará condicionado por el contexto institucional y el de las relaciones laborales. Por ejemplo, la negociación con múltiples empleadores a nivel sectorial se suele asociar con la existencia de organizaciones de empleadores fuertes a este nivel.

El **Cuadro 4.1** muestra las principales características de la negociación colectiva en ambos contextos de negociación, con un único empleador y con empleadores múltiples. Estos dos marcos no son necesariamente independientes ni distintos entre sí. Los acuerdos de ámbito empresarial suelen complementar los acuerdos de ámbito sectorial. La comparación tiene el propósito de ayudar a los responsables de las políticas a



Recurso de conocimiento :
Documentos de trabajo relativos a relaciones laborales y negociación colectiva

realizar consultas con los interlocutores sociales sobre la estructura de negociación colectiva que se adapte mejor a sus condiciones nacionales.

Cuadro 4.1 Marcos de negociación con empleador único y con empleador múltiple

NIVEL	SINGLE-EMPLOYER EMPRESA	MULTI-EMPLOYER NIVEL DE GRUPO EMPRESARIAL, REGIONAL, SECTORIAL O NACIONAL
Número típico de partes:		
Representan a empleadores	✓ Un único empleador	✓ Uno o más empleadores u organizaciones de empleadores
Representan a trabajadores	✓ En la mayoría de casos un agente negociador exclusivo, sea un sindicato único o una coalición de sindicatos que representan a una mayoría de trabajadores	✓ Los sindicatos más representativos a nivel industrial o nacional
Número típico de convenios por sector	✓ Muchos	✓ Uno o más
Cobertura típica:		
De empleados	✓ Moderada o baja	✓ Alta
Por tamaño de empresa	✓ Alta en empresas grandes ✓ Baja en empresas pequeñas	✓ Cubre a empresas grandes y pequeñas
Consecuencias para la distribución de los salarios	✓ Normaliza las remuneraciones y reduce las estructuras salariales de la empresa	✓ Junto con un alto grado de coordinación, eleva los salarios básicos y normaliza las remuneraciones en todo el sector, con un efecto nivelador en la distribución salarial
Consecuencias para la eficiencia de la empresa	✓ Los convenios reflejan el desempeño de las empresas y el entorno competitivo en el que operan	✓ Los convenios se aplican a todo el sector, y reducen las diferencias (salariales) entre las empresas, ofreciendo un incentivo para que las empresas más eficientes innoven
Temas y nivel de detalle	✓ Regula una serie de temas de manera detallada, adaptados a las necesidades de la empresa	✓ Puede abordar cuestiones que afectan a todo el sector, como la seguridad social ✓ Suele establecer el salario básico y las condiciones básicas del empleo. Prevé aumentos generales a nivel sectorial ✓ Permite que se aborden cuestiones específicas de manera detallada a nivel de la empresa
Aplicación de disposiciones	✓ Dependiendo del sistema, el acuerdo colectivo se aplica a las partes que lo negocian y a sus representados. Los empleadores pueden decidir aplicar las condiciones negociadas a todos los trabajadores, sin importar si están o no afiliados a un sindicato ✓ En algunos sistemas, como aquellos con agentes negociadores exclusivos, el convenio colectivo puede aplicarse a todos los trabajadores de la unidad o empresa negociadora, si el sindicato (o coalición de sindicatos) representa a la mayoría de trabajadores	✓ Aplicable a las partes firmantes, es decir, a todos los empleadores o los empleadores representados por una organización de empleadores y a todos los miembros del sindicato. ✓ La autoridad pública puede ampliar la aplicabilidad de un convenio a terceras partes siempre que se cumplan ciertas condiciones (p.ej. que lo soliciten una o más de las partes firmantes; que las partes tengan suficiente representatividad; que las terceras partes puedan presentar observaciones) ✓ Los convenios a nivel de empresa podrán aplicar disposiciones específicas de los convenios de nivel más alto

Inclusión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Podría no incluir a empleados de terceras partes, como los trabajadores de agencias de empleo temporal (que laboran en el mismo lugar de trabajo) ✓ Según el marco de la negociación colectiva, un convenio colectivo, una vez celebrado, podrá (o no) aplicarse a todos los empleados de la unidad negociadora, incluidos los que no pertenecen al sindicato 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto nivel de inclusión ya que pueden estar participando múltiples empleadores ✓ La extensión basada en la política aplica los beneficios de los convenios colectivos a las categorías vulnerables de trabajadores, como los trabajadores migrantes o aquellos con modalidades de empleo atípicas
Duración típica del convenio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plazo fijo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FPlazo fijo; o ✓ De duración indeterminada, por lo general con una cláusula de reapertura para examinar periódicamente los salarios y otras cuestiones
Generalmente promovido por	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleadores ✓ Sindicatos que tienen representación mayoritaria en una empresa pero que no están bien organizados en todo el sector 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sindicatos ✓ Empleadores que desean evitar la competencia salarial desleal o reducir los costos administrativos relacionados con la negociación a nivel de la empresa con múltiples sindicatos

Como objetivo de las políticas, convendría que las autoridades públicas, en consulta con los interlocutores sociales, fomenten el desarrollo de marcos de negociación inclusivos, para lo cual deberían:

- Alentar a las partes a aplicar los convenios celebrados a nivel de la empresa a todos los trabajadores.
- Facilitar el establecimiento de foros sectoriales mixtos que reúnan a empleadores y sindicatos para entablar el diálogo social sobre la problemática del sector.
- Ofrecer ayuda a los comités mixtos de negociación *ad hoc* que son convocados para negociar o revisar las disposiciones de los convenios de una rama de actividad, pero que no tienen una estructura permanente.
- Disponer el registro de comisiones de negociación mixtos multipartidarios a solicitud de las partes representativas que deseen negociar a nivel del sector, industria o rama de actividad (o ámbito geográfico).
- Disponer que las autoridades públicas constituyan tales órganos a solicitud de las organizaciones de empleadores o sindicatos representativos de un sector determinado.
- Disponer de una política para extender la cobertura de un convenio colectivo sectorial a todos los empleadores y trabajadores de ese sector o rama de actividad. Esto se examina en detalle en el capítulo 7.



Disposiciones jurídicas sustantivas:

Consejos de salarios, consejos de negociación y consejos mixtos

negociadoras. La negociación colectiva debe poder desarrollarse en cualquier nivel, en particular a nivel del establecimiento, de la empresa, de la rama de actividad, del sector y a nivel nacional o regional. Son los interlocutores sociales los que están en la mejor posición para decidir cuál es el nivel de negociación más adecuado, y podrían incluso adoptar un sistema mixto de acuerdos marco complementados por convenios a nivel de la empresa (véase el Estudio General, 2012, párr. 222).

Temas y cuestiones de la negociación colectiva

Como se señala en el capítulo 1, los temas de la negociación colectiva incluyen las condiciones de trabajo (p.ej. salarios, prestaciones, subsidios, tiempo de trabajo, horas extraordinarias y períodos de descanso); las condiciones de empleo (p.ej. ascensos, traslados y despidos); y la regulación de las relaciones entre los empleadores o las organizaciones de empleadores y uno o más sindicatos (p.ej. instalaciones para los representantes sindicales, procedimientos para la solución de conflictos y, disposiciones sobre la consulta, la cooperación y el intercambio de información).

El marco de la negociación colectiva debe dejar a las partes negociadoras un amplio margen para decidir los temas que deseen incluir en su agenda de negociación. Los órganos de control de la OIT consideran que, en general, las medidas adoptadas para restringir el ámbito de las cuestiones negociables son incompatibles con las normas y los principios internacionales del trabajo relativos al derecho de negociación colectiva. Hay algunas excepciones, como la prohibición de ciertos temas por motivo de orden público, que podrían incluir cláusulas discriminatorias, cláusulas de seguridad sindical y cláusulas que son contrarias a la protección mínima establecida en la legislación.

Cuando se trata de la negociación colectiva en el sector público, las disposiciones legislativas que establecen una asignación presupuestaria global, o que fijan un abanico salarial para que sirva de base a las negociaciones, son compatibles con los convenios de la OIT a condición de que permitan que la negociación colectiva tenga un papel importante. Las disposiciones que imponen aumentos porcentuales específicos que excluyen toda posibilidad de negociación contravienen el derecho a la negociación colectiva libre y voluntaria.



Ejemplo de país:
Convenios colectivos

En la práctica, la variedad de temas que aborda la negociación colectiva se ha ampliado progresivamente permitiendo armonizar los distintos intereses en cláusulas innovadoras. Estas incluyen la negociación de tiempos de trabajo flexibles, que permiten conciliar los intereses de los trabajadores respecto al equilibrio entre la vida familiar y laboral con los intereses de los empleadores en cuanto a compatibilizar las horas de trabajo con las necesidades de la producción. En algunos países, la negociación colectiva ha sido una herramienta importante durante la crisis económica de 2009, que permitió salvar empleos mediante modalidades negociadas de distribución del trabajo. Estos resultados negociados contaron con el respaldo de medidas públicas como subsidios.

La negociación colectiva también se ha utilizado para promover la igualdad de género a través de cláusulas sobre protección de la maternidad, licencia familiar, licencia

especial para víctimas de violencia familiar, horario de trabajo flexible, igualdad de remuneración y de oportunidades de empleo, formación y promoción. La negociación colectiva también se ha utilizado para garantizar la protección efectiva e igualitaria de los trabajadores con modalidades de empleo atípicas. En algunos casos, la negociación colectiva se ha utilizado para negociar mejoras en la organización del trabajo, la calidad de los productos o la prestación de los servicios, aumentando la competitividad y asegurando, a la vez, que los trabajadores se beneficien de las mejoras. Los temas incluidos en la agenda de la negociación dentro de un mismo país pueden variar desde cuestiones muy básicas hasta las más complejas, como se ve en el **Cuadro 4.2** que muestra ejemplos del contenido típico de los convenios en Sudáfrica.

Cuadro 4.2. Convenios de negociación colectiva (CNC) en Sudáfrica

UNIDAD DE NEGOCIACIÓN	CONTRATOS COLECTIVOS EN EMPRESAS MÁS PEQUEÑAS	CONTRATOS COLECTIVOS EN EMPRESAS MÁS GRANDES Y EN COMITÉS DE NEGOCIACIÓN
Definición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preámbulo ✓ Ámbito de aplicación del convenio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preámbulo ✓ Ámbito de aplicación del convenio
Duración del contrato	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Más probable que sean acuerdos con vigencia anual 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Más probable que sean convenios con una vigencia plurianual
Salarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los aumentos salariales se expresan como porcentajes. Por lo general, se trata de aumentos generales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los aumentos salariales se expresan como porcentajes. Por lo general, se trata de aumentos generales, aunque hay casos de aumentos escalonados que se aplican a grandes categorías (escalones bajos, medios y altos) de acuerdo a tablas salariales negociadas
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los aumentos salariales no suelen estar vinculados a la inflación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los aumentos salariales suelen estar vinculados al IPC, mediante una fórmula que puede incluir un factor de mejora de 1 a 2 por ciento
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El salario básico es relativamente común 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muchos convenios incluyen un salario básico para las diferentes categorías de trabajadores. Hay una tendencia a eliminar los salarios escalonados por categorías, elevando los salarios básicos y reduciendo las disparidades
Otras condiciones de empleo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Referencia a mantener el estatus quo sobre otras condiciones de empleo, sin describir cuál es el status quo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las cláusulas relativas a la jornada reducida son más frecuentes desde 2009 ✓ Licencia por maternidad y paternidad ✓ Seguridad y salud en el trabajo ✓ Licencia por enfermedad ✓ Cláusulas relativas a la intermediación laboral (empresas de trabajo temporal), trabajadores eventuales, trabajadores en régimen de subcontratación o trabajadores temporales. ✓ Licencia por responsabilidades familiares ✓ Licencia por razones personales ✓ Fondo de Previsión ✓ Asistencia médica
Relaciones laborales		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permisos para delegados sindicales ✓ Liquidación íntegra y definitiva ✓ Cláusula de paz

Fuente: Hayter, S.; Pons-Vignon, N. Próxima publicación. *Industrial relations and inclusive development in South Africa: A dream deferred?*, (Ginebra, OIT).

Capítulo 5

Fomento de negociaciones constructivas, fundamentadas e informadas

Este capítulo examina los diferentes enfoques adoptados por las autoridades públicas para fomentar negociaciones constructivas e informadas.

La negociación de buena fe	42
¿Cómo pueden las autoridades públicas fomentar negociaciones constructivas?	43
Integrar la buena fe en el sistema de relaciones laborales	43
Requisitos específicos relativos a la conducta de las partes negociadoras	44
¿Cómo pueden las autoridades públicas fomentar negociaciones fundamentadas e informadas?	46
Facilitar información pertinente y fiable	47
Fomentar el intercambio de información entre las partes negociadoras	50

La negociación de buena fe

La negociación colectiva es un proceso de negociación. Las partes por lo general empiezan en posiciones muy diferentes. El proceso suele implicar la justificación de las demandas y las posiciones asumidas, el intercambio de información, el debate y las concesiones mutuas con el fin de llegar a un acuerdo colectivo. Para que la negociación colectiva sea eficaz es importante que se lleve a cabo de buena fe. Como se señala en el capítulo 2 (véase el **Recuadro 2.1**), en la práctica, el principio de buena fe se refleja en la siguiente conducta:

- reconocer a las organizaciones representativas a los efectos de la negociación colectiva;
- emprender negociaciones genuinas y constructivas;
- esforzarse por llegar a un acuerdo;
- evitar demoras injustificadas en las negociaciones;
- respetar los compromisos asumidos y aplicar los convenios colectivos una vez celebrados.

Negociar de buena fe crea confianza entre las partes y es parte esencial de las relaciones laborales sólidas y armoniosas. Esto no significa que las partes negociadores siempre estén de acuerdo o que siempre puedan dar cabida a los intereses de la otra parte. La buena fe se refleja en los esfuerzos persistentes y constructivos de las partes para negociar entre ellas, y en su compromiso para aplicar el convenio colectivo celebrado. Cada ronda de negociaciones llevada a cabo de buena fe afirma la legitimidad de las partes para representar a sus miembros, respetar los compromisos asumidos y aceptar que están obligadas por el acuerdo colectivo. Las partes que se respetan mutuamente como representantes legítimos muestran mayor inclinación a justificar sus demandas, compartir información, trabajar en la solución de problemas, realizar propuestas y explorar todas las posibles soluciones para las cuestiones sobre las que tienen planeamientos comunes o divergentes.

Sin embargo, hay situaciones en las que las partes negociadoras pueden tener ideas diferentes sobre el funcionamiento de la negociación colectiva y que en vez de entablar negociaciones constructivas adopten una actitud de “lo tomas o lo dejas”. En el plano individual, los representantes pueden provenir de entornos profesionales distintos, con valores, creencias e ideologías diferentes, o tener personalidades, experiencias y técnicas de negociación distintas. Es posible que no cuenten con la misma información o que entiendan de manera distinta las cuestiones en juego. Esto puede provocar negociaciones muy polémicas y el deterioro del clima de relaciones laborales. Las autoridades públicas tienen un papel importante que cumplir alentando a las partes a participar de buena fe en negociaciones constructivas e informadas.

¿Cómo pueden las autoridades públicas fomentar negociaciones constructivas?

La negociación de buena fe refleja la intención de emprender negociaciones constructivas y hacer todo lo posible por alcanzar un acuerdo negociado. Al igual que en el caso de otras medidas que se toman para promover el proceso de negociación colectiva, el enfoque que adopten las autoridades públicas para alentar las negociaciones constructivas tendrá más probabilidades de lograr el efecto deseado si ha sido consultado con los interlocutores sociales.

La adopción de tales medidas también debe respetar el carácter voluntario de la negociación colectiva. Es decir, que si bien las autoridades públicas pueden alentar las negociaciones constructivas incluso estableciendo requisitos de conducta para las partes negociadoras, las partes deben quedar en libertad de estar o no de acuerdo con las propuestas y contrapropuestas presentadas durante el proceso de negociación. De ninguna manera se les debe obligar a hacer concesiones, aceptar una propuesta presentada por la otra parte, o llegar a un acuerdo.

Desde la perspectiva de las políticas públicas, tratar de influir en el proceder de las partes en la negociación colectiva representa un desafío. En la práctica, son dos los enfoques generales que se pueden adoptar:

- integrar la buena fe en el sistema de relaciones laborales; y
- establecer requisitos específicos relativos a la conducta de las partes negociadoras.

Integrar la buena fe en el sistema de relaciones laborales

En algunos países, la negociación colectiva es parte de un marco institucional más amplio que ofrece muchas oportunidades para el diálogo social entre las organizaciones representativas. Estas incluyen a las instituciones tripartitas nacionales encargadas de la política económica y social, las instituciones tripartitas que fijan los salarios mínimos, la negociación colectiva, y los comités del lugar de trabajo que estimulan la cooperación en el centro de trabajo. Con cada intercambio, las partes identifican sus intereses comunes y divergentes, crean confianza y desarrollan respeto por la legitimidad de la otra parte para representar a sus miembros. Los principios de buena fe se convierten en parte integral del sistema de relaciones laborales y se reflejan en las normas sociales y las formas de conducta aceptadas.

Este enfoque es común en Europa Occidental, especialmente en países con una larga tradición de representación colectiva en la que los interlocutores sociales gozan de un alto grado de autonomía. Normalmente, las autoridades públicas solo intervienen para regular y establecer normas legales (p.ej. salarios mínimos y condiciones básicas de empleo) en circunstancias en las que las partes no lo pueden hacer a través de

un convenio colectivo. En Suecia, por ejemplo, el derecho de negociación colectiva se asocia estrechamente con el derecho de sindicación y con los derechos a la información y la consulta en el lugar de trabajo. La Ley de ‘codeterminación’ en el trabajo de Suecia otorga a los sindicatos facultades muy amplias en el lugar de trabajo, incluso el derecho de negociar sobre cualquier asunto que involucre al empleador y a un miembro del sindicato. Por ejemplo, el empleador debe negociar con el sindicato correspondiente antes de tomar una decisión final sobre cambios importantes en el lugar de trabajo. Existe un elevado grado de confianza entre los interlocutores sociales y de aceptación del papel de los sindicatos, que se refleja en los altos niveles de afiliación sindical. Las normas establecidas y las actitudes constructivas que surgen de la cooperación en el lugar de trabajo se extienden a las negociaciones colectivas, que por lo general se llevan a cabo en un espíritu de cooperación.

El sistema belga de negociación colectiva a nivel nacional ilustra cómo las oportunidades múltiples de diálogo social pueden crear las condiciones para la negociación de buena fe. Dos consejos nacionales bipartitos, el Consejo Nacional del Trabajo (CNT/NAR) y el Consejo Económico Central, participan en un diálogo social con el gobierno sobre cuestiones económicas y sociales. Un acuerdo marco nacional establece los parámetros básicos para los salarios y las condiciones de trabajo. Posteriormente, se entablan negociaciones a nivel sectorial, abarcando sectores específicos, y a nivel de las empresas con respecto a los convenios colectivos. Los comités de empresa (CE/OR) canalizan la representación de los empleados en el lugar de trabajo. Se reúnen como mínimo una vez al mes con el empleador en los locales de la empresa. El empleador informa a los miembros del CE/OR sobre la situación financiera de la empresa, su productividad, próximos acontecimientos en relación con el empleo y objetivos futuros. El empleador también consulta con el CE/OR en casos de modificaciones importantes en la organización del trabajo, como una reestructuración, el cierre de una planta, una fusión o la introducción de un turno de noche, y con respecto a medidas en materia de formación. Las reiteradas oportunidades para la representación colectiva y el diálogo social a nivel nacional, sectorial y de la empresa establecen los cimientos para las negociaciones constructivas.

Estos dos ejemplos representan a países con relaciones laborales relativamente maduras. En países donde las relaciones laborales podrían estar menos desarrolladas, la tendencia es enfocarse en mejorar las técnicas de negociación de las partes. Hay entidades públicas que apoyan o imparten formación en técnicas para la negociación basada en intereses (véase el capítulo 8). Las partes tienen reiteradas oportunidades para practicar la negociación basada en intereses y la solución de problemas fuera de las rondas de negociación colectiva, como en los comités en el lugar de trabajo, entablando el diálogo social sobre cuestiones que afectan a la industria, y el diálogo social tripartito. Cuando se pueden llevar a cabo discusiones formales e informales en las que se exploran a fondo los intereses y preocupaciones de ambas partes, entonces es más probable que con el tiempo vaya creciendo la confianza entre ellas.

Requisitos específicos relativos a la conducta de las partes negociadoras

En otros países, la legislación y otras formas de apoyo regulador, como los códigos de buenas prácticas, establecen requisitos específicos de la conducta esperada en las

negociaciones por parte de los empleadores, las organizaciones de empleadores y los sindicatos. Estos no exigen a las partes hacer concesiones, aceptar las propuestas presentadas por la otra parte, ni llegar a un acuerdo. Más bien, se enfocan en la conducta de las partes durante las negociaciones. Se espera que las partes:

- asistan y participen en las reuniones que se celebren en horarios razonables;
- dialoguen de buena fe;
- examinen con verdadera atención las propuestas presentadas por los representantes de la otra parte en la negociación;
- respondan de manera oportuna a las propuestas para el acuerdo presentadas por los representantes de la otra parte en la negociación; y
- hagan todos los esfuerzos razonables para celebrar un convenio colectivo.

Las partes pueden estar sujetas a la obligación general de llevar a cabo las negociaciones colectivas de buena fe, como en la República Unida de Tanzania. En Nueva Zelanda, el deber de buena fe apunala todo el proceso de negociación colectiva. En Canadá, tanto el código general del trabajo como algunas normativas laborales a nivel provincial incluyen la obligación general de negociar de buena fe y hacer todo lo posible para celebrar un acuerdo.

En algunos países, las partes también pueden estar sujetas a disposiciones subsidiarias de buena fe establecidas en la legislación aplicable. Por ejemplo, la Ley de trabajo equitativo

de Australia dispone que los representantes negociadores de los empleadores y de los trabajadores deberán asistir y participar en las reuniones en horarios razonables; revelar toda la información pertinente (excepto la que sea comercialmente sensible o confidencial); responder a las propuestas de la otra parte de manera oportuna; examinar con verdadera atención dichas propuestas y exponer las razones de sus respuestas; reconocerse mutuamente y negociar entre sí; y evitar conductas caprichosas o desleales que menoscaben la libertad sindical o la negociación colectiva. En Nueva Zelanda, el Código de buena fe en la negociación colectiva es el que estipula las disposiciones subsidiarias. El código identifica un conjunto de acciones y prácticas dirigidas a estimular las negociaciones constructivas, entre ellas: reconocer a los representantes de las partes; reunirse y dialogar de manera oportuna; mantener un espíritu de diálogo constructivo mediante el intercambio de información; responder a las propuestas; y sustentar las posiciones y los puntos de vista.

En algunos países, las formas de conducta contrarias a los principios de negociación de buena fe se consideran prácticas laborales desleales. Su definición la puede dar la legislación o los tribunales mediante la jurisprudencia. Por ejemplo, en Canadá los tipos de conducta prohibida por considerarla práctica laboral desleal incluyen: realizar cambios unilaterales en las condiciones de empleo existentes, o reestructurar substancialmente la empresa durante la negociación; la negociación aparente (es decir, simular la negociación sin tener la intención real de llegar a un acuerdo); y algunas formas de trato directo con los empleados de una unidad de negociación habiendo un sindicato reconocido para tal fin. El Código de buenas prácticas de Lesoto da ejemplos de conductas de las que se infiere la mala fe, por ejemplo, realizar exigencias



Disposiciones jurídicas
sustantivas:
Negociación de buena fe

descabelladas y comportarse de manera insultante, despectiva o abusiva en las negociaciones. Las soluciones para estas prácticas difieren de acuerdo al sistema de relaciones laborales.

Al considerar los requisitos específicos, las autoridades públicas deberán tener en cuenta que si bien es cierto que el marco legislativo puede alentar a los empleadores y a los sindicatos a entablar negociaciones constructivas, en última instancia es el compromiso de las partes de negociar de buena fe el que garantiza el desarrollo de relaciones laborales armoniosas.

¿Cómo pueden las autoridades públicas fomentar negociaciones fundamentadas e informadas?

Si se desea que las negociaciones colectivas tengan sentido, las partes deben tener acceso a la información. Esto crea las condiciones adecuadas para que las partes presenten y examinen sus puntos de vista de una manera informada y refuerza las actitudes positivas en la mesa de negociación. Habida cuenta de que la negociación colectiva es un proceso de toma de decisiones, las partes necesitan información para poder decidir con conocimiento de causa. Al compartir la información una de las partes envía una señal clara de que reconoce la legitimidad de la otra como representante negociador, y que está actuando de buena fe.

Recuadro 5.1 Acceso a la información para negociaciones fundamentadas

“7. (1) En caso necesario, deberían adoptarse medidas adecuadas a las condiciones nacionales para que las partes dispongan de las informaciones necesarias para poder negociar con conocimiento de causa.

(2) Con este objeto :

(a) a petición de las organizaciones de trabajadores, los empleadores --públicos o privados-- deberían proporcionar las informaciones acerca de la situación económica y social de la unidad de negociación y de la empresa en su conjunto que sean necesarias para negociar con conocimiento de causa; si la divulgación de ciertas de esas informaciones pudiese perjudicar a la empresa, su comunicación debería estar sujeta al compromiso de mantener su carácter confidencial en la medida en que esto sea necesario; las informaciones que puedan proporcionarse deberían ser determinadas por acuerdo entre las partes en la negociación colectiva;

(b) las autoridades públicas deberían proporcionar las informaciones necesarias sobre la situación económica y social global del país y de la rama de actividad en cuestión, en la medida en que la difusión de tales informaciones no resulte perjudicial para los intereses nacionales.”

Fuente: Recomendación sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 163), párr. 7.

Una de las cuestiones principales en la negociación colectiva es la negociación de los salarios, o más precisamente, la remuneración y las prestaciones. Al nivel de la empresa, la negociación colectiva puede ser un vehículo para que los trabajadores compartan el éxito de las empresas y obtengan una parte equitativa de los beneficios producidos por los aumentos de la productividad. A nivel macroeconómico, la negociación colectiva coordinada puede reforzar el vínculo entre los salarios y el crecimiento de la productividad y alinear este con otros objetivos macroeconómicos (p.ej. los relacionados con la inflación, el desempleo, etc.). Sin embargo, estos beneficios solo se podrán concretar si las partes negociadoras cuentan con la información necesaria para elaborar sus propuestas.

Para promover negociaciones fundamentadas e informadas, las autoridades públicas deberán:

- facilitar información pertinente y confiable; y
- fomentar el intercambio de información entre las partes negociadoras.

Facilitar información pertinente y fiable

Las autoridades públicas pueden desempeñar un papel importante al facilitar el acceso generalizado a información pertinente y confiable. Esto ayuda a las partes negociadoras a motivar sus propuestas y situarlas en contexto. Por ejemplo, la información macroeconómica básica puede ayudar a las partes negociadoras a tomar en cuenta los factores de la productividad en sus negociaciones y, especialmente en las estructuras de negociación más centralizadas y coordinadas, y a considerar el impacto de sus acuerdos en la economía (p.ej. inflación, empleo, etc.). La información relativa a las tendencias sectoriales proporcionada por organismos no públicos como los consejos de productividad, los institutos de investigación o las asociaciones gremiales, pueden establecer el telón de fondo para las negociaciones al nivel del sector, rama de actividad y empresa. El **Cuadro 5.1** ilustra los tipos de información que pueden ser útiles para las partes y que sirven de apoyo para llevar a cabo negociaciones informadas y fundamentadas.



Ejemplo de país:
Publicación de información fiable

Cuadro 5.1 Ejemplos de información a nivel macro y sectorial

CONCEPTO	INDICADORES	PROPÓSITO
Indicadores económicos generales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del PIB ✓ Composición sectorial del crecimiento ✓ Inversión ✓ Comercio: exportaciones e importaciones ✓ Inflación ✓ Proporción de los salarios en el PIB (total/sector) ✓ Consumo ✓ Distribución de los ingresos ✓ Umbral y tasa de pobreza 	<p>Entender el entorno económico general:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento económico (total y per cápita) ✓ Competencia internacional ✓ Estructura de la economía ✓ Costo de vida ✓ Relación entre los salarios y el crecimiento de la productividad ✓ Desigualdad ✓ Tasas de pobreza y dependencia
Características del mercado laboral (por sexo)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleo ✓ Situación laboral ✓ Desempleo ✓ Resumen de medidas tomadas por nivel educativo ✓ Tendencias en salarios y compensación de trabajo ✓ Distribución salarial ✓ Productividad laboral ✓ Horas de trabajo 	<p>Evaluar el desempeño del mercado laboral :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento o contracción del empleo ✓ Nivel educativo y perspectivas de trabajo ✓ Evolución de la productividad laboral ✓ Crecimiento del salario promedio ✓ Desigualdad salarial ✓ Diferencia salarial entre hombres y mujeres ✓ Calidad del empleo
Características de la industria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleo y producción por sector ✓ Número y tamaño de las empresas ✓ Inversión ✓ Costos unitarios de la mano de obra, productividad laboral y cifras comparativas para una región o grupo de países 	<p>Entender el desempeño de un sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de las dinámica que configuran el sector ✓ Proporción que representa el sector en la producción y crecimiento total ✓ Posición competitiva del sector frente a otros países

Se podría decir que no hay consenso respecto a algunos indicadores, en especial los que se refieren a la productividad laboral. Por ejemplo, podría darse el caso de que gran parte de la producción de una industria o sector se genere a través de la subcontratación de personas que trabajan en su domicilio, o que la realicen trabajadores del sector informal, con lo cual se pondría en duda la confiabilidad de los indicadores. La credibilidad de la información y de la institución que la publica es un factor crítico para determinar hasta qué punto la utilizarán los interlocutores de la negociación para llevar a cabo negociaciones informadas y fundamentadas.

El primer paso es garantizar la calidad de los datos recopilados. El siguiente paso es establecer el consenso tripartito respecto a la institución encargada de medir y publicar un determinado indicador. Podrían surgir una serie de preguntas como: ¿Quién publicará los datos sobre la productividad? ¿Cómo se medirá la productividad laboral? ¿Se deberá usar el empleo total como el denominador, o el total de horas trabajadas? El **Recuadro 5.2** presenta el ejemplo del Centro de Productividad de Japón, entidad tripartita que publica un índice de productividad laboral. Los interlocutores sociales confían plenamente en la institución y en la información publicada. El índice de productividad laboral ofrece una base sólida para las negociaciones informadas y fundamentadas.

Recuadro 5.2 Centro de Productividad del Japón

El Gobierno japonés estableció en 1955 el Japan Productivity Center (JPC), organización sin fines de lucro cuyo consejo de administración está compuesto por miembros de organizaciones de trabajadores, empresas privadas y expertos académicos.

El JPC se rige por tres principios:

1. **Expansión del empleo:** A largo plazo, la mejora de la productividad debería generar la expansión del empleo. Sin embargo, desde el punto de vista de la economía nacional, es indispensable una asociación público-privada para formular políticas válidas que eviten el desempleo mediante el traslado de los puestos de trabajo y otras medidas.
2. **Cooperación entre los trabajadores y la dirección:** Los trabajadores y la dirección de la empresa deben cooperar en la investigación y discusión de métodos específicos para mejorar la productividad teniendo en cuenta las circunstancias específicas de la empresa.
3. **Distribución justa de los frutos de la productividad:** Los frutos de la productividad deben repartirse equitativamente entre los trabajadores, la dirección de la empresa y los consumidores, de acuerdo con el estado de la economía nacional.

Una parte esencial del trabajo del JPC es la publicación de estadísticas de productividad laboral (un índice de productividad laboral) de los principales sectores de la economía. Los sindicatos y los empleadores confían en estas estadísticas y las consideran un reflejo fidedigno de las tendencias sectoriales. Estos datos se usan como base para la consulta entre los trabajadores y la dirección. También las usan los sindicatos y los empleadores como punto de referencia para las negociaciones.

El JPC también ofrece formación para los líderes sindicales y organiza grupos de trabajadores y directivos que visitan empresas modelo para estudiar cómo la cooperación entre trabajadores y empleadores mejora la productividad

Fuente: Kato, T. Próxima publicación. *Productivity, Wages and Unions in Japan* (Ginebra, OIT); sitio web de Japan Productivity Center: <http://www.jpc-net.jp/eng/index.html>

Un tercer paso consiste en facilitar el debate sobre estas tendencias y sus repercusiones en la ronda de negociaciones en curso, en un marco tripartito o bipartito (según el contexto de las relaciones laborales). El **Recuadro 5.3** presenta un ejemplo de dicha facilitación en Uruguay en el contexto de los consejos de salarios.

En Uruguay, el diálogo social existe a tres niveles:

- ✓ El **Consejo Superior Tripartito**, compuesto por representantes de sindicatos (6), de organizaciones de empleadores (6) y del gobierno (9). Analiza las tendencias económicas generales, las directrices para las negociaciones colectivas salariales en los consejos de salarios, y los ajustes al salario mínimo nacional (que el gobierno decidirá posteriormente).
- ✓ Los **Consejos de Salarios** están organizados por sector en 24 grupos de actividad (reformulados en 2005 por Decreto 105/2005) y tienen una conformación tripartita (siete miembros de cada una de las agrupaciones: sindicatos, organizaciones de empleadores y representantes del gobierno). Los consejos crearon a su vez subgrupos de actividad, existiendo en la actualidad más de 200. Negocian los salarios mínimos por categoría, además de los aumentos salariales y otras condiciones de trabajo (estos dos últimos temas de forma bipartita). El Ministerio de Trabajo extiende la cobertura de estas disposiciones a todas las empresas del sector (o subsector), con la posibilidad de que las empresas en dificultades puedan exonerarse mediante la inclusión de una cláusula de contingencia.
- ✓ La **negociación colectiva al nivel de la empresa** entre un empleador y uno o más sindicatos. Estas negociaciones pueden mejorar las normas fijadas a niveles superiores.

Antes de cada ronda de negociaciones, el Ministerio de Economía presenta al **Consejo Superior Tripartito** información sobre el desempeño de la economía y del mercado de trabajo, que incluye datos sobre el contexto internacional, indicadores económicos específicos de los países vecinos, y las novedades económicas y sectoriales generales en Uruguay (p.ej. el PIB, el empleo, etc.). Además, propone directrices salariales.

Las directrices salariales proporcionan un marco para la negociación colectiva entre los sindicatos y las organizaciones de empleadores en los **Consejos de Salarios** del sector. Son enteramente voluntarias y nada impide a los Consejos de Salarios llegar a un acuerdo fuera del marco de las directrices. Las directrices y las medidas utilizadas, especialmente en relación con el componente sectorial del ajuste salarial, han sido objeto de debate entre los interlocutores sociales y han seguido evolucionando junto con los cambios de la situación económica y la madurez de las relaciones laborales.

Fuente: Mazzuchi, G. 2009. "Labour Relations in Uruguay", en *DIALOGUE Working Paper núm. 6* (Ginebra, OIT); Mazzuchi, G.; Rodríguez, J. M.; González, E. 2015. "Negociación colectiva, salarios y productividad. El caso uruguayo", en *INWORK Working Paper núm. 60* (Ginebra, OIT).

Fomentar el intercambio de información entre las partes negociadoras

Las autoridades públicas también pueden alentar a las partes negociadoras a compartir información durante el curso de sus negociaciones. Facilitar determinada información financiera y de otra índole (bajo condiciones apropiadas que protejan la información confidencial) puede ayudar a definir el contexto de las negociaciones. El intercambio de información constituye una oportunidad para que las partes negociadoras emprendan un intercambio significativo de propuestas y contrapropuestas y puedan tomar decisiones informadas.

Los datos básicos de la empresa relativos al esquema salarial, las prestaciones, la dotación de personal y la antigüedad en el cargo pueden ayudar a los sindicatos a evaluar el costo de sus demandas y considerar su impacto en la empresa. Esta información también puede permitir que los representantes sindicales negocien una repartición justa de las ganancias con los trabajadores cuando las empresas o las

industrias hayan obtenido buenos resultados. En el caso de los sindicatos, también es importante que compartan la información sobre los aumentos del costo de vida, incluidos los de vivienda, transporte, servicios básicos y precios de los alimentos, lo cual ayuda a poner sus propuestas en contexto. El **Cuadro 5.2** presenta el tipo de información que podría facilitar las negociaciones al nivel de la empresa..

Cuadro 5.2 Ejemplos de información al nivel de la empresa

CONCEPTO	INDICADORES	PROPÓSITO
Estructura empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propiedad ✓ Organización 	Determinar las características básicas de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La estructura de la propiedad (accionistas, privada, etc.) ✓ Conocer los procesos y niveles de la toma de decisiones en la empresa (centralizados o descentralizados)
Características de la empresa o lugar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción ✓ Personal <ul style="list-style-type: none"> – Número de trabajadores – Estatus (contratos temporales o regulares) ✓ Total de horas trabajadas 	Información sobre la producción: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar la seguridad en el empleo ✓ Evaluar la evolución de la productividad laboral
Información financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Volumen de ventas ✓ Estados financieros 	Conocer los hechos pertinentes e importantes para negociar con conocimiento de causa: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la situación financiera de la empresa ✓ Conocer la situación competitiva de la empresa ✓ Corroborar las afirmaciones de las partes relativas a la capacidad o incapacidad de aumentar los salarios
Condiciones de empleo (por sexo)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clasificación de los puestos ✓ Salarios ✓ Horas de trabajo (y horas extraordinarias trabajadas) ✓ Aportes a la seguridad social ✓ Condiciones 	Adquirir conocimientos sobre: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura salarial interna ✓ Total de la masa salarial ✓ Modalidades de tiempo de trabajo ✓ Discriminación de género y diferencias salariales

Si bien el intercambio de información puede parecer una buena idea –y de hecho muchas partes negociadoras comparten regularmente información entre ellas– puede ser una cuestión polémica. Los empleadores podrían considerar que compartir información confidencial de carácter comercial tiene un alto riesgo y es una amenaza a sus prerrogativas gerenciales. Los sindicatos podrían considerar que esta actitud es entorpecedora y que dicha información es necesaria para las negociaciones.

Con el fin de superar estas situaciones y fomentar negociaciones informadas y fundamentadas, algunos países establecen requisitos de intercambio de información en la legislación y sus respectivos reglamentos. Por ejemplo, la Ley de empleo y relaciones laborales de la República Unida de Tanzania incluye una disposición que exige la divulgación de información a efectos de permitir que los sindicatos participen eficazmente en la negociación colectiva y un proceso para solucionar conflictos relacionados con este requisito. En Camboya y Argentina, las leyes de negociación colectiva también incluyen la obligación de facilitar información pertinente a la negociación de acuerdos.



Disposiciones jurídicas sustantivas:

Intercambio de información pertinente a los fines de la negociación colectiva

Ya sea que las partes compartan la información de forma voluntaria en las negociaciones, o que estén obligados a hacerlo por la legislación, las autoridades públicas pueden guiarse por las siguientes consideraciones:



Ejemplo de país:

Directrices sobre intercambio de información

- **Complementariedad con otras modalidades de información y consulta:** Otras modalidades de información y consulta, como los comités de empresa o los comités en el lugar de trabajo, pueden complementar la negociación colectiva y apoyar las negociaciones fundamentadas e informadas.
- **Confidencialidad:** Se puede exigir a las partes en la negociación que garanticen que preservarán el carácter confidencial de la información revelada. Por ejemplo, se podría pedir a los representantes sindicales que firmen acuerdos comprometiéndose a no revelar la información.
- **Experiencia profesional:** A efectos de comprender la información financiera y garantizar la confidencialidad y confiabilidad de la información, podría ser necesaria la participación de expertos durante el proceso de negociación. Las partes, de mutuo acuerdo, pueden invitar a terceros independientes para que examinen los estados financieros y “verifiquen” la situación financiera de la empresa, y así evitar los posibles conflictos. Algunas entidades públicas incluyen esto como parte de sus servicios de prevención voluntaria de conflictos.
- **Conflictos:** Es necesario establecer medidas para la solución de los conflictos que puedan surgir a raíz del intercambio de información, como las situaciones en las que una de las partes se niega a compartir información pertinente, viola la confidencialidad, o presenta información falseada y engañosa durante las negociaciones.

Capítulo 6

Prevención y solución de conflictos

Este capítulo trata del papel de las autoridades públicas en el establecimiento de procedimientos para la prevención y solución de conflictos que pueden surgir durante la negociación colectiva, o en relación con la interpretación y aplicación de los convenios colectivos.

El papel de las autoridades públicas en los conflictos surgidos en la negociación colectiva	56
Prevención de conflictos	57
Solución de conflictos	58
Conciliación y mediación	58
Arbitraje	60
Cuando las negociaciones fracasan	62

El papel de las autoridades públicas en los conflictos surgidos en la negociación colectiva

Es inevitable que los empleadores y los sindicatos lleguen a la mesa de negociación con posiciones e intereses distintos. Por lo general, estas diferencias se resuelven a través del diálogo y de la negociación. Sin embargo, habrá ocasiones en que les resulte difícil conciliar sus respectivas posiciones. Incluso después de haberse firmado un convenio colectivo, es posible que surjan conflictos a raíz de su aplicación e interpretación.

Los conflictos laborales no solo preocupan a las partes en conflicto, también son motivo de preocupación para la política pública. Los conflictos pueden tener consecuencias negativas para los trabajadores, los empleadores, la economía y la sociedad en general. Las autoridades públicas cumplen un papel importante al establecer procedimientos para la solución de conflictos y ofrecer servicios que ayuden a las partes a solucionar el conflicto y regresar a la mesa de negociación. Un acuerdo negociado, por poco satisfactorio que resulte, siempre será mejor que una solución impuesta. Tras la celebración del convenio, las autoridades públicas también pueden ayudar a resolver los conflictos que surjan de su aplicación o interpretación. La solución efectiva de los conflictos laborales está estrechamente vinculada a la promoción de la negociación colectiva.

Varias normas internacionales del trabajo estimulan a los gobiernos a desarrollar mecanismos públicos para la prevención y solución de los conflictos laborales. El instrumento básico, la Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntarios, 1951 (núm. 92) trata principalmente del establecimiento de procedimientos de conciliación voluntaria gratuitos y expeditivos. Los procedimientos se podrán entablar a iniciativa de una de las partes en conflicto o de la autoridad pública encargada de las relaciones laborales. Todo plazo para el procedimiento que prescriba la legislación nacional deberá fijarse previamente.

Dos convenios de la OIT sobre la negociación colectiva –el Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, 1978 (núm. 151) y el Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154)– complementan la Recomendación núm. 92. Especifican que los órganos y procedimientos de solución de conflictos laborales deben estar “concebidos de tal manera que contribuyan a fomentar la negociación colectiva” (Convenio núm. 154, artículo 5(2)[e]), y “establecidos de modo que inspiren la confianza de los interesados” (Convenio núm. 151, artículo 8).



Recurso clave:

Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento



Normas internacionales del trabajo:

Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntarios, 1951 (núm. 92)



Normas internacionales del trabajo:

Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, 1978 (núm. 151)



Normas internacionales del trabajo:

Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154)

Recuadro 6.1 La solución de los conflictos laborales

“II. Medios para fomentar la negociación colectiva

8. En caso necesario, se deberían adoptar medidas adecuadas a las condiciones nacionales para que los procedimientos de solución de los conflictos del trabajo ayuden a las partes a encontrar por sí mismas una solución al conflicto que las oponga, independientemente de que se trate de conflictos sobrevenidos durante la conclusión de los acuerdos, de conflictos respecto a la interpretación o de la aplicación de los acuerdos, o de los conflictos a que se refiere la Recomendación sobre el examen de las reclamaciones, 1967.”

Fuente: Recomendación sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 163), párr. 8.

Por lo general, los procedimientos para la solución de conflictos laborales hacen una distinción entre dos tipos de conflictos: **conflictos de intereses**, que surgen durante la negociación colectiva y **conflictos de derechos**, que surgen a raíz de la aplicación o la interpretación de un convenio colectivo. Este capítulo trata sobre los dos tipos de conflictos, pero se centra principalmente en los conflictos de intereses, específicamente lo que pueden hacer las autoridades públicas:

- para evitar los conflictos;
- para solucionar los conflictos mediante:
 - ➔ la mediación y la conciliación; o
 - ➔ el arbitraje voluntario;
- cuando un conflicto da lugar a acciones sindicales reivindicativas.

Prevención de conflictos

Es inevitable que los empleadores, sus organizaciones y los sindicatos acudan a la mesa de negociación con intereses diferentes. Los servicios de prevención de conflictos permiten a las partes identificar y resolver sus diferencias. La prevención de conflictos implica el diálogo preventivo para que los conflictos se puedan abordar de manera rápida, justa, pacífica y ordenada.

Aún en el contexto de recursos financieros y humanos limitados, la adopción de medidas preventivas es una buena inversión si se considera el costo potencial de los conflictos laborales recurrentes, no solo para los empleadores y los trabajadores sino también para toda la sociedad.

La primera medida que pueden adoptar las autoridades públicas para evitar los conflictos colectivos es apoyar el establecimiento de un marco claro, como se señala en el capítulo 4.

Según la situación específica y los recursos disponibles, las autoridades públicas podrían tomar las siguientes medidas preventivas para estimular las relaciones laborales cooperativas:

- **Ofrecer información sobre el marco y los procedimientos de la negociación** a los empleadores y los sindicatos que entablan negociaciones colectivas por primera vez. Esto lo podría hacer el Ministerio de Trabajo o un organismo de relaciones laborales.
- **Estimular la adopción de un código de prácticas** para orientar a los interlocutores sociales en el reconocimiento y la negociación de buena fe. En muchos casos, la legislación laboral estipula que los órganos judiciales o cuasijudiciales deben tomar en cuenta las disposiciones pertinentes de estos códigos en sus deliberaciones.
- **Ofrecer formación sobre técnicas de negociación colectiva** a empleadores y sindicatos, o apoyar sus esfuerzos para desarrollar estas competencias. El capítulo 8 examina más a fondo el tema de la formación.
- **Estimular la información y la consulta en el lugar de trabajo** como los comités paritarios de empleadores y trabajadores que permiten la comunicación regular entre las partes para examinar y resolver los problemas. Estos comités no reemplazan a la negociación colectiva sino que más bien la complementan ofreciendo oportunidades para entablar y fortalecer el diálogo constructivo.
- **Ofrecer servicios de preconciliación** a las partes negociadoras con objeto de crear relaciones positivas o reparar las que se hayan dañado como resultado de las acciones sindicales reivindicativas. Las partes negociadoras también podrían contar con la ayuda de un facilitador cuando estén negociando un primer acuerdo.

Solución de conflictos

Las autoridades públicas pueden ayudar a los empleadores y a los sindicatos a establecer procedimientos para la solución de conflictos, y ofrecerles servicios de solución de conflictos. Es importante que estos procedimientos sean independientes e imparciales y que se establezcan de modo que inspiren la confianza de las partes interesadas. Deben estimular las negociaciones voluntarias entre las partes. Muchos países recurren a la mediación o al arbitraje voluntario para resolver los conflictos relacionados con la negociación colectiva.

Conciliación y mediación

Las autoridades públicas pueden cumplir un papel importante al ofrecer procedimientos y servicios gratuitos, expeditivos y voluntarios para la conciliación y mediación de los conflictos surgidos en las negociaciones colectivas.

Esta sección aborda los siguientes temas:

- ¿Qué es la conciliación o mediación?
- Medidas organizativas para la conciliación y la mediación.

¿Qué es la conciliación o mediación?

En algunas jurisdicciones se distingue entre la “conciliación” y la “mediación”. Sin embargo, en esta Guía estos dos términos se utilizan indistintamente. Las características de la conciliación o mediación son:

- la inicia voluntariamente una de las partes en conflicto y luego se le pide a la otra parte que se incorpore al proceso;
- se considera una extensión del proceso de negociación que comienza cuando las negociaciones fracasan;
- está a cargo de un tercero independiente e imparcial que no está facultado para tomar una determinación o emitir un fallo;
- está a cargo de una persona cuyo papel es facilitar el proceso de negociación y asistir a las partes para que generen un amplio abanico de opciones por considerar hasta llegar a una solución mutuamente aceptable;
- es gratuita para las partes en conflicto (fuera del costo del tiempo que les tome para asistir a las reuniones de conciliación y prepararse para las discusiones);
- es privada y confidencial;
- se pone en marcha rápidamente; es informal y flexible;
- no genera polémica y apoya la necesidad de mantener y, de ser posible, mejorar la relación permanente entre el empleador y los trabajadores; y
- es un proceso en el que son las partes, y no el conciliador, quienes deciden en última instancia el resultado.

Los conciliadores y los mediadores asisten a las partes negociadoras para que celebren un convenio colectivo en sus propios términos. No imponen una solución a los empleadores ni a los sindicatos.

El papel de los conciliadores y los mediadores es:

- convocar, organizar y facilitar las reuniones en una variedad de formatos;
- aclarar las cuestiones en juego;
- influir en las interacciones de los negociadores;
- sugerir planteamientos y acciones a las partes;
- explorar las posibles soluciones; y
- formular sugerencias, hipótesis o recomendaciones.

Medidas organizativas para la prestación de servicios de conciliación o mediación

Las medidas organizativas para la conciliación de conflictos en la negociación colectiva suelen seguir uno de los siguientes modelos:

- El ministerio responsable de las relaciones laborales emplea a conciliadores a tiempo completo quienes, dependiendo del tamaño del país, están ubicados en una oficina central o asignados a oficinas regionales o distritales.
- La responsabilidad de la mediación y conciliación de conflictos se delega en uno o más órganos públicos independientes (véase el **Recuadro 6.2**). En algunos países, una institución presta servicios de conciliación y mediación en casos de conflictos de intereses de carácter colectivo y de derechos individuales; en otros, los conflictos de carácter colectivo están a cargo de un órgano específico y otro se encarga de los conflictos individuales.
- Las autoridades públicas o las instituciones de negociación nombran a terceros como conciliadores, caso por caso (es decir, no son empleados de la administración laboral pública). Algunos países elaboran una lista de conciliadores independientes, debidamente calificados, a quienes dan mandato para conciliar o mediar un conflicto caso por caso.



Recurso de conocimiento:
Órganos públicos independientes que prestan servicios de solución de conflictos

Recuadro 6.2 Ejemplos de órganos públicos independientes que prestan servicios de conciliación

En varios países, los servicios de conciliación o mediación están a cargo de órganos públicos independientes. Algunos casos conocidos son:

- ✓ El Centro de Mediación para Conflictos Laborales Colectivos y Conciliación Individual de Chile (http://www.asimet.cl/mediacion_laboral.htm) presta servicios de mediación para la solución de conflictos laborales colectivos e individuales.
- ✓ Fair Work Australia (www.fwa.gov.au) es un tribunal de relaciones laborales, creado por la Ley de trabajo equitativo de 2009, que presta servicios de mediación, entre otros.
- ✓ El Servicio Federal de Mediación y Conciliación (www.fmcs.gov), establecido en los Estados Unidos en 1947, se ocupa de los conflictos relacionados con la negociación colectiva.
- ✓ El Servicio Asesor de Conciliación y Arbitraje del Reino Unido (www.acas.org.uk).
- ✓ La Comisión de Conciliación, Mediación y Arbitraje de Sudáfrica (www.ccma.za), que presta servicios de conciliación y arbitraje para los conflictos individuales y colectivos sobre derechos o intereses.
- ✓ La Comisión de Mediación y Arbitraje de Tanzania, que presta servicios de mediación y arbitraje en los procedimientos de conflictos laborales.

Arbitraje

A diferencia de la conciliación y la mediación, el arbitraje es un proceso de sentencia en el que un tercero dicta un laudo arbitral. En el contexto de la negociación colectiva, los servicios de arbitraje pueden utilizarse para resolver un conflicto de interés colectivo o un conflicto relativo a la aplicación o la interpretación de los convenios colectivos.

Es importante hacer una distinción entre un procedimiento de arbitraje al que recurren las partes de manera voluntaria habiendo escogido al árbitro y acordado acatar la

decisión (*arbitraje voluntario*), y la imposición del arbitraje por el gobierno en ausencia de un acuerdo de las partes en conflicto y en el que el laudo final es vinculante para las partes (*arbitraje obligatorio*). En el caso de los conflictos colectivos de interés, el arbitraje debe ser voluntario, lo que significa que ambas partes aceptan someter el conflicto a arbitraje, y utilizarse solo cuando se hayan agotado los procedimientos de conciliación y mediación.

Arbitraje voluntario

El arbitraje acordado y aceptado por ambas partes en conflicto siempre es legítimo. Los procedimientos para llevar a cabo el arbitraje voluntario pueden estar definidos en la legislación, en un convenio colectivo o en un acuerdo específico entre las partes.

En el arbitraje voluntario, las partes acuerdan referir el litigio al arbitraje y aceptan que el laudo arbitral será decisivo y vinculante, o que será consultivo y no vinculante. El **Recuadro 6.3** presenta un ejemplo del uso de laudos arbitrales no vinculantes en el sistema de solución de conflictos de Camboya.

Recuadro 6.3 El Consejo de Arbitraje de Camboya

En Camboya, los sindicatos se empezaron a organizar a mediados de la década de 1990, primero en la industria de las prendas de vestir y luego en los grandes hoteles, aeropuertos, puertos y las industrias del embotellado y el tabaco. El número de sindicatos aumentó rápidamente pero las relaciones laborales se han caracterizado por un alto grado de desconfianza. Hasta el momento, la negociación colectiva se había limitado a los grandes hoteles.

A principios de la década del 2000 se creó el Consejo de Arbitraje (CA), tras un período de amplias consultas con los interlocutores sociales sobre la norma (“praka” o resolución) que establecía el procedimiento de arbitraje. El CA es el único órgano oficial para la solución de conflictos en el país y está obligado por ley a adoptar decisiones independientes sobre conflictos laborales colectivos de derechos y de intereses. Está integrado por 30 árbitros nombrados por el Ministerio de Trabajo por períodos de un año, renovables anualmente excepto en casos de falta grave. La lista de árbitros la elaboran los socios tripartitos. Los empleadores, los sindicatos y el Ministerio de Trabajo y Formación Profesional (MTFP) designan a diez árbitros cada uno.

En caso de que surja un conflicto, el MTFP lleva a cabo un proceso de conciliación durante un período de 15 días. Los conflictos colectivos no resueltos se remiten al Consejo de Arbitraje. Se forma un panel de tres personas: el empleador escoge a un miembro de la lista de árbitros del empleador, el sindicato de la lista del sindicato y los dos árbitros designados eligen a un presidente neutral de la lista del MTFP. El panel de árbitros tiene un plazo de 15 días para dictar un fallo escrito no vinculante.

Entre 2003 y 2010, el Consejo de Arbitraje atendió 900 casos que sentaron precedentes o jurisprudencia laboral. La mayoría de los laudos arbitrales fueron unánimes, habiendo solo 20 opiniones discrepantes. Los laudos no vinculantes suelen servir de base para que los empleadores y los sindicatos sigan deliberando con el fin de llegar a la solución final de los litigios. Estos laudos dieron lugar a la solución del 69 por ciento de los litigios. El CA no tiene casos pendientes y tanto los usuarios como los observadores externos lo consideran como el órgano decisorio más eficiente, transparente y respetado del país.

Fuente: van Nord, H.; Hwang, H. S.; Bugeja, K. 2011. *Cambodia's Arbitration Council: Institution building in a developing country*, Dialogue Working Paper núm. 24 (Ginebra, OIT).

Arbitraje obligatorio

El arbitraje obligatorio no requiere el consentimiento de ambas partes. En algunos países, la legislación recurre a este tipo de arbitraje para resolver litigios sobre la aplicación y la interpretación de los convenios colectivos (es decir, litigios de derechos). En los litigios de intereses, el arbitraje impuesto por las autoridades a solicitud de

una de las partes por lo general se considera contrario al principio de la negociación voluntaria de los convenios colectivos. El **Recuadro 6.4** presenta los puntos de vista del sistema de control de la OIT.

Recuadro 6.4 Arbitraje obligatorio

La Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT ha afirmado repetidas veces que el *arbitraje obligatorio* impuesto por las autoridades en litigios de intereses es contrario al principio de la negociación voluntaria de los convenios colectivos, tal como lo establece el Convenio núm. 98, y en consecuencia a la autonomía de las partes.

En la opinión de la CEACR, el recurso al arbitraje obligatorio para poner término a un conflicto laboral colectivo de intereses solo es aceptable en ciertas circunstancias específicas, a saber:

- (a) *En los servicios esenciales en el sentido estricto del término, cuya interrupción pondría en peligro la vida, la seguridad o la salud de la persona en toda o parte de la población.* Se considera que esto incluye a los hospitales, los servicios de electricidad, los servicios de suministro de agua, el servicio telefónico, el control del tráfico aéreo, los servicios de la policía o las fuerzas armadas, los servicios penitenciarios y los servicios de bomberos, así como la provisión de alimentos a alumnos en edad escolar y la limpieza de escuelas. Cuáles son los servicios que se consideran esenciales depende en gran medida de las circunstancias imperantes en el país. Un servicio se puede convertir en esencial debido a la duración de una huelga (por ejemplo, en el caso de la recogida de basura).
- (b) *En los casos de conflicto en la función pública respecto de funcionarios públicos en la administración del Estado.* Esto se limita a aquellos que ejercen funciones de autoridad en nombre del Estado, como los funcionarios de los ministerios, los jueces, los administradores judiciales y los funcionarios de prisiones y aduanas.
- (c) *En caso de crisis aguda local o nacional* (como guerra, desastre natural, guerra civil y bancarrota). No obstante, esto debe ser por tiempo limitado y solo en la medida de lo necesario para responder a las exigencias de la situación.

Se admite una excepción en el caso de las disposiciones por las que se autoriza a las organizaciones de trabajadores a entablar el arbitraje obligatorio para la conclusión de un primer convenio colectivo. La experiencia demuestra que los primeros convenios colectivos son a menudo una de las etapas más difíciles del establecimiento de relaciones negociadoras, por lo que las disposiciones de arbitraje de este tipo para los primeros convenios se consideran parte de los mecanismos y procedimientos destinados a facilitar la negociación colectiva.

Fuente: OIT: *Dar un rostro humano a la globalización*, Estudio general sobre los convenios fundamentales relativos a los derechos en el trabajo a la luz de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, 2008, Informe III (Parte 1B), Conferencia Internacional del Trabajo, 101.ª reunión, Ginebra, 2012, párrs. 247 y 250.

Cuando las negociaciones fracasan

Algunas veces las negociaciones fracasan a pesar de los esfuerzos constructivos y persistentes de las partes para llegar a un acuerdo negociado, y de haber recurrido a la conciliación. En esta etapa, el sindicato podría decidir aceptar la oferta final del empleador o adoptar medidas de presión para que mejore su oferta (p.ej., todos los trabajadores usan insignias en apoyo a sus demandas, huelgas de celo o a reglamento, campañas y manifestaciones, o huelgas). En términos generales, la huelga es una medida de último recurso debido a las graves consecuencias que acarrea para los empleadores, los trabajadores y sus familias, la economía y el público en general.

Las autoridades públicas desempeñan un papel importante en la determinación de los tipos de huelga que están protegidos, respetando los principios de libertad sindical y el derecho de negociación colectiva. En muchos países, los marcos jurídicos prevén el derecho de huelga. Dependiendo del sistema legal, la práctica puede estar regulada con distinto grado de detalle, ya sea en la legislación, mediante decisiones judiciales o por las propias partes. Algunas de las medidas aplicadas en la práctica son:

- Con el fin de facilitar un resultado negociado, muchos países establecen la obligación de recurrir a la conciliación previa en casos de conflictos colectivos, y que esta medida se haya agotado antes de que se pueda convocar una huelga.
- Algunos países exigen que se notifique la huelga con anticipación a las autoridades administrativas o al empleador. Esto puede ir acompañado de un período de “reflexión” de entre 14 y 21 días antes de que se pueda emprender la acción sindical. Esto da a las partes una última oportunidad para resolver el conflicto y considerar las graves consecuencias de la huelga.
- El ejercicio del derecho de huelga puede estar supeditado a la aprobación de un porcentaje de los trabajadores, por lo general mediante voto secreto. Sin embargo, este requisito no está presente en todas las jurisdicciones de derecho anglosajón.
- Cuando los trabajadores no gozan del derecho de huelga, se prevén garantías compensatorias como el arbitraje. Las restricciones a las huelgas son limitadas y pueden referirse a ciertas categorías de servidores públicos (en especial las fuerzas armadas y la policía), a los trabajadores que prestan servicios esenciales, o (por un período limitado) en algunas situaciones de crisis nacional.

Los conflictos colectivos se caracterizan por el aumento de las tensiones entre los trabajadores y sus empleadores. En el caso de los servicios públicos, también es posible que se intensifiquen las tensiones entre los empleados públicos y la comunidad. Además de regular la práctica de la huelga como actividad protegida, en muchos países las autoridades públicas también toman medidas para garantizar el respeto de la libertad sindical durante los conflictos colectivos, en especial por parte de los responsables del mantenimiento del orden público, como la policía y el personal de seguridad. Estas medidas incluyen directrices de conducta y formación de los agentes de policía en lo referente a la libertad sindical.

Ya sea que la acción sindical derive en un convenio colectivo o termine en un punto muerto, lo más probable es que las relaciones queden severamente afectadas. La confianza puede haberse quebrantado y los costos para los trabajadores y los empleadores pueden ser considerables. La pregunta para las autoridades públicas es ¿qué se puede hacer para reparar las relaciones deterioradas? En algunos países, se recurre a los servicios de terceros como facilitadores para restaurar la solidez de las relaciones laborales tras un conflicto difícil y prolongado.



Ejemplo de país:
Formación para las
fuerzas policiales

Capítulo 7

Cumplimiento de los convenios colectivos

Este capítulo aborda el papel que cumplen las autoridades públicas en proporcionar un marco para la aplicación y observancia efectiva de los convenios colectivos.

Aplicación de los convenios colectivos	66
Efectos de los convenios colectivos	66
Extensión de la aplicabilidad de los convenios colectivos	69
Registro, interpretación y observancia	70

Aplicación de los convenios colectivos

Una vez que las partes han celebrado con éxito un convenio colectivo, pueden surgir interrogantes sobre su aplicación. Las estipulaciones de los contratos de trabajo pueden diferir de las contenidas en el convenio colectivo. Las partes pueden entender de manera diferente las disposiciones del convenio. O pueden surgir dudas sobre la vigencia de un convenio colectivo existente mientras se esté negociando uno nuevo.

Al promover la negociación colectiva, es importante prever en el marco de la negociación colectiva la aplicación efectiva de los convenios colectivos. La Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91) ofrece orientación sobre los efectos de los contratos colectivos, sobre su extensión y sobre la solución de litigios que surjan de su aplicación.



Normas internacionales del trabajo:

Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91)

Recuadro 7.1 Contratos colectivos

“II. Definición de los contratos colectivos

2. (1) A los efectos de la presente Recomendación, la expresión contrato colectivo comprende todo acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo, celebrado entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y, por otra, una o varias organizaciones representativas de trabajadores o, en ausencia de tales organizaciones, representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional.

(2) Ninguno de los términos de la presente definición debería interpretarse de suerte que implique el reconocimiento de una organización de trabajadores creada, dominada o sostenida económicamente por empleadores o sus representantes.”

Fuente: Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91), párr. 2.

Este capítulo se centra en lo que las autoridades públicas pueden hacer para:

- dar efecto a los convenios colectivos;
- extender la aplicación de los convenios colectivos;
- promover el cumplimiento efectivo de los convenios colectivos.

Efectos de los convenios colectivos

Las disposiciones de los convenios colectivos deben obligar a sus firmantes y a aquellos a quienes representan. Si bien hay países donde los convenios colectivos no tienen efectos jurídicos, la mayoría de países incluye disposiciones sustantivas en su

legislación laboral que los hace jurídicamente vinculantes para las partes del convenio y para sus representados. Estas disposiciones por lo general exigen que los convenios se hagan por escrito, que se indique quienes son las partes del convenio, que los firmen los representantes de las partes y que se indique la fecha de su entrada en vigor. Según el sistema jurídico, los convenios colectivos pueden ser fuente de derecho (sistemas de derecho romano) o pueden tener el mismo poder normativo que los contratos legales (sistemas de derecho anglosajón). Los convenios colectivos también pueden ser una fuente de derecho a través de declaraciones de aplicabilidad general.

En la práctica, las disposiciones de un convenio colectivo por lo general se incorporan en los contratos de trabajo individuales, o los modifican. Se respeta habitualmente el principio de favorabilidad según el cual se aplicarán las disposiciones de los contratos que sean más favorables, ya sea el contrato de trabajo o el convenio colectivo.

En situaciones en las que se aplican múltiples convenios al mismo grupo de trabajadores, como cuando existe un convenio nacional junto con convenios que abarcan a un sector, una rama de actividad o una empresa, se suele establecer una jerarquía, sea en la legislación o en los convenios colectivos. El **Gráfico 7.1** muestra la jerarquía típica de los convenios colectivos. El poder normativo de los convenios de menor nivel puede estar limitado por los convenios de mayor nivel, excepto cuando las disposiciones de los convenios de menor nivel establecen condiciones más favorables para los trabajadores.

Gráfico 7.1 La jerarquía típica de los convenios colectivos



En algunos países, los convenios nacionales interprofesionales establecen un marco nacional para la posterior negociación colectiva en el ámbito de un sector o rama de actividad. Los convenios colectivos celebrados a nivel sectorial o de rama de actividad a

su vez dejan un cierto margen para negociar la aplicación detallada de las disposiciones al nivel de la empresa o establecimiento (p.ej. por un comité de empresa). El **Recuadro 7.2** presenta un ejemplo de las disposiciones legales que establecen una jerarquía entre los convenios colectivos en Senegal, un país con un sistema de derecho romano.

Recuadro 7.2 La jerarquía de los convenios en Senegal

Cuando se haya celebrado un convenio colectivo que abarque a una o más ramas de actividad a nivel nacional o regional, los convenios colectivos celebrados a un nivel inferior, ya sea regional o local, deberán adaptar este convenio, o algunas de sus disposiciones, a las condiciones particulares imperantes en el nivel inferior. Estos convenios colectivos pueden incluir nuevas disposiciones o estipulaciones que sean más favorables para los trabajadores (art. L. 87).

Fuente: Ley núm. 97-17 del 1 de diciembre de 1997 relativa al Código de Trabajo.

La duración de los convenios colectivos puede ser determinada o indeterminada mientras esté pendiente su renovación. Es bastante común que los convenios colectivos incluyan disposiciones detalladas sobre su rescisión, vencimiento y renovación. Habida cuenta de que los convenios colectivos son una fuente importante de regulación, es fundamental que tengan predictibilidad regulatoria y claridad respecto a lo que ocurrirá cuando hayan vencido. A fin de establecer expectativas razonables, muchos países incluyen disposiciones normativas que obligan a las partes a especificar la duración de la aplicación del convenio (p.ej. por un período fijo o indefinido); los procedimientos para rescindir un convenio colectivo; y las disposiciones para la prórroga de un convenio que haya vencido en caso de que se esté negociando su renovación. Dado que la duración de un convenio colectivo depende de lo que las partes decidan, estas disposiciones deben ser el resultado de un proceso de consulta tripartita. El **Recuadro 7.3** presenta un ejemplo de disposiciones relativas a la duración de los convenios colectivos en Bélgica.



Ejemplo de país:

Convenios colectivos con disposiciones sobre duración, vencimiento y renovación.

Recuadro 7.3 Duración de los convenios colectivos en Bélgica

En virtud de la Ley de Convenios Colectivos y Comités Mixtos, el convenio se celebra por un período fijo, por un período indefinido o por un período fijo con una cláusula de renovación. En los dos últimos casos, a menos que se acuerde lo contrario, el convenio puede ser rescindido por cualquiera de las partes. La rescisión parcial se permite únicamente si el convenio así lo establece de forma expresa. La rescisión debe hacerse por escrito (art. 15).

La rescisión de un convenio celebrado por un período indefinido o por un período fijo con cláusula de renovación se deberá presentar al Ministerio de Trabajo y Empleo (art. 18).

El tema, la fecha, la duración y el ámbito de aplicación de los convenios celebrados en un órgano mixto se deberán comunicar mediante un aviso publicado en el *Moniteur belge* (diario oficial belga). De igual manera, se deberá publicar en el diario oficial la rescisión de un convenio de duración indefinida o un convenio de duración fija con cláusula de renovación (art. 25).

Fuente: Ley del 5 de diciembre de 1968 relativa a los convenios colectivos y las comisiones paritarias.

Muchos países también incluyen disposiciones relativas a la sucesión de los derechos y las obligaciones en el caso de que una empresa se venda, se transfiera o se fusione con otra empresa. Por lo general, estas disposiciones exigen que el nuevo empleador respete los convenios colectivos vigentes y permiten que el sindicato (o coalición de sindicatos) firmante conserve su función de representación. También garantizan que el empleador sucesor conserve los derechos y responsabilidades de su predecesor respecto a los trabajadores, tal como los estipule el convenio colectivo. Se establecen algunas excepciones, por ejemplo cuando el empleado es miembro de un sindicato que ha celebrado un convenio colectivo vigente en la nueva empresa, en cuyo caso este último se aplica de inmediato. En algunos países, si las condiciones de trabajo de un convenio colectivo aplicable a un empleador sucesor son más favorables que las contenidas en un convenio colectivo con el empleador anterior, se aplicarán las que sean más favorables. El **Recuadro 7.4** presenta un ejemplo de las disposiciones relativas a los derechos y obligaciones sucesorios en Indonesia.

Recuadro 7.4 Derechos y obligaciones sucesorios en Indonesia

- (1) En caso de disolución de un sindicato o transferencia de la propiedad de una empresa [a otra empresa], el convenio colectivo de trabajo vigente seguirá teniendo validez y surtiendo efecto hasta su vencimiento.
- (2) Si una empresa con un convenio colectivo de trabajo se fusiona con otra empresa que tiene otro convenio colectivo de trabajo, entonces el convenio colectivo que otorgue a los trabajadores más ventajas se aplicará a la nueva empresa creada a partir de la fusión.
- (3) Si una empresa que tiene un convenio colectivo de trabajo se fusiona con otra empresa que no tiene un convenio colectivo de trabajo, entonces el convenio colectivo de la empresa que lo tiene se aplicará a la empresa producto de la fusión hasta el vencimiento del convenio colectivo de trabajo. (Art. 131)

Fuente: Ley núm. 13 relativa a la mano de obra, 2003.

Extensión de la aplicabilidad de los convenios colectivos

Una de las ventajas de regular las condiciones de trabajo a través de los convenios colectivos es que los negocian los representantes con mandato de las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Por consiguiente, es más probable que reflejen las condiciones imperantes en una empresa, rama de actividad o sector.

Un enfoque adoptado por las autoridades públicas en países con convenios a nivel sectorial o de rama de actividad, es declarar que todas o algunas de las disposiciones de los convenios son vinculantes con carácter general. Estas declaraciones de aplicabilidad general extienden la cobertura de los convenios colectivos más allá de las



Disposiciones legales sustantivas:

La extensión de los convenios colectivos

organizaciones firmantes, a todas las empresas y trabajadores de un sector, rama de actividad, ocupación o ámbito territorial.

Declarar de aplicación general los convenios colectivos puede ser una manera importante de promover la negociación colectiva. En primer lugar, establece una base y garantiza que los empleadores que negocien colectivamente no estarán en desventaja frente a aquellos no obligados por las condiciones del convenio. En segundo lugar, extiende las protecciones y los beneficios establecidos en el convenio colectivo a todos los trabajadores de un sector, incluso a los que se encuentran en categorías de trabajo vulnerables como los trabajadores temporales y los que tienen contratos de trabajo de duración determinada. En tercer lugar, estimula la afiliación a las organizaciones de empleadores, puesto que es preferible tener influencia en las condiciones de un contrato que se verán obligados a cumplir.

La práctica de la extensión de los convenios colectivos es común en países en los que la negociación colectiva a nivel de la industria o rama de actividad es habitual. La legislación generalmente establece algunas condiciones para dicha extensión: la solicitud previa de extensión del convenio por una o ambas partes; la representatividad de las partes del convenio con respecto a aquellos a quienes se haría extensiva la aplicación; y la oportunidad que debería darse a quienes vaya a aplicarse el convenio para que presenten previamente sus observaciones, de conformidad con lo estipulado en los párrafos 5(1) y (2) de la Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91).

Los criterios para la extensión de los convenios colectivos pueden incluir consideraciones de interés público. También se puede disponer la exención de algunas o todas las disposiciones aplicadas en el caso de empresas que estén pasando por dificultades o que no superen un cierto tamaño mínimo. Por lo general, la entidad que otorga la extensión es el Ministerio de Trabajo o una autoridad similar.



Normas internacionales del trabajo:

Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91)

Registro, interpretación y observancia

Notificar a los trabajadores la existencia de un convenio colectivo es el primer paso para garantizar el cumplimiento de sus disposiciones. Algunos países dejan esto en manos de las partes firmantes. Otros exigen la publicación de un anuncio en el diario oficial. A veces la legislación nacional establece que los empleadores deben asegurarse de informar a los trabajadores sobre los convenios colectivos que les son aplicables.

Las disposiciones legislativas también podrían exigir la inscripción de los convenios colectivos, con el propósito de establecer un registro de regulaciones aplicables. Afortunadamente, es posible establecer un sistema básico de información aún con recursos financieros y humanos limitados. Algunos países, por lo general aquellos con sistemas de derecho romano, exigen el depósito del convenio colectivo en la

administración del trabajo, a fin de revisar que sus disposiciones no sean contrarias a las normas mínimas establecidas en la legislación existente. Dicho registro también puede servir como herramienta importante para que la inspección del trabajo pueda supervisar el cumplimiento de la legislación y los convenios colectivos aplicables, y para los tribunales. Al revisar los convenios colectivos, las autoridades públicas deben cuidarse de no alterar su contenido. Cualquier restricción, anulación o interrupción de los convenios colectivos por las autoridades públicas generalmente se considera contraria al principio de la negociación colectiva libre y voluntaria.

El registro de los convenios colectivos permite a las autoridades públicas pertinentes seguir la evolución de la negociación colectiva y facilita el análisis y difusión de información relativa a los acuerdos alcanzados. Esta información puede apoyar a los empleadores y sindicatos en sus negociaciones y es un elemento importante de las políticas salariales coordinadas. Una información fiable sobre la negociación colectiva también ayudaría a las autoridades públicas a propiciar relaciones laborales cooperativas, identificando y difundiendo las buenas prácticas. Estos datos administrativos también pueden ayudar a las autoridades públicas a determinar en qué medida determinados sectores están regulados por la negociación colectiva para poder concentrar sus recursos en sectores más vulnerables donde no se lleva a cabo la negociación colectiva.

El registro de los convenios colectivos también es un medio para que las autoridades públicas estén mejor preparadas para enfrentar los conflictos surgidos de la interpretación o la no aplicación de un convenio colectivo. Como se vio en el capítulo 6, es necesario tomar en cuenta, en los convenios colectivos o en la legislación, los procedimientos para la solución de estos conflictos. Dependiendo del sistema legal, las cuestiones de interpretación pueden ser referidas a una conciliación y cuando esta fracase, al arbitraje o al tribunal de trabajo. En muchos países, los inspectores del trabajo también cumplen un papel importante en la interpretación de los convenios colectivos y en velar por el cumplimiento de las disposiciones legales relativas a los salarios y las condiciones de trabajo, incluidas las disposiciones de los convenios colectivos. El **Recuadro 7.5** se refiere al papel de los inspectores del trabajo en la observancia de los convenios colectivos.

Recuadro 7.5 El papel de la inspección del trabajo y los convenios colectivos

El Convenio sobre la inspección del trabajo, 1947 (núm. 81) y el Convenio sobre la inspección del trabajo (agricultura), 1969 (núm. 129) incluyen entre las funciones de la inspección del trabajo el velar por el cumplimiento de las disposiciones legales relativas a las condiciones de trabajo. Además de la legislación, la expresión *disposiciones legales* comprende los contratos colectivos. La medida en que los inspectores del trabajo estén encargados de velar por el cumplimiento de dichas disposiciones dependerá del mandato que les otorgue la ley.

La información disponible indica que la legislación nacional en la mayoría de los países con sistemas de derecho romano confiere a los órganos de la inspección del trabajo la autoridad para hacer cumplir los convenios colectivos o participar en su aplicación. Por ejemplo, la legislación nacional en varios países latinoamericanos como Bolivia, El Salvador, Ecuador y Paraguay, confiere a los órganos de la inspección del trabajo la autoridad para hacer cumplir y supervisar las disposiciones de los convenios colectivos. La evaluación del cumplimiento de las disposiciones de los convenios colectivos durante las visitas de inspección también es una característica común de las inspecciones del trabajo europeas. Por ejemplo, en Francia, Portugal y España, la inspección del trabajo debe observar y supervisar la aplicación de las normas reguladoras, incluidos los convenios colectivos. Los inspectores del trabajo en algunos países del África también tienen la autoridad para hacer cumplir la legislación y los convenios colectivos legalmente establecidos, por ejemplo en Benín, Burkina Faso y Mauritania. De conformidad con la sección 39 de la Ley de conflictos laborales de Uganda, las condiciones de un convenio colectivo registrado forman parte del contrato de empleo del trabajador. A su vez, el inspector de trabajo vela por el cumplimiento de los contratos de empleo de acuerdo con la legislación laboral nacional (sección 10 de la Ley de empleo).

Otra manera importante en la que las autoridades públicas pueden promover la observancia de los convenios colectivos es mediante sus políticas de contratación pública. El Convenio sobre las cláusulas de trabajo (contratos celebrados por las autoridades públicas), 1949 (núm. 94) dispone que los contratos públicos deberán contener cláusulas que garanticen a los trabajadores interesados salarios (comprendidas las asignaciones), horas de trabajo y demás condiciones de empleo no menos favorables que las establecidas en los contratos colectivos, laudos arbitrales o la legislación nacional para los trabajadores de la profesión o de la industria (artículo 2). **El Recuadro 7.6** presenta un ejemplo del uso de las cláusulas de trabajo en Suiza.



Normas internacionales del trabajo:

Convenio sobre las cláusulas de trabajo (contratos públicos), 1949 (núm. 94)

Recuadro 7.6 Cláusulas de trabajo (contratos celebrados por las autoridades públicas) en Suiza

En Suiza, las leyes y ordenanzas sobre contrataciones a nivel nacional y subnacional suelen contener cláusulas relativas a las remuneraciones según las cuales las empresas contratantes deben observar los convenios colectivos, o de no existir dichos convenios, ofrecer salarios y condiciones de trabajo que sean los habituales en la localidad. Las leyes sobre contrataciones se determinan tanto a nivel nacional como a nivel de cantón.

Nivel nacional	Ley federal sobre contrataciones públicas (<i>Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen, BôB</i>) de 1994
	Ordenanza federal sobre contrataciones públicas (<i>Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen, VöB</i>) de 1995
Nivel de cantón	Acuerdo intercantonal sobre contrataciones públicas (<i>Interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen, IVöB</i>) de 1994
	Leyes regionales sobre contrataciones determinadas de manera autónoma por los 26 cantones individuales

A nivel federal, el artículo 7 de la Ordenanza federal sobre contrataciones públicas (*VöB*) de 1995 dispone que los contratos públicos deberán referirse de preferencia a las condiciones de trabajo establecidas en los convenios colectivos aplicables localmente. En ausencia de convenios colectivos, los contratos públicos podrán tomar como referencia los llamados “contratos de trabajo estándar”, que son instrumentos reguladores que prescriben los salarios mínimos obligatorios en algunos sectores. Cuando ninguno de los dos exista, las autoridades públicas deberán identificar las condiciones de trabajo que ofrecen de manera habitual los empleadores locales para ocupaciones pertinentes, y usarlas como criterios que se deberán cumplir para la adjudicación de un contrato público. Esto atañe a las autoridades públicas y empresas a nivel nacional, que representan alrededor del 20 por ciento de todas las contrataciones públicas.

El grueso de las contrataciones públicas está regulado por leyes regionales sobre contrataciones establecidas por los 26 cantones suizos. Estas tienen validez tanto para los propios cantones como para las municipalidades dentro de los respectivos cantones, que en conjunto representan el 80 por ciento de las contrataciones públicas en Suiza. La mayoría de las leyes de contrataciones cantonales determinan que las empresas con contratos públicos deberán observar las condiciones básicas de los convenios colectivos. De no haber convenios colectivos, el contrato público también puede tomar como referencia los salarios mínimos obligatorios definidos en los contratos de trabajo estándar, aunque estos existen en muy pocos sectores y cantones. Si ninguno de estos existe, la mayoría de las leyes regionales de contrataciones determina que los trabajadores comprendidos en los contratos públicos deberán recibir los salarios que son habituales para la profesión y la localidad.

Fuente: Schulten, T.; Alsos, K.; Burgess, P.; Pedersen, K. 2012. *Pay and other social clauses in European public procurement: An overview on regulation and practices with a focus on Denmark, Germany, Norway, Switzerland and the United Kingdom* (Düsseldorf, WSI y Hans Böckler Stiftung).

Capítulo 8

Fortalecimiento de las capacidades de los negociadores

Este capítulo examina el papel de las autoridades públicas en apoyo a los esfuerzos de los interlocutores sociales para impartir formación a sus negociadores.

La importancia de la formación	76
Ejemplos de programas de formación de capacidades	76
Sindicatos	77
Organizaciones de empleadores	78
Programas de educación continua en las universidades	79
Programas patrocinados por el gobierno	80
Organización Internacional del Trabajo	80
Contactos en la OIT	87

La importancia de la formación

La negociación colectiva es más efectiva cuando la llevan a cabo negociadores competentes y entendidos en el tema. Deben estar familiarizados con los puntos de la agenda, poseer facultades negociadoras y comprender el marco en el que se está desarrollando la negociación colectiva. Algunas de estas habilidades se adquieren con la experiencia, pero la educación y la formación también son importantes para desarrollar la capacidad de negociación efectiva de los representantes de los sindicatos y de los empleadores y organizaciones de empleadores. Los sindicatos y las organizaciones de empleadores son los principales responsables de velar porque sus negociadores reciban la formación necesaria. Las autoridades públicas pueden apoyar los esfuerzos de los interlocutores sociales para ofrecer oportunidades de formación a sus negociadores, como lo contempla la Recomendación sobre la negociación colectiva, 1981 (núm.163) (véase el **Recuadro 8.1**).

Recuadro 8.1 Recomendación sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 163)

“II. Medios para Fomentar la Negociación Colectiva

...

5. (1) Las partes en la negociación colectiva deberían adoptar medidas para que sus negociadores, en todos los niveles, tengan la oportunidad de recibir una formación adecuada.

(2) A petición de las organizaciones interesadas, las autoridades públicas deberían poder prestar asistencia respecto de tal formación a las organizaciones de empleadores y de trabajadores que lo soliciten.

(3) El contenido y la supervisión de los programas de dicha formación deberían ser establecidos por la organización apropiada de empleadores o de trabajadores interesada.

(4) Esta formación debería impartirse sin perjuicio del derecho de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de designar a sus propios representantes a los fines de la negociación colectiva.”

....

Fuente: Recomendación sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 163), párr. 5.

Ejemplos de programas de formación de capacidades negociadoras

Aunque comparte ciertas características con otros tipos de negociación, la negociación colectiva es un tipo especializado de negociación, en lo que concierne a su esencia y su proceso. Algunos temas comunes que aborda la formación para la negociación colectiva son:

- conocimiento del contenido de la negociación colectiva (p.ej. salarios, cláusulas sobre el tiempo de trabajo, etc.) y del contexto en el que se consideran las demandas y las propuestas presentadas por la otra parte (p.ej. la situación del costo de vida, el desempeño del sector o de la empresa);
- conocimiento del marco jurídico e institucional en el que se están llevando a cabo las negociaciones, con objeto de comprender las alternativas a un acuerdo negociado, y cuáles serían los siguientes pasos en caso de que fracasasen las negociaciones;
- técnicas de negociación: estilos y enfoques diferentes, estrategias de negociación y oportunidades para practicar las etapas de la negociación mediante juegos de simulación, con comentarios sobre la forma de actuar y una reunión informativa final.

Con el propósito de desarrollar estos conocimientos y competencias, los sindicatos, las organizaciones de empleadores, las instituciones de educación avanzada, los organismos públicos y la OIT ofrecen una gran variedad de programas de formación.

Sindicatos

Muchos sindicatos ofrecen formación para su personal, funcionarios y afiliados en general, en temas como derechos de los trabajadores, salarios y negociación colectiva. Participan directamente en el diseño de los programas que están adaptados a sus necesidades y los imparten en la propia empresa, como lo ilustran los ejemplos de programas de formación que figuran en el **Cuadro 8**.

Cuadro 8.1 Ejemplos de programas de formación en negociación colectiva ofrecidos por los sindicatos en empresas de Brasil y Canadá

PAÍS Y SINDICATO	PROGRAMAS
Central Única de Trabajadores (<i>Central Única dos Trabalhadores</i> – CUT), Brasil	<p>El Programa de formación en negociación colectiva se centra en el fortalecimiento del conocimiento y el desarrollo de técnicas de negociación de los líderes sindicales en todos los niveles sindicales (sindicato local, federación regional o confederación nacional). El programa se imparte en cuatro etapas (de tres días cada una) y sus temas principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructuras sindicales en Brasil ✓ Principios de la negociación colectiva ✓ Métodos y tipos de negociación colectiva ✓ Simulación de una negociación colectiva
Sindicato de Trabajadores Metalúrgicos (United Steelworkers - USW), Canadá	<p>Negociar para ganar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formar parte del equipo de negociación ✓ Determinar las cuestiones ✓ Comunicarse con los miembros ✓ Técnicas de negociación ✓ Lenguaje del contrato ✓ Cómo estimar los costos del paquete de acuerdos de la negociación ✓ Programas específicos sobre negociación de pensiones y cuestiones relacionadas con cambios en el lugar de trabajo

Organizaciones de empleadores

Las organizaciones de empleadores también imparten formación a sus miembros. El objetivo de estos programas es aumentar el conocimiento de los empleadores sobre el marco jurídico e institucional en el que se desenvuelve la negociación colectiva y mejorar la efectividad de sus estrategias de negociación. El **Cuadro 8.2** incluye algunos ejemplos de estos programas.

Cuadro 8.2 Ejemplos de programas de formación para empleadores en Irlanda y Filipinas

PAÍS Y ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES	PROGRAMAS
Confederación de Empresarios de Filipinas (<i>Employers' Confederation of the Philippines</i>) (ECOP)	<p>El programa Fundamentos de la Negociación Colectiva tiene por objeto impartir a los participantes conocimientos legales y elementos clave del proceso de negociación colectiva para llegar a un acuerdo, desde la preparación hasta la negociación y la administración. Los participantes incluyen a ejecutivos, gerentes, supervisores y profesionales de recursos humanos, quienes podrían integrar el grupo de la dirección en la negociación colectiva. Los principales temas del programa son:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Conceptos y principios fundamentales de la negociación colectiva✓ Marco jurídico y de políticas✓ Comprensión de los conflictos y controversias✓ Negociar la solución de los conflictos: estrategias, procesos y técnicas; búsqueda del valor conjunto
Confederación de Empresarios de Irlanda (<i>Irish Business and Employers' Confederation</i>) (IBEC)	<p>El programa Certificado en Relaciones Laborales se propone impartir a los gerentes y ejecutivos conocimientos sobre los principios y los conceptos básicos de las relaciones laborales, y enseñarles técnicas de negociación teniendo en cuenta y conociendo el contexto legal e institucional de las relaciones laborales en el país. El contenido del programa se organiza en dos módulos:</p> <p>Módulo 1: Relaciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Introducción al sistema irlandés de relaciones laborales✓ Técnicas de negociación✓ Competencias comunicativas✓ Gestión del cambio dentro de las organizaciones✓ Relaciones laborales✓ Legislación sobre empleo <p>Módulo 2: Elaboración de propuestas</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Redacción y elaboración de propuestas

Programas de educación continua en las universidades

Las instituciones académicas como las universidades suelen ofrecer programas de educación continua destinados a los profesionales de la negociación colectiva. Los empleadores, las organizaciones de empleadores y los sindicatos con frecuencia animan a su personal a que asistan a programas sobre negociación impartidos por los departamentos de estudios laborales o relaciones laborales de las universidades. El **Cuadro 8.3** incluye algunos ejemplos.

Cuadro 8.3 Programas de educación continua sobre negociación colectiva en tres universidades

	ESCUELA DE RELACIONES LABORALES E INDUSTRIALES UNIVERSIDAD DE FILIPINAS	INSTITUTO DE TECNOLOGÍA DE MASSACHUSETTS CAMBRIDGE, EE.UU.	UNIVERSIDAD DE SUDÁFRICA
Duración	Tres días, cuatro veces al año	Dos días	Seis meses
Participantes	Directivos, supervisores, líderes sindicales, académicos, responsables de cooperativas y otras organizaciones	Gerentes Principales dirigentes sindicales	Gerentes, supervisores y profesionales de recursos humanos, profesionales de relaciones laborales, representantes sindicales
Temas principales	Legislación y jurisprudencia laboral	Negociación de acuerdos	Gestión de relaciones laborales: Una perspectiva macro y micro
¿Qué abarcan?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Panorama de la legislación laboral y social ✓ Derechos legales de los trabajadores y prerrogativas de la dirección ✓ Relación empleador–empleado ✓ Normas del trabajo ✓ Cese ✓ Organizaciones laborales y cuestiones de representación ✓ Negociación colectiva ✓ Prácticas laborales injustas ✓ Huelgas, piquetes y cierres patronales ✓ Solución de conflictos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones entre trabajadores y dirección en una economía globalizada ✓ Negociación basada en intereses y negociaciones estratégicas ✓ Cinco fases básicas <ul style="list-style-type: none"> – Prepararse – Negociar sobre cómo negociar – Abrir y explorar – Concentrarse y acordar – Aplicar y mantener ✓ Alianzas estratégicas ✓ Diseño y aplicación de nuevos enfoques 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones laborales en contexto ✓ Marco formal que rige las relaciones laborales en Sudáfrica ✓ Aspectos informales de la dinámica de las relaciones laborales ✓ Formulación, funcionamiento y aplicación de estrategias ✓ Gestión de conflictos ✓ Negociación colectiva y transacción ✓ Convenios colectivos ✓ Gestión de huelgas ✓ Estructuras y procedimientos en el lugar de trabajo ✓ Comunicación ✓ Procesos y dinámicas de grupo ✓ Participación de los trabajadores ✓ Inversión social ✓ Control de calidad en las relaciones laborales
Formato	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conferencias ✓ Análisis de dictámenes de la Corte Suprema sobre cuestiones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conferencias ✓ Simulaciones minuciosas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guías de estudio entregadas al momento de la inscripción ✓ Fichas prácticas

Programas patrocinados por el gobierno

En algunos países, los Ministerios de Trabajo y los organismos públicos prestan una variedad de servicios de consultoría en desarrollo de capacidades con objeto de prevenir los conflictos de trabajo y mejorar el clima de relaciones laborales. Los servicios se ofrecen a solicitud de los sindicatos, los empleadores y las organizaciones de empleadores. El **Recuadro 8.2** presenta un ejemplo de formación en técnicas de negociación que ofrece el Servicio de Asesoramiento, Conciliación y Arbitraje (ACAS) del Reino Unido.

Recuadro 8.2 Talleres de técnicas de negociación de ACAS

El **Servicio de Asesoramiento, Conciliación y Arbitraje (ACAS)** es un organismo público establecido por el Gobierno del Reino Unido para mejorar las organizaciones y la vida laboral mediante la promoción y la facilitación de prácticas de relaciones laborales sólidas. Entre los varios servicios que ofrece, ACAS también imparte formación en técnicas de negociación. Estos talleres de formación ayudan a los participantes a conocer los estilos de negociación, a tomar conciencia de las técnicas de negociación, entender el trabajo de equipo en las negociaciones y conocer las tácticas de negociación. Los principales temas del programa incluyen:

- ✓ La diferencia entre consulta y negociación
- ✓ Teorías de la negociación
- ✓ Los pasos clave para llegar a un acuerdo
- ✓ Los factores y competencias que contribuyen a una negociación exitosa
- ✓ Reconocimiento de los beneficios de los modelos de negociación basados en intereses
- ✓ Uso del buen criterio para determinar el estilo que se debe adoptar

Fuente: El sitio web de ACAS : <http://www.acas.org.uk>

Organización Internacional del Trabajo

La OIT ofrece formación y desarrollo de capacidades a sus mandantes como medio para promover y fortalecer el diálogo social y la negociación colectiva. El objetivo es mejorar la capacidad de las organizaciones de empleadores, los sindicatos y los gobiernos. La formación y el desarrollo de capacidades pueden estar a cargo de ACT/EMP, ACTRAV, los departamentos técnicos de la OIT, las oficinas exteriores o el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF/OIT).

Desarrollo de las capacidades de las organizaciones de empleadores

La **Oficina de Actividades para los Empleadores** es una unidad especializada de la Oficina Internacional del Trabajo. Su función es mantener relaciones estrechas y directas con las organizaciones de empleadores en los Estados Miembros, poner a su disposición los recursos de la OIT y mantener a la Organización informada sobre sus puntos de vista, inquietudes y prioridades. ACT/EMP se propone fomentar el buen funcionamiento de las organizaciones de empleadores, que son actores importantes

en la creación de un entorno propicio para empresas competitivas y sostenibles, el buen gobierno, la estabilidad política y social, la democracia y el desarrollo socioeconómico. La unidad presta asistencia a las organizaciones de empleadores para construir organizaciones fuertes, independientes y representativas que respondan a las necesidades y desafíos de sus miembros.

Dos de los cursos de **ACT/EMP** tienen como objetivo específico apoyar el diálogo social y mejorar las técnicas de negociación:

- Empleadores y diálogo social: Este curso de cuatro días ayuda a comprender los procesos del diálogo social y las tendencias actuales de las relaciones laborales en todo el mundo. También educa a los participantes en los métodos y técnicas de negociación.
- Técnicas de negociación para empleadores: El objetivo de este curso de tres días es mejorar las técnicas de negociación, pasando de la negociación de posiciones a la negociación basada en intereses, y el aprendizaje práctico para ser un mejor negociador. También incluye un paquete de formación de formadores.

El **Recuadro 8.3** presenta el ejemplo de una guía de negociación colectiva estratégica elaborada gracias a un proyecto conjunto de ACT/EMP y la Organización Internacional de Empleadores (OIE).

Recuadro 8.3 Negociación colectiva estratégica: Introducción para empleadores

Esta guía es una introducción básica a la negociación colectiva. Su propósito es ofrecer consejos e ideas prácticas a los empleadores que están negociando por primera vez, o que procuran obtener algo más del proceso de negociación colectiva. Contiene una serie de ideas y enfoques prácticos que reflejan las mejores prácticas y experiencias recogidas de entre una variedad de negociaciones colectivas y sistemas nacionales.

La guía sirvió de apoyo para el Programa de Formación en Negociación Colectiva Estratégica llevado a cabo en la región asiática en septiembre de 2009. La guía y los materiales de formación se diseñaron para su uso conjunto como un paquete integral. La guía ofrece más información sobre las ideas y conceptos presentados en el programa de formación con el fin de que los empleadores la lleven consigo a sus centros de trabajo.

La guía está organizada en seis módulos:

- ✓ Introducción a la negociación colectiva
- ✓ Negociación colectiva estratégica
- ✓ La ley
- ✓ Negociación
- ✓ Convenios colectivos escritos
- ✓ Aplicación, evaluación y renegociación

Fuente: Organización Internacional de Empleadores (OIE) y Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT. 2009. *Strategic collective bargaining: An introduction for employers* (Ginebra, OIT).
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/meetingdocument/wcms_304046.pdf

Desarrollo de las capacidades de las organizaciones sindicales

La **Oficina de Actividades para los Trabajadores** es una unidad especializada de la Oficina Internacional del Trabajo que está en estrecho contacto con las organizaciones

sindicales de todo el mundo. La misión de ACTRAV es apoyar a los sindicatos con el fin de fortalecer su influencia y promover los derechos de los trabajadores mediante una serie de actividades que incluyen programas de formación en negociación colectiva y diálogo social. Muchas de estas actividades se llevan a cabo a través del CIF/OIT.

ACTRAV ofrece dos cursos integrales dirigidos a mejorar la capacidad técnica de los sindicalistas para que participen en la toma de decisiones y refuercen sus técnicas de negociación. Los cursos también tienen como objetivo fortalecer la capacidad del personal del sindicato para diseñar y aplicar programas de formación en su propia organización.

- Análisis económico y financiero de las empresas para los fines de la negociación colectiva (cuatro semanas): Este curso ofrece a los participantes --negociadores, asesores técnicos, investigadores e instructores-- la oportunidad de aprender a obtener, seleccionar y analizar la información económica y financiera para mejorar sus capacidades de negociación colectiva a nivel de la empresa.
- Negociación colectiva (cinco semanas): Este curso aborda las necesidades de los negociadores, educadores o instructores que tienen la responsabilidad de diseñar e impartir programas de negociación colectiva en sus organizaciones. El curso abarca muchos temas, como la función y los niveles de la negociación colectiva, técnicas de negociación colectiva y contenido de los convenios colectivos.

ACTRAV también apoya la formación por intermedio de la **Universidad Laboral Mundial (GLU)**. La GLU (www.global-labour-university.org) se creó por iniciativa de la Oficina de Actividades para los Trabajadores en 2004 con el fin de fortalecer la cooperación entre los sindicatos y las instituciones académicas. Esta red internacional ofrece programas académicos diseñados a medida para sindicalistas, entre ellos módulos sobre principios y derechos fundamentales en el trabajo, negociación colectiva y estrategias sindicales para interactuar con las empresas multinacionales. Recientemente, la GLU inició un nuevo curso abierto por internet, de seis semanas de duración, sobre los derechos de los trabajadores en una economía global, incluido el derecho a la negociación colectiva. El curso está abierto a todos y se puede acceder a él desde cualquier lugar del mundo. Crea una comunidad de miles de sindicalistas que pueden estudiar y discutir juntos los desafíos existentes para una representación eficaz de los trabajadores en una economía globalizada.

El **Recuadro 8.4** presenta el ejemplo de un manual elaborado por el Programa de Actividades para los Trabajadores del CIF/OIT, en el marco de la Comisión Europea (CE), a través de la Cooperación CE-OIT sobre diálogo social y relaciones laborales puesta en marcha en el período 2011-2012.

Recuadro 8.4 Manual sindical sobre las zonas francas de exportación (ZFE)

El manual presenta una visión general de los retos que enfrentan los trabajadores para organizarse y negociar colectivamente en las zonas francas de exportación. Las ZFE son el núcleo de muchas redes mundiales de producción. Millones de trabajadores, en su mayoría mujeres, trabajan en estas zonas especiales que ofrecen trato preferencial a los inversionistas internacionales, al tiempo que niegan a los trabajadores sus derechos básicos. El manual refleja la experiencia de muchos sindicatos que están tratando de organizar a los trabajadores de las ZFE. Explica las normas de la OIT pertinentes y la jurisprudencia de la OIT relativa al derecho de sindicación, de negociación y, de ser necesario, de huelga. El manual muestra cómo los sindicatos pueden utilizar los instrumentos y mecanismos de control de la OIT, otros instrumentos internacionales como las Líneas directrices de la OCDE o el Pacto Mundial, así como los acuerdos marco internacionales negociados entre las empresas multinacionales y las federaciones sindicales mundiales, para garantizar los derechos de negociación colectiva en las ZFE.

El manual abarca todos los aspectos esenciales para abordar el déficit de trabajo decente en las ZFE:

- ✓ Datos y cifras económicas
- ✓ Perfil de los trabajadores
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Participación sindical en los debates políticos
- ✓ Estrategias de organización sindical
- ✓ Negociación colectiva
- ✓ Mecanismos internacionales para la defensa y la promoción de los derechos de los trabajadores de las ZFE

Fuente: Oficina de Actividades para los Trabajadores, OIT. 2014. *Manual sindical sobre las Zonas Francas de Exportación* (Ginebra, OIT). http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_393018.pdf

Fortalecimiento de la capacidad de los interlocutores sociales y las administraciones del trabajo para establecer o revitalizar la negociación colectiva

La OIT también imparte formación y desarrollo de capacidades a los interlocutores sociales y a las administraciones del trabajo con el fin de ayudarlos a promover el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva y establecer o revitalizar los marcos institucionales. Esto suele ir de la mano del asesoramiento en políticas y la asistencia técnica a los países, y también puede darse en el contexto de los programas de cooperación técnica.

- El **Recuadro 8.5** presenta un ejemplo de formación en los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva impartida a los inspectores del trabajo que visitan las granjas del Cabo Occidental de Sudáfrica.
- El **Recuadro 8.6** ilustra un ejemplo de fortalecimiento de las técnicas de negociación de los interlocutores sociales en el contexto de la asistencia técnica prestada en Ruanda para promover la negociación colectiva.
- El **Recuadro 8.7** presenta un ejemplo de la formación de formadores en el tema de marcos legales y procesos estratégicos, en el contexto de un proyecto de cooperación técnica sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo llevado a cabo en Colombia.

Recuadro 8.5 Formación de inspectores del trabajo para promover y proteger los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva en el sector rural

El papel de los inspectores del trabajo es fundamental para la promoción y protección de los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva en el sector rural. En 2013, la OIT impartió formación a los inspectores del trabajo que realizan visitas de inspección en el Cabo Occidental de Sudáfrica llevando a cabo una prueba piloto de un manual elaborado por la OIT. La formación abarcó los siguientes temas:

- ✓ Conocimiento de las normas y principios de la OIT relativas a libertad sindical, negociación colectiva y trabajadores rurales
- ✓ Conocimiento de la legislación y la práctica nacionales
- ✓ Preparación para las visitas a las granjas
- ✓ Visitas al lugar: cómo llegar al fondo de las cosas
- ✓ Medidas correctivas y consejos prácticos

La formación ayudó a los participantes a entender qué información se debe recoger, cómo formular las preguntas y cómo entrevistar a los empleadores y a los trabajadores con el fin de obtener el tipo de información necesaria para evaluar el cumplimiento y las posibles opciones de medidas correctivas.

Fuente: OIT, Departamento de Normas Internacionales del Trabajo. 2014. *Freedom of association and labour inspection in rural areas: A trainer's handbook* (Ginebra, OIT)..

Recuadro 8.6 Promoción de la negociación colectiva en Ruanda

En 2014 y 2015 la OIT prestó asistencia técnica para apoyar los esfuerzos de los mandantes tripartitos de Ruanda con objeto de revitalizar y fortalecer los mecanismos de negociación colectiva. Los mandantes elaboraron una estrategia para promover la negociación colectiva que incluía los siguientes componentes clave:

- ✓ Modificar la legislación laboral de conformidad con las normas internacionales del trabajo
- ✓ Elaborar un código de conducta para el diálogo social y la negociación colectiva
- ✓ Crear conciencia sobre el papel de la negociación colectiva
- ✓ Poner a prueba la negociación con múltiples empleadores en determinados sectores
- ✓ Desarrollar y fortalecer las capacidades de los interlocutores sociales para entablar una negociación colectiva eficaz

La OIT asistió a los mandantes en la implementación de la estrategia e impartió formación sobre técnicas de negociación conjunta entre el sindicato y la dirección (véase el **Recuadro 8.8**) dirigida a los interlocutores sociales de los sectores de la construcción y el té. Asistieron representantes de federaciones sindicales de los sectores de la construcción y el té (STECOMA y STAVER), la Central de Sindicatos de Trabajadores de Ruanda (CESTRAR), el Consejo Nacional de Organizaciones Sindicales Libres de Ruanda (COSYLI), la Federación del Sector Privado de Ruanda (PSF) y algunas empresas, además de representantes del gobierno.

El taller de formación de tres días ofreció a los participantes una introducción general sobre el diálogo social y las normas internacionales del trabajo, así como conocimientos sobre el proceso y las técnicas de negociación.

El proceso de la negociación	Técnicas de negociación
Distintos enfoques de la negociación	Conductas de los negociadores eficaces
El dilema del negociador	Escucha efectiva, paráfrasis y reformulación
Costos y beneficios de los distintos estilos de negociación	Distinguir entre posiciones y necesidades Trabajar con intereses y necesidades
Cómo maximizar el valor conjunto y lograr resultados óptimos	Características y lenguaje usado: Declaraciones de posiciones vs. declaraciones basadas en necesidades
La trascendencia de las alternativas a un acuerdo negociado	Negociar con personas difíciles
Preparación para las negociaciones	¿Cómo abrir una zona de posible acuerdo, generar opciones y confrontar ideas?

La formación incluyó una combinación de exposiciones, ejercicios prácticos, estudio de casos y juegos de simulación.

Recuadro 8.7 Formación de formadores en negociación colectiva en Colombia

En 2014 un proyecto de cooperación técnica de la OIT sobre “Derechos fundamentales en el trabajo en Colombia” llevó a cabo un programa intensivo de formación para formadores. El diseño de la formación contó con el apoyo de un grupo asesor compuesto por especialistas técnicos de la OIT, formadores profesionales, líderes sindicales y expertos locales. El programa empezó con un módulo sobre el marco jurídico de la negociación colectiva y terminó con un módulo sobre procesos estratégicos.

Módulo 1 Marco jurídico		Módulo 2 Procesos estratégicos	
Objetivos		Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reforzar el conocimiento de los sindicatos de los aspectos constitucionales y jurídicos de los derechos de libertad sindical y de negociación colectiva. ✓ Actualizar a los sindicatos sobre la jurisprudencia reciente del Tribunal Constitucional y la Corte Suprema acerca de el derecho de libertad sindical. ✓ Analizar las conclusiones y recomendaciones de los órganos de control de la OIT en materia de derechos de libertad sindical y de negociación colectiva. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipar a los sindicatos con herramientas de planificación para diseñar y poner en marcha agendas de negociación que respondan a los intereses y necesidades de sus miembros. ✓ Reforzar el conocimiento de los sindicatos de las técnicas modernas de negociación y los estilos de comunicación eficaz. 	
Parte I	Parte II	Parte I	Parte II
(a) Normas internacionales del trabajo	(d) Requisitos legales de la negociación colectiva	(a) Planificación de los procesos de negociación colectiva	(c) Técnicas y competencias de negociación
(b) Marco constitucional	(e) Mecanismos para la solución de conflictos	(b) Identificación de los temas y cuestiones de la negociación colectiva	(d) Comunicación eficaz
(c) Mecanismos de control de la OIT	(f) Requisitos administrativos		(e) Administración de los acuerdos de la negociación colectiva
(d) Marco jurídico de las relaciones entre trabajadores y empresa y solución de conflictos			
(e) Situación de la negociación colectiva en Colombia			

La metodología de la formación iba enfocada a impartir a los instructores las habilidades necesarias para apoyar a los sindicalistas a poner en práctica el conocimiento jurídico, dominar cada paso del proceso de negociación colectiva, y adquirir un conjunto moderno de competencias multidisciplinares para la planificación estratégica, la negociación y la comunicación eficaz. Los programas incluyeron una combinación de conferencias, ejercicios prácticos, estudio de casos y juegos de simulación.

El Centro Internacional de Formación de la OIT

El CIF/OIT, establecido por la OIT y el Gobierno italiano en 1965 en la ciudad de Turín (Italia), imparte formación para el desarrollo de las capacidades institucionales. Una de las áreas de especialización del Centro está relacionada con el diálogo social y las relaciones laborales. El Centro enseña técnicas de negociación conjunta para el sindicato y la empresa con el fin de mejorar las competencias de los negociadores (véase el **Recuadro 8.8**).

Recuadro 8.8 Técnicas de negociación conjunta para el sindicato y la empresa

El curso imparte a quienes participan en las negociaciones conocimientos de primera mano y prácticas de las técnicas y competencias de negociación. El objetivo de los cursos es desarrollar las capacidades de los participantes para mejorar sus técnicas de negociación y por lo tanto lograr resultados satisfactorios para sus organizaciones. El curso se desenvuelve en torno a los siguientes temas:

La naturaleza del conflicto, enfoques para gestionar el conflicto, y diversos procesos de gestión del conflicto:

- ✓ Obstáculos a la negociación efectiva
- ✓ Posibles resultados de la negociación
- ✓ Factores que influyen en estos resultados
- ✓ Negociación de enfrentamiento vs. de beneficios mutuos
- ✓ Cómo maximizar el valor conjunto de los resultados para las partes
- ✓ El dilema del negociador
- ✓ Cómo prepararse para una negociación de beneficios mutuos
- ✓ Cómo llevar a cabo una negociación de beneficios mutuos efectiva
- ✓ Conducta de los negociadores eficaces
- ✓ Las fases del proceso de negociación
- ✓ Técnicas de escucha y de paráfrasis, cómo guardar las apariencias y cómo lidiar con el enojo y las emociones
- ✓ Cuestiones de género en la negociación
- ✓ El marco jurídico de la OIT en materia de diálogo social: convenios y recomendaciones de la OIT

La duración de los cursos de negociación del CIF/OIT varía entre tres días en el caso de la formación básica y cinco días en el caso de una formación más avanzada. También se ofrece formación de formadores.

Los cursos están disponibles en inglés, francés, ruso, español y árabe.

Fuente: Sitio web del CIF/OIT: <http://www.itcilo.org/es>

Contactos en la OIT

Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)

☎ Tel: +41 (0) 22 799 7748

☎ Fax: +41 (0) 22 799 8948

✉ actemp@ilo.org

🌐 www.ilo.org/actemp

Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV)

☎ Tel: +41 (0) 22 799 7021

☎ Fax: +41 (0) 22 799 6570

✉ actrav@ilo.org

🌐 www.ilo.org/actrav

Servicio de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (FPRW)

☎ Tel: +41 (0) 22 799 8181

☎ Fax: +41 (0) 22 799 8771

✉ fprw@ilo.org

🌐 www.ilo.org/fundamentals

Servicio de Mercados Laborales Inclusivos, Relaciones Laborales y Condiciones de Trabajo (INWORK)

☎ Tel: +41 (0) 22 799 6754

☎ Fax: +41 (0) 22 799 8451

✉ inwork@ilo.org

🌐 www.ilo.org/collectivebargaining

Departamento de Normas Internacionales del Trabajo (NORMES)

☎ Tel: +41 (0) 22 799 7155

☎ Fax: +41 (0) 22 799 6771

✉ normes@ilo.org

🌐 www.ilo.org/normes

Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF/OIT)

☎ Tel: +39 (0) 11 693 6111

☎ Fax: +39 (0) 11 663 8842

✉ communications@itcilo.org

🌐 www.itcilo.org

Capítulo 2

Declaraciones de la OIT: Declaraciones tripartitas de la OIT que se refieren a la negociación colectiva

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

- [📄 Declaración de Filadelfia \(1944\)](#)
- [📄 Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo \(1998\)](#)
- [📄 Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa \(2008\)](#)
- [📄 Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social \(1977\)](#)

Convenios y recomendaciones de la OIT en materia de negociación colectiva

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

Convenios de la OIT

- [📄 Convenio sobre la negociación colectiva, núm. 154](#)
- [📄 Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, núm. 87](#)
- [📄 Convenio sobre la administración del trabajo, núm. 150](#)
- [📄 Convenio sobre las cláusulas de trabajo \(contratos celebrados por las autoridades públicas\), núm. 94](#)
- [📄 Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, núm. 151](#)
- [📄 Convenio sobre las plantaciones, núm. 110](#)
- [📄 Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, núm. 98](#)

Recomendaciones de la OIT

- [📄 Recomendación sobre los contratos colectivos, núm. 91](#)
- [📄 Recomendación sobre la negociación colectiva, núm. 163](#)
- [📄 Recomendación sobre la relación de trabajo, núm. 198](#)
- [📄 Recomendación sobre la administración del trabajo, núm. 158](#)
- [📄 Recomendación sobre las cláusulas de trabajo \(contratos celebrados por las autoridades públicas\), núm. 84](#)
- [📄 Recomendación sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, núm. 159](#)
- [📄 Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntarios, núm. 92](#)

Protocolos de la OIT

- [📄 Protocolo relativo al Convenio sobre las plantaciones, núm. 110](#)

Capítulo 3

Ejemplos de país: Políticas que promueven la negociación colectiva

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

- [📄 Argentina: Plan de empleo 2014](#)
- [📄 Chile: Política de Gobierno - Trabajo 2014-2018](#)
- [📄 Alemania: Ley de fortalecimiento de la autonomía de la negociación colectiva 2014](#)

Capítulo 4

Ejemplos de país: Acuerdos de reconocimiento

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

- [📄 Sudáfrica: Acuerdo de reconocimiento - SATAWU, UTATU y Autopax Passenger Service](#)
- [📄 Reino Unido: Acuerdo de reconocimiento - UNISON, UNITE, UCU y Cardiff University](#)
- [📄 Reino Unido: Acuerdo de reconocimiento y procedimiento - York St John University y University and College Union](#)

Ejemplos de país: Códigos de buenas prácticas y directrices para el reconocimiento

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

- [📄 Reino Unido: ACAS - Directrices sobre acuerdos de reconocimiento](#)
- [📄 Botswana: Código de buenas prácticas \(artículo 5\)](#)

- [Lesoto: Códigos de buenas prácticas 2003 \(artículos 24 y 25\)](#)
- [Reino Unido: UNISON - Guía para la negociación de acuerdos de reconocimiento](#)

Recurso de conocimiento: Documentos de trabajo relativos a relaciones laborales y negociación colectiva

[VOLVER AL RECUADRO](#)

- [Relaciones laborales y negociación colectiva en Marruecos](#)
- [Relaciones laborales y negociación colectiva en Filipinas](#)
- [Relaciones laborales en Uruguay 2005-2008](#)

Disposiciones jurídicas sustantivas: Consejos de salarios, consejos de negociación y consejos mixtos

[VOLVER AL RECUADRO](#)

- [Níger: Ley Nº 2012-45 \(artículo 242\)](#)
- [Sudáfrica: Ley de relaciones laborales 1995 \(secciones C y D\)](#)
- [Togo: Ley Nº 2006 relativa al código de trabajo \(artículo 102\)](#)
- [Uruguay: Ley Nº 18508 sobre negociación colectiva en el contexto de las relaciones laborales en el sector público \(arts. 11-13\)](#)

Ejemplos de país: Convenios colectivos

[VOLVER AL RECUADRO](#)

- [Italia \(convenio sectorial, trabajadores domésticos\)](#)
- [El Salvador \(convenio empresarial, manufactura\)](#)
- [Australia \(convenio regional, sector público\)](#)
- [Bélgica \(convenio intersectorial, trabajo temporal\): Convenio colectivo de trabajo nº 108 del 16 de julio de 2013](#)
- [Brasil \(convenio sectorial, industria de hilado y tejido\)](#)
- [Camboya \(convenio empresarial, transporte aéreo\)](#)
- [Costa Rica \(convenio regional, sector público\)](#)
- [Ghana \(convenio empresarial, agricultura\)](#)
- [Italia \(convenio sectorial, trabajadores domésticos\)](#)
- [Jordania \(convenio sectorial, prendas de vestir\)](#)
- [Malta \(convenio sectorial, sector público\)](#)
- [Noruega \(convenio sectorial, servicios\)](#)
- [Sudáfrica \(convenio empresarial, manufactura\)](#)
- [Tanzania \(convenio empresarial, construcción\)](#)

Capítulo 5

Disposiciones jurídicas sustantivas: Negociación de buena fe

- [Australia: Ley de trabajo equitativo, 2009 \(sección 228\)](#)
- [Canadá: Código de Trabajo, 1985 \(enmendado al 2015\), \(sección 50\)](#)
- [Mauricio: Ley de relaciones de empleo, 2008 \(secciones 112-117\)](#)
- [Filipinas: Código de Trabajo, 1974 \(artículo 252\)](#)

[VOLVER AL RECUADRO](#)

Ejemplos de país: Publicación de información fiable

- [Japón: Estadísticas de productividad del Centro de Productividad](#)
- [Filipinas: Departamento de Estadísticas Laborales - Sindicatos y acuerdos de negociación colectiva](#)
- [Filipinas: Informe anual 2014 de la Comisión Nacional de Salarios y Productividad](#)
- [Sudáfrica: Informe anual de NEDLAC](#)
- [Sudáfrica: Informe anual sobre mercado laboral y negociación colectiva](#)
- [Suecia: Oficina Nacional de Mediación - Situación de las remuneraciones y el empleo](#)

[VOLVER AL RECUADRO](#)

Disposiciones jurídicas sustantivas: Intercambio de información pertinente a los fines de la negociación colectiva

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

- [📄 Argentina: Régimen laboral 2004 \(artículo 20\)](#)
- [📄 Chile: Código de Trabajo 2015 \(artículo 315\)](#)
- [📄 Kenia: Ley de relaciones laborales 2007 \(sección 57\(2-8\)\)](#)
- [📄 Tanzania: Ley de empleo y de relaciones laborales 2004 \(sección 62\(6-7\)\)](#)

Ejemplos de país: Directrices sobre el intercambio de información

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

- [📄 Botswana: Códigos de buenas prácticas \(artículo 9\)](#)
- [📄 Chile: Guía para la negociación colectiva](#)
- [📄 Irlanda: Revelación de información a los sindicatos para los fines de la negociación colectiva](#)
- [📄 Reino Unido: Código de prácticas: Revelación de información](#)

Capítulo 6

Recurso de conocimiento: Órganos públicos independientes que prestan servicios de solución de conflictos

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

- [📄 Camboya: Consejo de Arbitraje](#)
- [📄 Sudáfrica: Evaluación de la Comisión de Conciliación, Mediación y Arbitraje \(CCMA\)](#)

Ejemplos de país: Formación para las fuerzas policiales

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

- [📄 Indonesia: Manual de formación sobre el papel de la policía en los conflictos laborales](#)
- [📄 Indonesia: Directrices sobre la acción policial](#)
- [📄 Filipinas: Guía y materiales de formación para las fuerzas militares, policiales y de seguridad: Libertad sindical y el derecho de negociación colectiva](#)
- [📄 Filipinas: Directrices sobre la conducta de las fuerzas policiales durante los conflictos laborales](#)

Capítulo 7

Ejemplos de país: Convenios colectivos con cláusulas sobre duración, vencimiento y renovación

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

- [📄 Australia \(convenio regional, sector público\), art. 7](#)
- [📄 Bélgica \(convenio intersectorial, trabajo temporal\), art. 43](#)
- [📄 Camboya \(convenio empresarial, transporte aéreo\): art. 3](#)
- [📄 Ghana \(convenio empresarial, agricultura\): art. 37](#)
- [📄 Italia \(convenio sectorial, trabajadores domésticos\): art. 53](#)
- [📄 Jordania \(convenio sectorial, prendas de vestir\): art. 24](#)
- [📄 Malta \(convenio sectorial, sector público\): art. 5](#)
- [📄 Sudáfrica \(convenio empresarial, manufactura\): art. 2](#)
- [📄 Tanzania \(convenio empresarial, construcción\): art. 20.4](#)

Disposiciones jurídicas sustantivas: La extensión de los convenios colectivos

[◀ VOLVER AL RECUADRO](#)

- [📄 Ghana: Ley del trabajo, 2003 \(sección 109\)](#)
- [📄 Marruecos: Código de Trabajo, 2004 \(artículo 133\)](#)
- [📄 Sudáfrica: Ley de relaciones laborales 1995 \(sección 32\)](#)



ISBN 978-92-2-129231-5



9 789221 292319