

Grupo 6: Relaciones laborales, negociación colectiva y acción sindical

El ejercicio de la autonomía en la resolución de conflictos en el campo laboral en Argentina. Practicas y enfoque alternativos para la solución de diferencias utilizados por los actores sociales

Pedro Matheu

GPA- Proyecto PRORAC.
pedrovmatheu@gmail.com

Colaborador: **Tomas Feldman**

GPA- Proyecto PRORAC
tomas.feldmann@gmail.com

1. Presentación

Las normas son autónomas, pues se las impone el propio individuo libremente. Las jurídicas son heterónomas pues se las impone de afuera.

El pronunciamiento de los expertos convocados por el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social con representantes del sector empresario, sindical, académico y judicial en 2008 afirma que con la crisis y deterioro de la protección laboral que se ha extendido al mundo y nuestro país:

- a. El mercado recuperó la centralidad protagónica en la asignación de los recursos, en un marco de acentuada apertura de la economía y descarnada competencia.
- b. Los cambios señalados y su confluencia con un proceso de extraordinaria innovación científico-tecnológica condujeron a instaurar nuevos procesos productivos y una nueva organización del trabajo.
- c. Asimismo de un cierto predominio de la normativa heterónoma a un mayor protagonismo de la autónoma.

Y particularmente:

d. Que los actores sociales no disponen de herramientas adecuadas para la resolución de los conflictos en un marco de semejante complejidad.

Por otro lado como parte de una tensión alrededor de lo heterónimo y lo autónomo como direcciones deseables, se afirma desde el campo de la resolución alternativa de conflictos, que es deseable una creciente autonomía de los actores sociales para resolver de un mejor modo sus diferencias.

Asimismo se enfatiza que en el camino entre el conflicto y la presentación de la diferencia ante la autoridad de aplicación o más aun de la justicia, la atención y encaminamiento de las diferencias en forma autónoma, por las partes, permite resolver problemas laborales y organizacionales que de otro modo quedan latentes sin solución.

Este trabajo se propone revisar el ejercicio de la autonomía y la utilización de la resolución alternativa de conflictos en el campo laboral y particularmente las relaciones colectivas.

Dada la extensión que alcanzo este informe, que es preliminar, no se incluyen específicamente organismos alternativos de relaciones individuales.

2. Métodos y practicas alternativas versus la practica heterónoma o funcionamiento en el marco de la norma. Resolución de diferencias desde el poder, por la presión y la fuerza. Posiciones o resolución de necesidades.

Un tema clave es el uso de métodos y practicas alternativas versus la práctica heterónoma o funcionamiento en el marco de la norma como forma de resolución de diferencias que puede hacerse desde el poder, por la presión y la fuerza. Esto no lleva a la revisión del funcionamiento desde posiciones o la resolución de necesidades que puede agregar valor a las negociaciones, lo que se requiere es una transformación de los conflictos de modo que los actores resignifiquen la diferencia para beneficio mutuo.

Al hablar de transformación no estamos pensando el conflicto como un fenómeno que haya que evitar, enfrentar o eliminar sino como un fenómeno que conviene sin duda prevenir y atender convenientemente.

El conflicto está desprestigiado como un mal que hay que erradicar, aquí proponemos un modo significativamente distinto de verlo.

En primer término socialmente y dado un proceso de desarrollo de un conflicto el mismo es inevitable, por lo que sugerimos ver también sus aspectos positivos:

- Puede ser un medio de conocer un problema cuya ignorancia traería consecuencias de mucha mayor magnitud.
- Puede mostrar la oportunidad de descubrir causas de situaciones hasta el momento inexplicables.
- Por supuesto que puede ayudar a tratar conflictos de larga duración motivo oculto de bajos niveles de efectividad.
- Finalmente puede ayudar a desentrañar y mejorar un aprendizaje organizacional pobre.

Y a partir de ahí las partes pueden:

- Anticipar y acordar etapas de atención de los problemas antes de llegar al conflicto abierto.
- Establecer formas de cooperación para enfrentar problemas comunes.

Para que ese proceso de cambio de las diferencias o antagonismos se produzca y se convierta en oportunidades, deben darse algunas condiciones:

- a. Debemos lograr un grado suficiente de conocimiento (o autoconocimiento) de los actores y sus conflictos.
- b. Las partes necesitan mantener su influencia sobre el proceso de cambio del conflicto.

Tengamos en cuenta que en el proceso pueden participar mas de dos partes. Una situación típica multiparte es cuando además de la empresa y el gremio oficial interviene como tercero la comisión interna. Otro caso es que al interior de la gerencia pueden darse alianzas conflictivas, apareciendo más de dos líneas de intereses. Estas situaciones provocan diferentes alternativas de alianzas.

Para esto es necesario que las partes se orienten a una resolución basada en intereses mutuos y no en posiciones con ganancia solo de una parte. Particularmente en relaciones de largo plazo.



3. El proceso de instancias entre la práctica autónoma de los actores, como espacio de creatividad, la instancia intermedia de la autoridad de aplicación, la de los tribunales los tribunales del Trabajo y la dependencia de un tercero.

Hemos destacado la conveniencia de que los conflictos se transformen mediante la acción de los propios actores sociales.

Por otro lado si dichos actores llevan acabo la transformación es posible que las fuentes o impulsores del conflicto se reduzcan saludablemente no como un ocultamiento sino como un modo de convivencia en un marco de intereses con diferencias y a veces contrapuestos.

Por lo tanto el mayor aumento de entendimiento y canalización de los conflictos en el espacio de los actores, antes de la autoridad de aplicación o los tribunales puede considerarse deseable. (Matheu 2010)

En el cuadro siguiente 2 se puede ver gráficamente esta relación entre el nivel de auto-determinación y la intervención de terceros con respecto a algunos métodos de resolución de conflictos algunos comúnmente utilizados y otros que constituyen nuevas herramientas para ampliar nuestras intervenciones.

Cuadro 2		
Influencia de las partes	Métodos o Procedimientos Comúnmente Utilizados	Influencia de un tercero
Máxima Zona de oportunidades para transformar el conflicto por las partes 	• Negociación de las partes	Mínima 
	• Programa de asociación de las partes para cambios	
	• Programas de Relaciones por objetivos compartidos.	
	• Mediación	
	• Conciliación autoridad de aplicación	
Zona intermedia 	• Facilitación institucional. Ombudsman	
	• Evaluación neutral de casos no vinculante	
Mínima	Arbitraje	Máxima
	Decisión Judicial	

4. El marco institucional de la administración de conflictos. Argentina y países de referencia.

Utilización de formas alternativas de atención y solución de diferencias previas a la autoridad de aplicación y a la justicia

Nos pareció conveniente efectuar un análisis comparado de formas institucionales para atender el conflicto laboral, analizando distintos sistemas institucionales de mediación y conciliación y la ubicación de Argentina en ese contexto. (Matheu 2006)

Se observa una diversidad en el grado de intervención del estado, de carácter administrativo o profesional, y el nivel de participación de los actores sociales, a través de sus representantes. ¿Quién ejerce el control del sistema de mediación? ¿Los actores

sociales son consultados, o sólo informados acerca del funcionamiento del sistema? ¿Tienen poder de decisión? ¿En qué grado? ¿En qué momento y de qué manera interviene el Estado?

Los sistemas que hemos estudiado responden de diferente manera a estas preguntas, con distintos matices y modalidades. Bélgica, por ejemplo, cuenta con una complejísima maquinaria de negociación colectiva, y gran autonomía de los actores sociales. Canadá tiene organismos separados para atender los conflictos del sector privado y del sector público. En Estados Unidos el Servicio Federal de Mediación y Conciliación es un organismo del gobierno federal que goza de notable autonomía política en su trato con los actores sociales, lo cual es el fundamento de su imparcialidad y de la confianza de sus interlocutores. En Australia hay varios organismos federales con diversas funciones de conciliación y arbitraje en distintos ámbitos.

Seleccionamos aquí una síntesis sobre sistemas de mediación, conciliación y resolución de conflictos laborales que en este momento se hallan en funcionamiento en comunidades tan dispares y distantes como Bélgica, Australia, Canadá, Estados Unidos, España y Reino Unido. Existen entre ellos notables diferencias, que son el reflejo de las diversas condiciones históricas, sociales y económicas en las que se desarrollaron y operan dichos sistemas. En el caso de España se ha realizado una actualización que refleja el desarrollo de sistemas autonómicos administrados por los actores sindicales y empresarios.

En el caso de España su sistema nacional y autonómico ha sido estudiado en varias oportunidades y es a nuestro juicio una fuente de mucho interés para posibles proyectos locales de organismos complementarios de la autoridad de aplicación.

En los diagramas que siguen pueden verse Argentina y los casos mencionados, destacándose las variables de análisis utilizadas: Participación de los actores sociales. Tipo de intervención. Perfil de los operadores del sistema.

Asimismo, institucionalmente, Argentina dispone en lo nacional y provincial de organismos con funcionarios dependientes de los mismos y baja inclusión de expertos o especialistas en los procesos de conflictos salvo, quizás, en arbitrajes.

Como se indicará más adelante los cuadros de estos organismos han recibido en algunos períodos formación sobre formas alternativas pero sin continuidad en su mantenimiento. Asimismo se adelanta que han existido al menos tres intentos para establecer organismos complementarios a la autoridad de aplicación.

5. El estado de la conflictividad laboral en Argentina según el informe del Grupo de Bolonia en 2010.

Los conflictos laborales 2006-2009

Luego de una década marcada por protestas sociales, el conflicto laboral recuperó protagonismo dando lugar a una revitalización del movimiento sindical (Collier y Etchemendy 2006; Senén y Medwid, 2007). El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) siguiendo las recomendaciones de la OIT de la XV Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo establece la necesidad de confeccionar una estadística nacional de conflictos laborales de acuerdo a criterios que permitan comparaciones con las de otros estados asumiendo estas funciones a partir de la reglamentación laboral.

A partir del año 2006, se comienza a elaborar nuevamente estadísticas sobre conflictos laborales, entendiendo el conflicto laboral por una serie de eventos desencadenados a partir de la realización de una acción conflictiva por parte de un grupo de trabajadores o empleadores con el objeto de alcanzar sus reivindicaciones laborales.

Se considera que un conflicto laboral comienza a partir de la realización de una acción concreta de protesta por parte de alguno de los actores involucrados y finaliza cuando el conflicto se resuelve o cuando durante un período no se lleva a cabo ninguna medida de protesta.

Durante el período 2006-2009 se efectuaron en promedio 1530 conflictos laborales en todo el país, en el 54% de estos casos (831) se realizó al menos un paro. En el año 2009 se registraron 874 conflictos con paro, algunos más que los registrados en 2008 (840), así como también para los años 2007 (838) y 2006 (770). Esta diferencia se explica en su mayor parte por el incremento de la cantidad de conflictos en la administración pública (nacional, provincial, municipal), el sector que presenta la mayor

Conflictos Laborales. 2006-2009.

	2006	2007	2008	2009
Conflictos	1.359	1.503	1.572	1.687
Conflictos con paro	770	838	840	874
Huelguistas	1.151.871	1.149.577	1.931.561	1.646.638
Jornadas individuales no trabajadas	6.332.776	8.396.498	8.623.982	9.314.211
Promedio de huelguistas sobre conflictos con paro	1.496	1.372	2.299	1.884
Promedio de jornadas no trabajadas por huelguista	5,5	7,3	4,5	5,7

Fuente: MTEySS - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

cantidad de conflictos laborales en todos los años de la serie considerada, que se extiende desde 2006.

Los conflictos laborales de 2009 presentaron niveles similares a los años precedentes. Las escasas variaciones registradas en 2009 pueden sintetizarse como leves incrementos en la cantidad de conflictos y de jornadas no trabajadas, y una disminución de la cantidad de huelguistas con respecto a 2008. Estas variaciones reflejan el comportamiento singular de los trabajadores de algunos sectores de actividad, vinculados con factores específicos.

Estos factores que inciden en la emergencia de los conflictos laborales se vinculan centralmente con el estado de las relaciones empleado/ empleador en el ámbito estatal, y las relaciones capital/ trabajo en el ámbito privado. La serie de conflictos laborales que cubre los cuatro años, muestra un contraste notable entre esos ámbitos: la mayor cantidad de conflictos, huelguistas y trabajadas se registran en el ámbito estatal.

	2006		2007		2008		2009	
	Estatal	Privado	Estatal	Privado	Estatal	Privado	Estatal	Privado
Conflictos *	809	565	925	595	947	651	991	731
Conflictos con paro *	475	309	548	298	537	324	560	338
Huelguistas	808.808	343.063	874.762	274.815	982.125	949.436	871.995	774.643
Jornadas individuales no trabajadas	5.428.573	904.203	7.415.458	981.040	7.065.086	1.558.896	7.491.059	1.823.152
Promedio de huelguistas sobre conflictos con paro	1.703	1.110	1.596	922	1.829	2.930	1.557	2.292
Promedio de jornadas no trabajadas por huelguista	6,7	2,6	8,5	3,6	7,2	1,6	8,6	2,4

* Se contabilizan aquí también los conflictos que se localizan simultáneamente en el ámbito estatal y el privado.

Fuente: MTEySS - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

Que ha ocurrido con la conflictividad en la estructura gremial de Argentina en sus diferentes niveles

El informe de expertos sobre “ El ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA DE RELACIONES LABORALES EN LA ARGENTINA” alerta sobre una crisis de representación gremial en el sistema institucional imperante en nuestro país. Un aspecto de interés es intentar observar como se expresa la conflictividad en nuestro sistema de representación laboral. Una de las manifestaciones del problema de representatividad sería la debilidad de la presencia sindical institucional en las empresas.

Debemos tener presente que, además de la presencia institucional de los gremios con personería, surgen también manifestaciones críticas de sectores internos de los mismos gremios o agrupaciones y partidos políticos opositores frecuentemente al accionar gremial “oficial”. Nuestro interés como se indicó es identificar desde que niveles se impulsan las medidas de fuerza, huelgas u otras manifestaciones y particularmente, la magnitud de expresiones en el nivel del lugar de trabajo.

Como se expresa la conflictividad en diferentes niveles de la actividad gremial

Esta crisis de representación sin duda se expresa en la debilidad de la presencia sindical institucional en las empresas, tal como se ha indicado en los puntos precedentes.

Sin embargo frente a la presencia institucional de los gremios con personería surgen también manifestaciones críticas de sectores internos de los mismos gremios o agrupaciones y partidos políticos opositores frecuentemente al accionar gremial “oficial”. Nuestro interés como se indicó es identificar la magnitud de expresiones en el nivel del lugar de trabajo.

Al analizar datos de conflictividad podemos recurrir como fuente disponible a los informes de anuales de “Conflictividad Laboral y Negociación Colectiva” para 2007, 2008 y 2009 del Observatorio de Derecho Social de CTA.

Los datos de niveles de conflictividad de 2007, con relación a la intervención sindical en los conflictos de la actividad privada, indican que 51%, fueron impulsados por sindicatos locales o seccionales, por federaciones o sindicatos nacionales un 35% y por trabajadores 14%, donde no se consigna presencia de representantes sindicales.

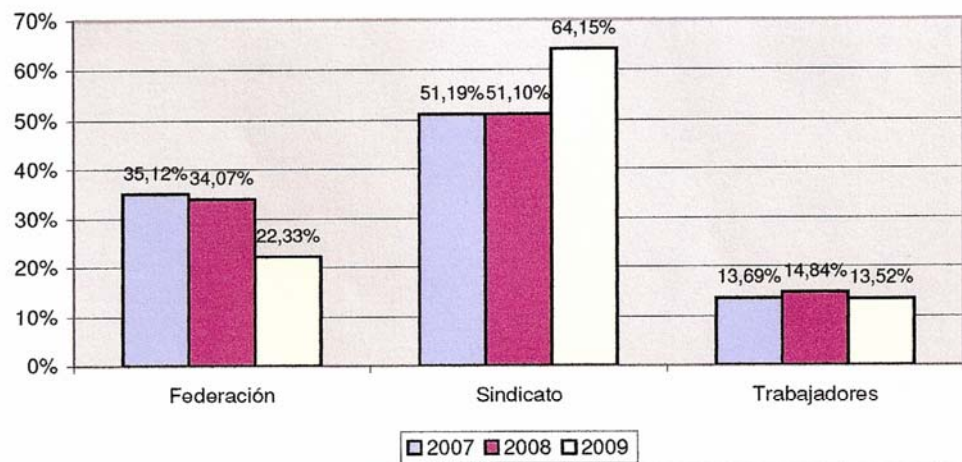
Respecto al 2008, en los conflictos de la actividad privada la intervención sindical fue liderada por los sindicatos locales o seccionales, que explican un 51% conflictos, seguido por las federaciones o uniones con un 34% y finalmente trabajadores donde no se consigna presencia de las conducciones o que mantienen diferencias manifiestas con los mismos un 15%.

Por otra parte en 2009 con relación al actor sindical, 64% de los conflictos fueron iniciados por sindicatos locales, de oficio o empresa, o seccionales de sindicatos nacionales, un 22% de los conflictos fueron impulsados por federaciones o uniones nacionales y un 14% de los conflictos fueron protagonizados por trabajadores sin representación sindical o en abierta confrontación con el sindicato del sector.

Estos datos, según la CTA, ratifican la tendencia evidenciada desde el año 2007 en cuanto al protagonismo de las instancias inferiores de representación en los conflictos colectivos. En este sentido, los conflictos desarrollados por los sindicatos de base pasaron de representar el 51% del total en el año 2008 al 64% en el año 2009, mientras que los conflictos llevados adelante por las organizaciones de ámbito nacional (federaciones o uniones) cayeron del 34% en el año 2008 al 22% en el año 2009.

Respecto al nivel de empresa, de estos datos, se evidenciaría una intervención de trabajadores y comisiones internas como protagonistas del conflicto entre 13 y 14% dato que permitiría iniciar una discusión constructiva acerca de la vitalidad del accionar de grupos o comisiones opositoras a los gremios institucionalizados.

Gráfico nº 4: Evolución de la intervención sindical en conflictos según tipo de organización (2007 – 2009)



6. El estado del Sistema de Relaciones Laborales de Argentina y la resolución de conflictos según la opinión del Grupo de Expertos convocado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, en 2004

Transcribimos aquí varios párrafos de interés por nuestro trabajo del informe de expertos:

“Normativamente los conflictos colectivos de trabajo están regulados actualmente por el artículo 14 bis de la Constitución Nacional que garantiza a los gremios el derecho de huelga; por la ley 14.786; por el Título II, Capítulo III de la ley 25.877 sobre Conflictos Colectivos de Trabajo, y por el decreto 272/06 que reglamenta el artículo 24 de la ley 25.877. También por las normas internacionales integradas a nuestro Derecho entre las que se destacan aquellas relativas al principio fundante de la libertad sindical.”

Sobre los alcances y necesidades de cambios de la ley 14786 que regula los conflictos colectivos:

“Teniendo en cuenta las dificultades mencionadas con relación a los sujetos activos del derecho de huelga, surge la necesidad de revisar el alcance subjetivo de las sanciones que la ley 14.786 dispone para el caso de que se viole tanto el período de paz que debe comenzar con la conciliación obligatoria, en cuanto las obligaciones que las partes del conflicto asumen durante la vigencia de dicho período. Esas sanciones deberían alcanzar también, entonces, a los delegados, activistas, comisiones internas y/o grupo de trabajadores que lleven adelante el conflicto. De lo contrario, si las sanciones tienen como destinatario solamente al sindicato, podría resultar que no produzcan efecto inmediato alguno sobre la huelga o la medida de acción directa que hubiera sido puesta en marcha sin la intervención del mismo o incluso en su contra.

Otro aspecto de la ley 14.786 que parece revelarse insuficiente actualmente es el relativo a los plazos de la conciliación obligatoria. La complejidad actual de los conflictos y la cantidad de partes intervinientes por cada sector según sea el caso, parecen aconsejar una extensión de dichos plazos, que podría lograrse convirtiendo en obligatorio el período de cinco días que la ley establece como optativo. De esa forma, se

contaría con un plazo único y total de veinte días hábiles de negociación, plazo que, en caso de ampliarse el ámbito de los posibles sancionados ante violación o no acatamiento del mismo, podría ser mejor aprovechado para intentar arribar a una solución consensuada del conflicto.”

En el mismo sentido, el artículo 47 de la ley 23.551 autoriza a "Todo trabajador o asociación sindical que fuere impedido u obstaculizado en el ejercicio regular de los derechos de la libertad sindical..." a recabar el amparo judicial de esos derechos.

Dado que la Declaración Socio Laboral del Mercosur está reconocida como Derecho interno por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, se presenta la necesidad de clarificar las normas nacionales en lo que respecta a los sujetos del derecho de huelga como primer paso necesario para su adecuada regulación.

Citamos algunas de las recomendaciones que los expertos efectúan:

12.6.1. Deben hacerse reformas en materia de tratamiento legislativo de los conflictos, que pongan al día procedimientos que han dado excelente resultado en el pasado pero resultan insuficientes en la actualidad. Así, se debería: ampliar el plazo de conciliación obligatoria; establecer nuevas y más severas sanciones para quienes no la acaten, sin necesidad de que medie calificación alguna a tal efecto. En tal sentido se aconseja prever severas sanciones pecuniarias para empleadores y sindicatos y, en el último caso, eliminar la posibilidad de pérdida de la personería gremial. Asimismo, respecto de los trabajadores o grupos inorgánicos de ellos que desconozcan la conciliación, cuando se trate de personas investidas de representación sindical, suprimir la garantía especial de estabilidad en el empleo o tutela sindical; hacer obligatoria la publicidad de las propuestas formuladas y la posición de las partes a ese respecto para que la opinión pública pueda analizar la actitud de los actores sociales en el conflicto.

12.6.2. Se debe incentivar la adopción de métodos de autocomposición de los conflictos, haciendo tomar conciencia a las partes colectivas del costo social del conflicto y la posibilidad de que su solución parta de su voluntad conjunta

expresada en la negociación colectiva. Hoy día son pocos los convenios colectivos que consideran mecanismos de autocomposición y los aplican efectivamente. Además y sin desconocer que el conflicto es consustancial con el sistema, tratar de que las partes y, más especialmente la autoridad de aplicación, analicen sus causas inmediatas, más profundas y no se atengan exclusivamente a soluciones coyunturales.

7. La administración del Estado Argentino Nacional y Provincial de los conflictos colectivos:

- El Ministerio de Trabajo de la nación como órgano de aplicación. Las provincias y sus órganos de aplicación. Compendio de practicas hacia 2004 según la encuesta realizada en el Consejo Federal del Trabajo.

La encuesta tenía el propósito de identificar en que medida se aplicaban nuevas técnicas de conciliación.

La encuesta se aplicó a conciliadores y formadores entrenados en programas de tutoría o intervención por el Servicio Federal de Mediación y Conciliación de EUA. (FMCS)

Se reproducen y comentan algunos resultados obtenidos sobre las prácticas de conciliación de funcionarios de Nación y Provincias.

Seminario de Consejo Federal del Trabajo y el Servicio Federal de Mediación y Conciliación de EUA. (FMCS Córdoba 2003

- 1- A partir del momento en que participó en el entrenamiento, cuáles fueron las situaciones en que intervino con mayor frecuencia. En los cuadrados en blanco, ordene las situaciones según la frecuencia que corresponda, siendo 1 la mayor frecuencia y 7 la menor, con 2 la que sigue en frecuencia y así sucesivamente según la cantidad de casos en que usted intervino.

Situaciones	Total de veces	Porcentaje
1) Negociaciones con problemas provocados individuos en la mesa de negociación	29	72%
2) Negociaciones colectivas sin conflicto	25	62%
3) Negociaciones colectivas con conflicto	26	65%
4) Procedimiento Preventivo de Crisis de Empresa	25	62%
5) Prevención de conflictos	30	75%
6) Consultas de las partes	34	85%
7) Conflictos individuales	30	75%
8) Otras no indicadas*	12	30%
Total encuestados	40	100%

De los resultados obtenidos se puede observar que las situaciones en las que se intervino con mayor frecuencia fueron:

- Consulta de las partes (85%)
- Prevención de conflictos (75%)
- Conflictos individuales (75%)
- Negociaciones con problemas provocados individuos en la mesa de negociación (72%)

Otras intervenciones que demandan una actividad profesional intensa son:

- Negociaciones colectivas con conflicto (65%)
- Procedimiento Preventivo de crisis de Empresa (62%)

Con respecto a técnicas utilizadas las principales respuestas fueron:

Teniendo en cuenta los problemas antes comentados por usted, identifique qué técnicas, herramientas o procedimientos recomendaría utilizar para cada una de las siguientes

etapas de conciliación. Asimismo, le pedimos que comente, en los casos que corresponda, cuál fue su experiencia al utilizarlas.

Técnicas	Utilización	%	Eficacia	%
a) Prepararse previamente para la mediación disponiendo de todos los datos y la información necesaria	24	60%	26	65%

Técnicas	Utilización	%	Eficacia	%
<i>Etapa de presentación del conciliador y determinación del procedimiento o reglas de juego</i>				
a) Explicar a las partes, en la primera sesión, cuáles son las pautas de trabajo que se seguirán y si cabe, lo que se prevé en las siguientes reuniones (ej. Necesidades de información)	29	72%	26	65%

Técnicas	Utilización	%	Eficacia	%
<i>Etapa de proceso de conciliación</i>				
a) Identificar los intereses de las partes.	27	67%	24	62%

Nuestra interpretación de estos datos es la siguiente:

- Los encuestados acababan de pasar por un entrenamiento en nuevas técnicas. O sea que están sensibilizados sobre las mismas.
- Llama la atención que situaciones como “Identificar los intereses de las partes” No tuviera un porcentaje mayor de utilización.

- Es posible que fuera del ámbito de la formación y en contacto con la práctica cotidiana una etapa esencial de la conciliación como esta se utilice mucho menos.
- Debemos tener en cuenta que los estudios de follow up de la capacitación muestran una pérdida de la eficacia que puede ser acelerada si no hay un fortalecimiento.
- Hasta donde sabemos esta capacitación nos se ha repetido

8. Experiencias de formación en métodos y prácticas alternativas en Nación y Provincias. Programas y experiencias.

A continuación se enumeran programas realizados desde el Ministerio de Trabajo Nacional, con extensión al Mercosur y a las provincias a través del Consejo Federal del Trabajo.

la memoria de proyectos realizados sobre mediación conciliación, relaciones laborales y conflictos tuvo el diseño y coordinación técnica de las actividades de Pedro Matheu y un equipo numeroso de colegas.

Esta memoria, que se cita en la bibliografía, tiene el propósito de recuperar experiencias desarrolladas por un importante grupo de especialistas, que pueden permitir extender estas experiencias a otros ámbitos en nuestros países.

las principales instituciones intervinientes en los proyectos han sido:

- *MINISTERIO DE TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE ARGENTINA.*
- *PROYECTOS OEA DE MEDIACION*
- *Ministerio de trabajo y Seguridad Social de España*
- *Federal Mediation and Conciliation Service de USA.*
- *Consejo Nacional del Trabajo de Argentina*

- *Organización Internacional del Trabajo*
- *Gobierno de la Provincia de Santa Fe.*

Herramientas para la transformación de conflictos tratadas en los proyectos

En los proyectos mencionados se han revisado frecuentemente en actividades tripartitas, la negociación hasta la conciliación por la autoridad de aplicación, la administración de situaciones conflictivas por medio de encuadres legales como las comisiones de autocomposición de conflictos y las múltiples maneras de percibir, y enmarcar un conflicto manteniendo el control mutuo sin manifestaciones hostiles.

Sin embargo, existen ocasiones en que las circunstancias específicas o la complejidad de los conflictos exceden la habilidad o posibilidad de las partes de llegar a una solución negociada y requieren de la ayuda de un tercero para este objetivo. Los modos de intervención difieren entre sí, de acuerdo con el grado de libertad con que cuentan las partes en la determinación de la decisión final y el grado de poder. Existen distintos grados de intervención, modelados para los distintos niveles de control sobre el proceso que las partes retienen.

En algunos casos, las partes solo requieren de la ayuda de una persona que los motive a mejorar sus canales de comunicación, haciendo las veces de facilitador, pero conservando ellas la facultad de tomar la decisión o decisiones finales correspondientes. En este grupo, además de la mediación, podemos mencionar algunos métodos como la conciliación y la amigable composición, entre otros. Una mención especial merece la generación de consensos, usada en disputas entre grupos sociales incluyendo o no a las entidades publicas como partes de la disputa.

Estos se diferencian entre sí de acuerdo con el nivel de formalidad y la amplitud del accionar del tercero. Los métodos varían desde suplantar o reemplazar la decisión de las partes a aumentar su capacidad para decidir. En distintos grados a conservar esa capacidad en distintos grados.

De otro lado, hay situaciones en que es el tercero quien impone o determina la decisión final respecto del desenlace de la diferencia o antagonismo. En algunos casos, la decisión del tercero es de cumplimiento obligatorio, como cuando esta se produce a través de una decisión judicial o un laudo arbitral. En otros, el tercero se limita o bien a exponer su opinión o conclusión acerca del desenlace del conflicto, como es el caso de la Evaluación Neutral de casos o simplemente a investigar y recomendar acciones a seguir como sucede con la figura del Ombudsman.

9. Programa para el desarrollo de temas organizacionales, relaciones avanzadas y transformación del conflicto. PRORAC.

A partir de esta experiencia un equipo de profesionales hemos creado el PRORAC, que es un proyecto dedicado al desarrollo de temas organizacionales, relaciones avanzadas y transformación del conflicto.

Se inicio en el Proyecto de Mediación de OEA en 1996 para Argentina y el Mercosur con la cooperación de OIT y España, posteriormente está desarrollando actividades con actores sociales empresarios y sindicales. Asimismo programas con provincias con el apoyo de OIT.

El proyecto y sus miembros han trabajado activamente en programas con el Federal Mediation and Conciliation Service de EUA y ha realizado estudios de sistemas comparados de mediación y resolución de conflictos, entre ellos EUA, Reino Unido, Belgica, Australia y la experiencia y desarrollo de los organismos y prácticas de España, entre otros.

En Argentina analizó la experiencia de negociación colectiva entre 1990 y 2004 axial como los mecanismos de resolución de conflictos negociados en convenios.

El PRORAC dispone de amplia información y documentación técnica, en diferentes soportes sobre los temas de su interés, así como metodologías avanzadas de formación para negociadores y dirigentes.

El programa desarrolla actividades con herramientas de intervención, mediación, análisis e intervención en conflictos, basados en desarrollos propios y en las escuelas más avanzadas de clase mundial sobre relaciones organizaciones, laborales y gremiales.

Dichas actividades buscan incluir a los sectores públicos, organizaciones gremiales, organizaciones empresariales e instituciones ocupadas en temas del trabajo y las organizaciones.

La base de operaciones se encuentra en GPA Grupo Profesional de Asistencia y en la Fundación Portrabajar con la dirección de Pedro Matheu y Rodolfo Grossman con la coordinación de operaciones a cargo de Paula Matheu.

En el último período se ha trabajado en proyectos con:

- ***MINISTERIO DE TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE ARGENTINA.***
- ***Organización Internacional del Trabajo***
- ***Gobierno de la Provincia de Santa Fe.***
- ***Adrha Asociación de Dirigentes de Recursos Humanos de la Republica Argentina.***
- ***Esade Escuela de Negocios de Cataluña.***
- ***Consultora Schein***
- ***Foeva Federación de Obreros y empleados Vitivinícolas de Argentina.***
- ***Fatica Federación del Cuero de Argentina.***
- ***Grupo de Becarios de Bolonia***

10. Practicas e institucionalización de esas practicas por los actores sociales: Cámaras y empresas versus gremios y representaciones gremiales.

Ante la dificultad de registrar experiencias que pertenecen al ámbito privado de los actores hemos recurrido a documentación escrita que de cuenta de experiencias alternativas a las relaciones tradicionales.

En este caso recurriremos a un informe realizado en el marco del Proyecto OEA en el Ministerio de trabajo (LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA REGULACIÓN DE LA ACTIVIDAD GREMIAL, EL DERECHO A LA INFORMACIÓN Y PAZ SOCIAL EN EL PERÍODO 2000 A 2004)

El informe se ha concentrado, en la búsqueda de la experiencia que se ha desarrollado en Argentina en la negociación colectiva para generar cláusulas participativas en tres temas principales:

- ⇒ La negociación de cláusulas sobre regulación de la actividad gremial.
- ⇒ Lo acordado en derecho a la información, balance social u otros mecanismos aplicados.
- ⇒ Experiencias de paz social pactadas por las partes.

Con el fin de relevar la experiencia más reciente se han revisado todos los convenios negociados entre los años 2000 y 2004, los cuales totalizan un universo de **337 casos**.

Un total de **131** convenios han negociado alguna forma de regulación de la actividad gremial, lo que representa un **38%** sobre el universo analizado

En segundo término un total de **61** convenios han acordado condiciones sobre derecho a la información, balance social u otros mecanismos aplicados, lo que representa un **18%** sobre el universo analizado.

En tercer término un total de **54** convenios han negociado experiencias de paz social pactadas por las partes lo que representa un **16%** sobre el universo analizado.

El informe da cuenta de numerosas cláusulas estableciendo mecanismos regulatorios de temas frecuentemente conflictivos.

Las conversaciones con actores y funcionarios indica que la utilización efectiva de estas cláusulas en baja.

En el informe del Grupo de Expertos puede verse también este problema.

Se privilegian relaciones de conocimiento, y la presencia de roles como asesores de confianza, no teniendo vigencia el formato institucional acordado.

11. Reflexiones y perspectivas sobre el desarrollo de la autonomía y alternativas institucionales que podrían convenir en Argentina para favorecerla, en el estado y los actores sociales.

I. Crear órganos específicos de asistencia a la negociación dentro o fuera del ámbito del Ministerio de Trabajo. Debe tenerse en consideración el artículo 23 de la ley 25.877 que dispone la creación de un servicio de mediación, conciliación y arbitraje que funcionará en el ámbito del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Asimismo:

11.12.3. Formar negociadores.

11.12.4. Proporcionar, cuando esto es posible, regulaciones sobre aspectos concretos o normas tipo como las indicadas para el trabajo infantil.

11.12.5. Regular en forma específica la constitución de las comisiones negociadoras, estableciendo pautas objetivas en los criterios de conformación y en los de toma de decisiones una vez constituidas.

11.12.6. Prever un procedimiento judicial rápido y eficaz para resolver los actos de impugnación que se susciten en la conformación de la comisión negociadora respecto de ambos sujetos.

11.12.7. Modificar el criterio de resolución de conflictos de concurrencia entre normas convencionales, en cuanto concierne al método de comparación, que debería tomar en consideración los instrumentos en su totalidad.

II Sugerencias para iniciar la elaboración de mecanismos autónomos de resolución de conflictos con creciente involucración de los actores sociales.

(Ver recomendaciones de expertos en punto anterior)

En Argentina hubo, desde el Ministerio de Trabajo Nacional al menos tres intentos de establecer un sistema de mediación con carácter federal para temas colectivos. En todos los casos fracasó particularmente por oposición de las provincias, razón por la cual en el sistema político vigente entendemos que todo proyecto que busque involucrar a los actores sociales debe simultáneamente establecer mecanismos consensuados con dichas provincias para su implementación.

Probablemente un proyecto de esta naturaleza debe plantearse en el mediano y largo plazo.

A continuación se describen lineamientos breves y solo tentativos sobre las etapas y contenidos de un proyecto y su implementación:

1. El proyecto debe prever la convocatoria de consultas a expertos y entidades representativas sindicales y empresarias sin establecer mecanismos o condiciones que obstruyan en el momento inicial el diseño del proyecto.
2. El Proyecto incluiría convocar en base a los contactos de punto 1 un Consejo Asesor representativo con funciones no decisorias para evaluar en que medida las organizaciones sindicales y empresariales podrían asumir un mayor grado de autonomía en las relaciones laborales, haciendo del diálogo y de la negociación

colectiva el instrumento principal y más eficaz para determinar su contenido y para solucionar los conflictos laborales, en especial los colectivos. Todo ello con el objeto de establecer un sistema extrajudicial y extraadministrativo de solución de la conflictividad laboral.

3. El consejo debería avanzar estableciendo para la solución de los conflictos colectivos vías propias de conciliación, mediación y arbitraje. Es muy importante que las partes no vean una limitación a sus facultades de representación y acción salvo que voluntariamente opten por sujetarse a estos modos de solución de conflicto.

Probablemente convenga recuperar, por razones de reconocimiento institucional, las cláusulas de tratamiento de conflictos que están establecidas en numerosos convenios aún cuando en la realidad no funcionen.

4. Establecido un acuerdo (Acuerdo de Solución Autónoma de Conflictos, ASAC) sobre la posibilidad de que las organizaciones sindicales y empresariales puedan asumir un mayor grado de autonomía en las relaciones laborales, haciendo del diálogo y de la negociación colectiva el instrumento principal bajo condiciones de adhesión voluntaria, podrían aplicarse estas etapas de implementación:

- 4.1. Establecer un acuerdo ASAC sobre una jurisdicción nacional para empresas cuyas operaciones funcionen en más de una jurisdicción provincial.
- 4.2. Prever un mecanismo de adhesión para las provincias al nuevo sistema de atención de conflictos, los que se atenderán en la sede provincial de ASAC.
- 4.3. La Nación deberá prever asistencia técnica y financiera para el desarrollo y sostén de las oficinas provinciales.

Bibliografía

- Altschul Carlos, Enrique Fernández Longo, Todos Ganan. Claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral. Paidós Empresa, 1997
- Seminario del Consejo Federal del Trabajo y el Servicio Federal de Mediación y Conciliación de EUA. (FMCS) Encuesta a conciliadores asistentes sobre aplicación de nuevas técnicas de conciliación. Córdoba 2003.
- Federal Mediation and Conciliation Service USA.
 - Forces in Change 1994.
 - Negociación Basada en Intereses. Libro guía para participantes. 1995
 - Material educativo sobre negociación por intereses y mediación, utilizado en proyectos entre 1996 y 2001.
 - Programs: Partner in Change; Relations by objectives. 1998.
 - Diseño de sistemas para la resolución de conflictos --
 - Un enfoque basado en Intereses / Desarrollo Organizacional
 - Basado principalmente en materiales de Cathy Constantino.
 - y Chris Merchant, con material adicional de Pete Swanson, University Associates y Dannemiller Tyson Associates.
- Informe sobre Conflictividad en Argentina 2004-2009 Grupo de Bolonia 2010.
- Informe de los Expertos sobre el Sistema de Relaciones Laborales de Argentina MTESS. Editorial Rubinzal Culzoni Buenos Aires 2005.
- LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA REGULACIÓN DE LA ACTIVIDAD GREMIAL, EL DERECHO A LA INFORMACIÓN Y PAZ SOCIAL EN EL PERÍODO 2000 A 2004. PEDRO MATHEU Y LUCÍA FERRADAZ 2006.
- . Luchi Roberto, Zamprile Alejandro, Negociando en un mundo Complejo, Desafiando y resolviendo Conflictos Límites. Ed. IAE Press, 2009
- . Matheu Pedro, SISTEMAS DE MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. UN ANÁLISIS COMPARADO. Proyecto OEA AE/023/98. 2000
- . Matheu Pedro, *LOS SERVICIOS DE MEDIACIÓN Y ARBITRAJE LABORAL EN ESPAÑA*
Intervención autónoma de gremialismo y empresariado en la resolución de conflictos colectivos e individuales. MTEySS, 2006.
- Matheu Pedro, *EL ANALISIS DE CONFLICTOS. Metodologías para su transformación. Aplicación a un conflicto organizacional y laboral. Aset 2009.*

- Programa para el desarrollo de temas organizacionales, relaciones avanzadas y transformación del conflicto. PRORAC. Informe GPA Grupo Profesional de Asistencia y Fundación Portrabajar. 2010.

- Redorta Josep, Como Analizar Conflictos, Ed. Paidos Mediación, 2004.

- Redorta Josep, El Poder y sus Conflictos, ¿Quién Puede Más?, Ed. Paidos Plural, 2005.

- *SERVICIOS DE MEDIACIÓN Y ARBITRAJE LABORAL EN ESPAÑA.*
INTERVENCION AUTONOMA DE GREMIALISMO Y EMPRESARIADO EN LA
RESOLUCION DE CONFLICTOS COLECTIVOS E INDIVIDUALES. Pedro
Matheu 2006.

- Sistemas de resolución de conflictos laborales en economías avanzadas Congreso
Artra y Proyecto OEA de Mediación Pedro Matheu y colaboradoras. 2008.