

## Capítulo III

### Una propuesta para las negociaciones colectivas articuladas

#### 1. Aspectos generales

A partir del análisis efectuado de los antecedentes internacionales, la propuesta se orienta hacia alternativas no desarrolladas en la región.

En primer término, debe señalarse la conveniencia de retomar un papel activo del Estado en el fomento de una estructura articulada de negociación colectiva, ya sea a través de la promoción de un **acuerdo marco** específico o de una legislación consensuada que aborde este aspecto. En ambos casos deberá establecerse el papel que debe cumplir el Estado para cada nivel.

Este acuerdo podría asimismo:

- fijar la periodicidad de las negociaciones;
- determinar los temas que debe o puede tratar cada nivel;
- establecer los mecanismos de solución del conflicto de normas;
- intervenir activamente en el control de legalidad y equidad de lo acordado y en su cumplimiento posterior.

**¿Por qué este retorno del Estado?** Frente a la actual precarización y desequilibrio de las relaciones colectivas hay buenas razones para experimentar con una solución combinada de negociación colectiva con supervisión de las autoridades administrativas. Esta propuesta no pretende vulnerar la autonomía de la negociación sino otorgar un marco de garantía que estimule el futuro de la negociación colectiva.

Una estructura posible —en experimentación en otros países— podría consistir en establecer un nivel de negociación de actividad, y otro nivel de negociación de sector o rama (ver cuadro). Esta dinámica de negociación dejaría suficiente espacio para la negociación en la empresa **referida** a los temas que especialmente se deleguen o que se vinculen con la organización del trabajo en la empresa. Las competencias serían las siguientes:

### *Actividad-negociación de políticas y pisos mínimos*

En el primer aspecto se hablaría de formación profesional, representación gremial y lineamientos generales sobre productividad, movilidad interna y reducción de tiempo de trabajo entre otros temas. En materia de pisos, se fijaría el salario mínimo profesional y las categorías laborales básicas.

### *Rama, sector o región según se acuerde: negociación de adaptación*

Los contenidos se referirían a jornada de trabajo, categorías y puestos de trabajo, régimen de licencias, estructura salarial vs. régimen de productividad, procedimientos, especiales de reconversión y capacitación.

### *Empresa: negociación específica*

Los acuerdos de empresa, cuando funcionen, no podrían desnaturalizar lo establecido en la negociación superior a la que se encuentren articulados.

La propuesta intenta que la negociación del máximo nivel cumpla un papel de observatorio, alentando una dinámica de consenso y encuadramiento de las negociaciones de los otros niveles. El segundo nivel es el que imaginamos como susceptible de abarcar la negociación colectiva de rama, sector o para la pequeña empresa.

Es en este nivel en donde debe preverse un papel más activo del Estado en aras de garantizar el cumplimiento de los principios de compensación efectiva que se refiere a la necesaria equidad en las transacciones y el de igualdad entre las partes que alude al equilibrio en la relación de fuerzas. Solo sobre estos dos principios puede edificarse un consenso sustentable.

## **2. Contenidos de la negociación colectiva**

Un tópico de ineludible reflexión es el de los contenidos de la negociación colectiva. Hay un innegable crecimiento de su ámbito específico, siendo cada vez más amplias las cuestiones que se tratan en la mesa de negociación. Ese proceso de expansión y apertura conlleva un enriquecimiento de esta institución a pesar de las resistencias empresariales y las dificultades que enfrenta el sindicalismo.

¿Cuáles son los temas más usuales, los que van a estar presentes en las próximas negociaciones colectivas? Siguiendo a Durán López, podemos distinguir cinco núcleos temáticos que componen los contenidos de una posible negociación colectiva.

1) El *primer núcleo* se refiere a las relaciones de intercambio entre el trabajo y el salario. Esto significa qué cantidad de trabajo y qué cantidad de salario va a

pagar ese trabajo requerido a los trabajadores, de manera tal de adecuarse a las reglas del mercado y a las correcciones necesarias para atender dichas reglas. Este primer núcleo incluye también la duración de la jornada laboral y el régimen de vacaciones.

Dentro de este punto, la negociación colectiva debería prestar especial atención a la influencia de lo que se ha llamado la “precarización” del contrato de trabajo, lo que significa el progresivo debilitamiento de ciertos principios protectores que regían el contrato. Esto se produjo como consecuencia, entre otros temas, de la introducción de modalidades que fijan un plazo determinado a estos nuevos contratos, están exentas en cierto porcentaje de aportes personales y contribuciones patronales y tienen la posibilidad de pagar menores indemnizaciones por despido que el contrato a tiempo indeterminado.

En la mesa de negociación la jornada tiene una importancia sustancial aunque lo que ha ocurrido con este instituto es que, a medida que el tiempo ha pasado, se le han adjudicado más cualidades. Así se ha convertido en: instrumento de política de empleo, instrumento para achicar costos, instrumento de política de salud y seguridad e instrumento de política organizacional interna, entre otros.

Hoy en día uno de los aspectos que sobresalen en el debate es el de la reducción de la jornada. Con él, los sindicatos pretenden operar en tres sentidos: a) como política de empleo; b) como mecanismo para disminuir el *stress* que producen ciertas políticas intensivas de trabajo; c) como descanso para que los trabajadores puedan articular tiempo libre con vida familiar.

Los empleadores contraponen la flexibilidad de la jornada de trabajo encarnada en jornadas promediadas, ya sea en forma semanal, mensual o anual con un sistema de débitos y créditos horarios, o el aumento de la jornada diaria habitual para evitar al pago de horas extras.

Los empleadores obtendrían una mayor movilidad en la organización interna distribuyendo el trabajo de acuerdo al flujo del mercado y, prácticamente, eliminando las jornadas extraordinarias y la posibilidad de conflicto frente a la falta o disminución de trabajo. Esto implica un abaratamiento real de los costos laborales.

Por último, una tendencia que debe señalarse, tanto en el tema de la distribución de la jornada como en la de las vacaciones, es la intención empresarial a anualizarla, no tanto por entendibles razones productivas sino por una estrategia dirigida a tener “manos libres”. Es decir, excluir al sindicato en la regulación cotidiana de esos institutos esenciales, limitando su intervención a la firma de un convenio que sienta principios muy generales y discrecionales.

Se ha profundizado así en el mundo del trabajo y en la negociación colectiva el tema de jornada y se ha hecho más complejo. El paso de un sistema *taylorista* a uno *neotaylorista* o *toyotista*, con el avance del capital sobre el trabajo, así como la introducción de nuevas tecnologías, imponen nuevas y más imaginativas formas

de discusión sobre este instituto, que permitan un equilibrio entre las nuevas necesidades productivas y la protección de la salud y el empleo de los trabajadores.

2) Un *segundo núcleo* hace referencia a las relaciones de producción, a la organización del trabajo y a las condiciones de trabajo. Estas son entendidas como una problemática global e integral, cuyos temas esenciales serán la higiene y la seguridad, la duración y configuración del tiempo de trabajo, la edición y límites máximos de la carga física, psíquica y mental, la organización y el contenido del trabajo, la ergonomía y el sistema de remuneraciones según el rendimiento.

Se incluyen además temas tales como la calificación profesional, la movilidad de la mano de obra y la regulación del poder disciplinario y directivo del empresario. Aquí es donde se tratan temas tales como la movilidad y la polivalencia funcional. Dichos conceptos aluden a la posibilidad de que el trabajador efectúe las diversas tareas que sean requeridas por el proceso productivo y que pueda adaptarse a las diversas tecnologías que se utilicen en dicho proceso. Este es a la vez el ámbito donde está emergiendo una nueva institucionalidad que se expande al conjunto de las relaciones laborales.

Lo atinente a la formación profesional estará sin duda presente. No es posible imaginar que esta área, cada vez más importante, permanezca fuera de los convenios. Se trata de un aspecto que, por lo general, se ha regulado en forma unilateral y que empleadores y trabajadores deberán acordar. Deberá disponerse la adopción de programas de formación profesional a desarrollarse fuera o dentro de la empresa, especialmente cuando se trata de la reconversión de la fuerza de trabajo de la promoción social o del mejoramiento en la estructura de la organización del trabajo.

Esta formación profesional puede alcanzarse mediante el aprendizaje dentro del proceso de trabajo o mediante la realización de cursos específicos que hagan a la eficiencia de la labor productiva. Así por ejemplo se podrá establecer que el derecho del personal a la capacitación con el objeto de mejorar las habilidades, los conocimientos y las aptitudes requeridas para la mejor y segura realización de las tareas y desempeño del trabajador en la empresa convertirá en un condicionamiento a la aplicación de la polivalencia y la movilidad funcional.

Al respecto podrían introducirse cláusulas que prevean estos aspectos:

- Las Partes reafirman que la polifuncionalidad pactada en este convenio deberá ser directamente proporcional a la capacitación adquirida por los trabajadores.
- En consecuencia, las Empresas se comprometen a instrumentar programas de entrenamiento y capacitación profesional con el objeto de formar al personal en el marco de las nuevas técnicas y procesos de trabajo y para el acabado cumplimiento de las tareas.

- Todos los trabajadores tendrán derecho a acceder a los planes de capacitación que instrumente su empleador y que resulten necesarios para el desarrollo de su carrera profesional.
- Cada trabajador estará obligado a cumplir con el entrenamiento y la capacitación profesional que le programe su empleador en relación al apropiado desempeño de sus funciones; en consecuencia, el tiempo destinado a estas actividades dentro o fuera de la jornada habitual será considerado tiempo de trabajo.
- El Sindicato presentará las propuestas que considere oportunas sobre el contenido y alcance de los programas antes mencionados, así como otras sugerencias sobre temas de capacitación vinculados al desarrollo laboral de los trabajadores.
- Las Partes estudiarán la posibilidad de desarrollar acciones conjuntas para capacitar al personal en materias que no se encuentren directamente relacionadas con el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores pero que resulten de interés para su formación general.

Hasta aquí se ven aquellas materias relativas a las relaciones individuales de trabajo que pueden ser negociadas colectivamente.

3) Habría un *tercer núcleo* que trata sobre las materias que hacen a las relaciones colectivas de trabajo. Aquí se incluyen la actividad sindical dentro de la empresa, los mecanismos de solución de conflictos colectivos y los criterios para la articulación de convenios de ámbito menor (criterio jerárquico) y los de prevalencia del convenio anterior o posterior (criterio cronológico).

Respecto del conflicto, se profundiza lo relativo a los mecanismos para la solución de la “microconflictividad”. En los convenios deberían incluirse las reglas para el tratamiento de reclamaciones. Sin duda será preferible ponerse de acuerdo de antemano sobre el procedimiento a seguir en materia de interpretaciones del convenio y de reclamos del personal.

Se ha detectado que su aparición es más factible cuando los convenios se concertan a nivel de empresa. A veces, se concretan en acuerdos que no tienen alcance de convenios colectivos, pero que son totalmente válidos para las partes. Estos pueden prever reuniones periódicas entre las partes (fundamentalmente pensando en la prevención de conflictos y en fomentar una tradición de diálogo), reuniones específicas ante la existencia de algún elemento conflictivo, o la conformación de comisiones mixtas con agenda amplia o por temas.

También pueden funcionar como ámbito de negociación previo a la realización de medidas de fuerza. Tanto la intervención de una Comisión para la solución de conflictos individuales como la conformación de comisiones ad hoc suelen acordarse en los convenios colectivos. Esto significa que tienen carácter pre-

vio al surgimiento de un conflicto determinado, lo que es en general valorado por los actores porque evita el accionar improvisado y en caliente para definir los métodos de solución ante una situación conflictiva en particular. Sin embargo, también se han recogido críticas a estos mecanismos preestablecidos, considerando negativo el efecto de este tipo de procedimiento ya que, frente a la presión formal de tener que seguir una serie predeterminada de pasos antes de poder apelar a las medidas de fuerza, cada parte tiende a “plantarse” en su posición.

Por ejemplo podría, establecerse que:

*Las partes acuerdan un procedimiento de quejas que tendrá como objetivo fundamental la atención de los conflictos individuales, sustanciándose de la siguiente forma:*

*El trabajador que estime haber sido objeto de una sanción infundada o se encontrare afectado por la no aplicación o aplicación indebida de las normas legales o convencionales que regulan la relación laboral podrá plantear la situación ante la Comisión Paritaria, previa información a su superior inmediato.*

*La Comisión recibirá oralmente el planteo y aclaración respectiva. Con los elementos de juicio la Comisión deberá resolver y efectuar las recomendaciones que estime procedente.*

*Este procedimiento en su totalidad no podrá durar mas de 96 horas hábiles.*

Si agotada esta instancia, el trabajador considera que la situación no ha sido resuelta conforme a derecho, quedará en libertad para efectuar las acciones legales correspondientes o requerir la intervención sindical pertinente.

4) Un *cuarto núcleo* de negociación es aquel que toma a la empresa como sujeto económico, una unidad dentro de la actividad económica que desarrolle. De esta forma, aquí se ven temas tales como los procesos de inversión y de reconversión tecnológica.

La atención de los negociadores deberá centrarse en el acceso a la información acerca de la marcha de la empresa, así como de sus programas de producción, inversión, comercialización, administración de personal y relaciones de trabajo; una serie de indicadores que permitirían que ambas partes manejen la misma información, teniendo entonces una discusión a nivel más racional.

Se trata de acciones empresariales que pueden ser positivas o negativas en función de las modalidades de su proceso de incorporación a la empresa, de la información que se posea sobre sus potencialidades y del grado de cooperación que sea posible alcanzar.

5) El *último núcleo* temático es el que hace referencia a la situación social de los trabajadores, entendiéndose en temas tales como la vivienda, el transporte, el medio ambiente, estructuras sanitarias y asistenciales, seguridad social y todos

aquellos otros que tengan en cuenta al trabajador no ya como sujeto de las relaciones laborales sino como integrante de una sociedad determinada.

Dentro de este núcleo, es importante incorporar la faceta familiar del trabajador. La confluencia de las crecientes demandas que sobre el trabajador imponen los ámbitos laboral y familiar provoca, entre otras consecuencias, un fuerte estrés que repercute negativamente tanto en la productividad (ausentismo, rotación, etc.) como en la crianza de los hijos. Si bien es cierto que las empresas aceptan la realidad social caracterizada por la masiva incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo y por la proliferación de estructuras familiares no tradicionales (con un solo adulto a cargo de menores), no es menos cierto que las políticas que implementan con el propósito de ayudar al trabajador a cumplir ambos roles, son diseñadas por lo general de manera unilateral.

Estas políticas pueden dividirse en dos grandes grupos: aquellas que posibilitan al trabajador a mantener su compromiso con la empresa mediante la provisión de servicios que suplen su rol familiar (como guarderías, tutores, etc.) y aquellas que permiten al trabajador mayor flexibilidad y mayor tiempo libre para hacerse cargo personalmente de estas funciones. El sindicato debería tener participación tanto en el diseño como en la implementación de esas políticas. Esta última fase es de vital importancia y es donde el sindicato puede erigirse como garante de la equidad en la implementación. Esto significa no solo que todos los trabajadores tengan igual acceso a los beneficios (independientemente de la voluntad de su supervisor) sino también que el hacer uso de los mismos no implique un desmedro de las posibilidades futuras de desarrollo profesional para el trabajador.

Otra alternativa es la introducción del concepto de Balance Social. Se trata de exigir un informe a cargo del empleador que comprende los datos más importantes para apreciar la evolución de la empresa en el campo social, tanto en lo relativo a condiciones de trabajo y relaciones laborales como aquellos aspectos de la calidad de vida del trabajador que dependan de la empresa, (por ejemplo asignaciones por estudio, planes médicos o de pensiones, transportes, comedor).

A estos cinco núcleos, a los cuales hemos hecho referencia deberíamos agregarle el tema del Empleo como un núcleo con implicancias económicas y sociales propias. Esta ha generado y genera grandes tensiones entre el capital y el trabajo y, como tal, este conflicto tarde o temprano se trata de canalizar también en la negociación colectiva. En algunos casos de manera incipiente y “solapadamente” cuando se discuten temas tales como la reconversión de las empresas, la formación profesional, la reducción de la jornada laboral, entre otros. Y en otros casos, más “sinceramente”, cuando la cuestión del empleo empieza a ser abiertamente un tópico de la negociación colectiva.

Un tema que acompaña casi como condición al de empleo es el de la estabilidad laboral. Para el sector laboral, empleo y estabilidad son dos caras de una misma moneda. Como ejemplos de Concertación Social que se refieren de mane-

ra directa a la temática del Empleo podemos mencionar: el Acuerdo Interconfederal sobre Estabilidad en el Empleo, en España; el Acuerdo Marco para la Productividad, el Empleo y la Equidad Social, firmado en 1994 en Argentina; y la Alianza para el Trabajo propuesta por la DGB de Alemania a principios de 1996.

Por último, cualquier análisis serio sobre el tema del empleo, la inversión y la competencia internacional, las nuevas tecnologías y su repercusión en la negociación colectiva en la región, no puede omitir:

- Las diferencias en el contexto socioeconómico de nuestros países y la existencia de una normativa laboral escasamente protectora
- El bajo nivel salarial existente, y el alto nivel de desempleo
- La existencia de una flexibilidad impuesta (no negociada) de derecho o de hecho
- La necesidad de dar permanente testimonio de la existencia de contenidos sociales en la democracia.

Atravesar este desfiladero no es tarea fácil. La lenta pero sistemática acumulación de experiencia de negociación e implementación de sucesivos convenios colectivos, llevará a encontrar el nivel adecuado, de adaptación entre normas laborales protectoras y el crecimiento económico.

Luego de estas reflexiones, cabría preguntarse: ¿cómo se puede describir la tendencia respecto de la incorporación de esos temas a la agenda de la negociación colectiva?

Hasta fines de la década del ochenta, los contenidos de la negociación colectiva giraban casi exclusivamente alrededor de la fijación de las escalas salariales. Esto tiene su fundamento en que en una economía cerrada, lo único que podía diferenciar un producto de otro era el precio. Esto sumado a un constante proceso inflacionario, trajo aparejado que el tema prioritario de negociación fuese la fijación de la tarifa salarial.

Por parte del sindicalismo la prioridad en este tema pasaba por evitar un detrimento del salario real. Pero esto le hacía adoptar una posición defensiva porque cualquier conquista salarial vista desde un punto de vista económico, es siempre absorbida por el sistema, dado que si no las puede absorber, no las puede conceder. En definitiva, estas conquistas eran funcionales a un determinado sistema de producción. Se tendía a la “monetización” de la negociación colectiva.

Por el lado empresarial, el interés se centraba en la posibilidad de asegurar una estructura de costos que le permitiese posicionarse competitivamente en un contexto de incertidumbre económica como es el que generaba la inflación.

Con el proceso de globalización económica, se produce una apertura de los mercados. Como ya se ha dicho, esto trajo como consecuencia que los actores

sociales deban reposicionarse frente a un escenario que les plantea más incertidumbres que certezas. De esta manera, ya no se habla solamente del precio de los productos y los salarios como la exclusiva variable de negociación, sino que intervienen otros factores como la organización del trabajo, las calificaciones profesionales, la polifuncionalidad, entre otros. Se asiste a un desplazamiento de los núcleos temáticos en la discusión de la negociación colectiva. Esto implica que los actores sociales van ocupando nuevas posiciones para discutir sobre temas de relaciones de producción. Se asume que se debe tener información, porque implica poder dentro de la organización, entendido este como el manejo de ciertas zonas de incertidumbre a las que antes no se podía acceder.

La intervención sindical en los temas propios de la organización del trabajo pasará a ser el eje de la disputa de poder en el sistema de relaciones de trabajo.

Planteada la discusión en estos términos, hay que poner de relieve la permanente tensión entre el discurso empresarial y los objetivos del sindicato a la hora de plasmar los contenidos de una negociación. El sector empresarial exige compromiso con el negocio de la empresa, aumentar la productividad, capacitación del personal y una mayor participación responsable de cada trabajador.

Estos temas tienen, desde el costado sindical, otro significado. Dado que el sector patronal prioriza el compromiso de los trabajadores con el objetivo empresarial, el sindicato deberá hablar de estabilidad en el empleo, seguridad indispensable para que los trabajadores sientan que forman parte del colectivo empresa.

Frente al discurso empresarial sobre la necesidad de aumentar la productividad como condicionante a un aumento salarial, la contrapartida sindical deberá hacer hincapié en la participación en los resultados obtenidos, en la transparencia, en la distribución y en el derecho a la información.

Por su parte la necesidad de capacitación es percibida por el actor sindical como la necesidad de una formación profesional que amplíe sus posibilidades de acceder a nuevos puestos de trabajo o a aumentar su empleabilidad.

El cambio en el proceso de trabajo a través de sistemas como la calidad total, trabajo en equipo, *just-in-time*, etc., lleva como contraparte a la hora de discutir dichas formas de organización del trabajo la necesidad de que la empresa brinde una amplia información sobre los números, programas y proyectos al sindicato:

<b>DISCURSO EMPRESARIO</b>	<b>OBJETIVO SINDICAL</b>
Compromiso	Estabilidad
Productividad	Participación en los resultados
Capacitación	Formación profesional
Participación	Información

### **3. Principios que sustentan la negociación colectiva**

A manera de síntesis, dedicaremos algunas consideraciones finales referidas a algunos postulados o principios básicos que, en nuestra opinión, subyacen a la negociación colectiva. Ellos no necesariamente estarán presentes en su conjunto en toda negociación, pero consideramos que hacen a sus características esenciales.

#### ***Negociar de buena fe***

Se trata de una buena fe-lealtad, que está referida tanto a la actitud que cada parte asuma al encarar las discusiones, como al espíritu que las anime para la búsqueda cierta de llegar a un acuerdo razonable. El negarse a suministrar la información necesaria, a formular contrapropuestas, a fijar una fecha de reunión o a acordar mecanismos procedimentales, son comportamientos que muestran la ausencia de buena fe en la negociación. Los sindicatos deberían estar más dispuestos a exigir estos comportamientos, incluso a denunciarlos como práctica desleal.

#### ***Respetar los acuerdos parciales***

Constituye una condición elemental para poder avanzar en las negociaciones. La fidelidad a los compromisos asumidos en el transcurso del diálogo, es lo que permite ganar confianza en el desarrollo de las conversaciones y facilita el acceso a un acuerdo integral.

#### ***Dar muestras de flexibilidad***

La elasticidad que muestren las partes, su ductilidad para el tratamiento de los distintos temas, beneficiará el resultado de las discusiones y el encuentro de ámbitos de convergencia. Por supuesto que la flexibilidad no se invalida por la intransigencia que pueda devenir de ciertos principios que sean esenciales para la parte ni por la rigidez que pueda provenir de una táctica negocial. Pero cualquier proceso de innovación y de creatividad en la negociación requiere de una actitud abierta, predispuesta al cambio, sin prejuicios de parte de los negociadores y de los sujetos colectivos representados.

#### ***La negociación colectiva no debe consistir en aplastar a la otra parte***

La negociación colectiva no debe ser solo un juego de suma cero, en el que todo lo que una parte gane significa pérdida para la otra parte. La negociación se basa en una accionar cooperativo, donde los protagonistas saben que deben re-

signar parte de sus objetivos para alcanzar un acuerdo general. Por otro lado, si se pone a la otra parte en una situación tal que no pueda mostrar aunque más no sea un mínimo logro, seguramente no cumplirá el acuerdo, ya que no tiene nada que perder.

### ***La negociación colectiva no se define en un solo acto de negociación***

Esto implica que, como todo proceso, la negociación tienen sus tiempos e implica una continuidad para el logro de los objetivos. Es necesario administrar y manejar los tiempos de la negociación con el objeto de ir mostrando las distintas posiciones en los momentos apropiados de acuerdo al desarrollo de la misma.

### ***No hay un solo objetivo prioritario***

La propuesta metodológica apunta precisamente a evitar el bloqueo que se puede presentar en las negociaciones por la terquedad en conseguir un determinado objetivo, que paraliza la posibilidad de obtener otros. Como vimos, los negociadores deben tener un abanico de objetivos a negociar que si bien tienen una cierta jerarquía entre ellos, posibilite proseguir la negociación cuando se bloquee en algún punto. El definir sólo un objetivo prioritario trae aparejado el riesgo de que si este no se consigue, se fracase en la negociación.

### ***Cada parte no representa un interés común, único e inmutable***

Hay que tener en cuenta por un lado, que los intereses que representa el negociador a la hora de enfrentarse con la contraparte no siempre son inequívocamente comunes. Detrás de cada negociador hay una serie de intereses que pueden ser diferentes y que solo se unen a la hora de posicionarse frente a la contraparte en la negociación. Por otro lado, los negociadores son personas que reflejan sus propias virtudes y debilidades dentro del proceso de negociación en que están implicados, que representan a un sector y de esta manera son percibidos por el otro y que personalizan la representación de un sector pero que son entes diferentes.

### ***Los resultados obtenidos no significan un triunfo definitivo***

Como venimos sosteniendo, la negociación es un proceso que no debe detenerse en el tiempo. Pensar que se ha alcanzado un triunfo definitivo en una negociación puede implicar la paralización de futuras negociaciones. Además, todos los objetivos son relativos, ya que los beneficios que proporcionan dependerán en gran medida del contexto económico, social y político en el que se inscriban.

La estrategia en materia de negociación no es puntual o definitiva, sino que es transitoria e infinita. Exige un continuo reposicionamiento de las partes, ya que el tiempo tiende a desnaturalizar los logros obtenidos. En consecuencia, se modifican las relaciones de poder, en general en beneficio de quien conserve mayor fuerza y posea una mayor institucionalización de ese poder.

Es preciso recalcar que el objetivo de las partes no es fundamentalmente económico, aun cuando todos los resultados tienen consecuencias sobre ese aspecto. Hay que considerar las consecuencias sociales, culturales, psicológicas y aun políticas para los sectores involucrados a la hora de plantear una determinada estrategia.

***Toda negociación basada en el equilibrio contiene garantías, límites y contrapartidas***

Desde la perspectiva sindical, frente a una negociación colectiva cada vez más compleja y abarcativa, debe preverse el establecimiento de ciertos límites inderogables que hacen a la condición de las personas, al respeto de la calidad de vida y la cohesión social .

Por otra parte y como vimos al tratar el principio de reciprocidad, toda concesión efectuada deberá generar una contrapartida efectiva tendiente a compensarla.

***La presencia sindical debe garantizarse en todas las etapas***

A la tradicional responsabilidad de los sindicatos en la vigilancia del cumplimiento de lo acordado, deben sumarse otras instancias de intervención, formales e informales. Una primera instancia alude al momento de formalización del convenio. Es cada vez más evidente la necesidad de someter a la consideración de los destinatarios del acuerdo, el contenido del mismo a nivel de la actividad, la rama o la empresa según corresponda. Todo dirigente sindical debe estar en condiciones de explicar y fundamentar los resultados alcanzados en la negociación.

La firma de un convenio no significa el cierre de una etapa, sino la apertura de un proceso de gestión de futuros convenios. No solamente deberá exigirse el cumplimiento de los acuerdos alcanzados. La supervisión de la evolución del contexto en que la negociación se realiza significa la adaptación constante de los contenidos y temas de futuras negociaciones.