

LA ADMINISTRACION DEL CONTRATO COLECTIVO

MIREYA CALDERA PIETRI

- A. OBJETIVOS.
- B. METODO PARA ADMINISTRAR: UN MANUAL.
- C. PROCEDIMIENTO DE QUEJAS.
- D. CONCILIACION, MEDIACION Y ARBITRAJE.
- E. ENMIENDAS Y REVISIONES.

LA ADMINISTRACION DEL CONTRATO COLECTIVO

El Contrato Colectivo, por más perfecto que se haya logrado, no puede evitar que surjan dudas respecto a algunos de los puntos allí tratados, pues "ningún Contrato puede reflejar una predicción perfecta con respecto a los problemas que puedan encontrarse"¹ durante el tiempo de su vigencia. Los términos del Contrato suministran guías que ayudan a resolverlos, pero "raras veces dan la respuesta clara e inconfundible de los problemas que yacen en el fondo y que van surgiendo a la superficie"². Además, elementos —tanto internos de la empresa, como externos de ella— pueden cambiar las condiciones para las cuales se tomaron las decisiones y —al hacerlo— lo establecido en el Contrato tiene que ser reinterpretado con el fin de ajustarse a las nuevas circunstancias.

Aun después de la negociación más cuidadosa, un Contrato Colectivo requiere de una administración atenta y esmerada. Su interpretación y aplicación en la vida cotidiana de la empresa es un proceso dinámico y continuo, una labor delicada con efectos de largo alcance sobre las relaciones de trabajo y, por tanto, debe realizarse con mucha precisión, teniendo muy claro lo acordado entre sus autores para disipar las incertidumbres y proporcionar interpretaciones adecuadas.

-
1. Dale Yoder, *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*, 4ta. ed., Compañía Editorial Continental S.A. México 1966, p. 362; en el mismo sentido C. Wilson Randle, *El Contrato Colectivo de Trabajo*, Ed. Letras, México, 1966, p. 620 afirma que "no se ha concertado aún el Contrato Colectivo de trabajo que prevea en forma nítida y exacta todas las contingencias que surjan durante el año o más tiempo que se encuentre en vigor".
 2. George Taylor, *Government Regulation of Industrial Relations*, Prentice-Hall New York, 1948, p. 296; citado por C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 620.

"A veces la premura en la celebración del Contrato, resta el tiempo de meditación necesario para expresar con propiedad lo que ha sido aceptado por los participantes; otras veces, la redacción de las cláusulas se deja en manos de quienes no poseen habilidad o aptitud suficiente para hacerlo y aun, involuntariamente, se escapan a los protagonistas redacciones defectuosas que posteriormente serán causas de divergencia"³.

Una vez firmado el Contrato Colectivo pueden presentarse dudas sobre el significado de alguna o varias cláusulas frente a las cuales la empresa y la organización sindical o los representantes de los trabajadores pueden tener opiniones contrarias; sin embargo, debe prevalecer la buena fe para mantener lo acordado, actuando en cada oportunidad concreta de una manera coherente, siempre de la misma forma; esto es, sin prestarse a favoritismos, excepciones o injusticias.

La administración del Contrato "incluye la resolución de toda clase de problemas, verdaderos o imaginarios, que surgen día a día"⁴; y supone una interacción permanente entre la empresa y sus trabajadores, organizados o no; "de ahí que un autor canadiense haya afirmado, en un Congreso celebrado en abril de 1977 en la Universidad de Laval de Québec: "no cabe duda alguna de que la administración diaria del Convenio Colectivo, a causa de las relaciones permanentes que supone entre los representantes de los trabajadores y la dirección en cuanto a la interpretación de sus disposiciones aplicables a los derechos de los trabajadores, del sindicato y de la dirección, es ciertamente la forma más completa de participación existente en nuestro sistema"⁵; por tanto, se puede afirmar que la administración eficiente del Contrato Colectivo depende, en gran parte, de la eficaz comunicación entre las partes.

A. *Objetivos*

El objetivo principal de la administración del Contrato Colectivo es crear el contexto adecuado para facilitar la interdependencia entre las unidades participantes en él (capital y trabajo). Esto es, establecer las condiciones necesarias para su aplicación y, de ese modo, prever el incumplimiento de las normas creadas. Del mismo modo —corolario de lo anterior— si sus preceptos son trasgredidos, la administración debe esta-

3. Alberto Arria Salar. *Contratación Colectiva. Sistemas de composición de los conflictos sociales*. Vol. I. Parte General. Ed. CELA, Caracas, 1987, p. 268.

4. George Taylor, *ob. cit.*, p. 296, citado por C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 620.

5. OIT. *Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*, Ginebra, 1981, p. 189; el autor canadiense a quien se refiere es G. Laflamme.

blecer los mecanismos propios para restaurar el orden violado. Estos objetivos se manifiestan de diversos modos⁶:

a) promover las bases para una rápida y adecuada revisión y resolución de las diferencias de interpretación de los términos del Contrato, así como de su aplicación a cada caso particular;

b) proporcionar a los empleados seguridad y garantía frente a posibles arbitrariedades o decisiones caprichosas de los supervisores;

c) establecer un mecanismo para identificar y resolver problemas administrativos y laborales no cubiertos o inadecuadamente resueltos por el Contrato;

d) proporcionar a la empresa información acerca de las áreas más sensitivas de la relación entre las partes, que podrá ser de utilidad para las discusiones del siguiente Contrato.

“La administración del Contrato implica la aplicación, interpretación y ejecución de los términos sobre los cuales las partes han acordado. Deben tomarse iniciativas, en el proceso administrativo, tanto por parte de los funcionarios de la empresa como de los del sindicato”⁷; lo que supone buena fe de ambas partes, para que en la práctica diaria se actúe en la forma convenida por los involucrados.

La administración del Contrato Colectivo se facilita si, a través de comunicaciones continuas entre la empresa y el sindicato, se mantiene informados a todos los trabajadores tanto de lo acordado en la negociación como de su aplicación a la práctica diaria. Michel Crozier afirma que “en la administración cotidiana de los Convenios Colectivos es donde se ejerce mejor esa influencia de la comunidad obrera y de la jerarquía colectiva”⁸.

Ernest Dale⁹ describe cuatro grados de cooperación entre la empresa y el sindicato, de la siguiente manera:

- cooperación informativa, en la cual ambos cooperan para obtener información;
- cooperación de consejo, donde cada una de las partes consulta a la otra parte;

6. Fernando I. Parra A., *Apuntes de las clases de Teoría de la Contratación Colectiva*, véase también Mario Pasco, p. 11. *Negociación Colectiva*. Folleto publicado por la Asociación de Relaciones Industriales de Lima, 1977.

7. Dale Yoder, *ob. cit.*, p. 362.

8. Michel Crozier. “Movimiento obrero y conflictos de trabajo”, en Friedman y Naville. *Tratado de Sociología del Trabajo*. Ed. F.C.E., México, 1961. Tomo II, p. 186.

9. Ernest Dale. “Increasing Productivity through Labor-Management Cooperation”, citado por Dale Yoder, *ob. cit.*, p. 366.

- cooperación constructiva, donde cada una de las partes sugiere mejoras;
- determinación conjunta, en la cual ambas partes se ponen de acuerdo para tomar una decisión.

Dale agrega que "la cooperación tiene mayores posibilidades de éxito cuando los asuntos tienen un alto grado de interés para ambos partidos y cuando los estándares de competencia profesional pueden ser fácilmente comprobados"¹⁰.

Sin embargo, y a pesar de la importancia que tienen a fin de que se cumpla lo acordado, se logren mayores beneficios para los participantes, tanto como para el mantenimiento de la llamada "paz laboral" en la empresa, no siempre las relaciones entre la empresa y el sindicato son todo lo armónicas que deben ser, ni fluyen de una manera fácil, clara y abierta, pues en muchos casos el escepticismo y el cinismo representan obstáculos: "tanto entre los representantes de los patronos como dentro de los sindicatos, numerosos participantes se rehúsan a creer que la otra parte cooperará adecuadamente"¹¹. En estos casos, la persona que tiene a su cargo la Unidad de Personal (de Recursos Humanos, o de Relaciones Industriales, según se denomine en la empresa) tiene un papel muy importante en demostrar que no hay nada oculto detrás de sus acciones, que su objetivo principal es el de lograr el equilibrio entre los intereses del empleador y los de los trabajadores, sin perjudicar a nadie; una conducta coherente y continua en este sentido lleva a que los trabajadores cedan sus posiciones de suspicacia, admitan la buena fe de la empresa y actúen en consecuencia.

La empresa, para la administración del Contrato Colectivo puede "disponer de una instancia general de administración e interpretación de todas sus cláusulas o, por el contrario, confiar la administración de cada parte del Convenio Colectivo a un órgano diferente. Mientras que en virtud de los Convenios Colectivos de trabajo más simples y escuetos se recurre en principio a la primera opción, se tiende a crear órganos especializados cuando la complejidad de los textos es mayor"¹².

El administrador del Contrato debe prestar atención al perfeccionamiento de las comunicaciones entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa y entre las de ésta y el sindicato, para uniformar criterios relativos a la solución de problemas; y finalmente, lograr la participación

10. *Idem.*

11. *Ibidem*, p. 367.

12. Arturo S. Bronstein. "Las relaciones laborales en las empresas estatales de América Latina: estudio comparativo", en publicación OIT., *Las relaciones laborales en las empresas estatales de América Latina*, Ginebra, 1981, p. 62.

de los trabajadores con miras a facilitar el éxito en la obtención de las metas propuestas. Así, la gestión de personal adopta un carácter dinámico y preventivo que ha llevado a muchos dirigentes de empresa a reconocer que es "la que mayor influencia puede ejercer en definitiva en el clima de las relaciones humanas que prevalezca en la empresa"¹³.

Si se puede crear un clima de armonía en la empresa (donde no exista escepticismo por parte de los trabajadores en relación a la correcta y adecuada administración del Contrato Colectivo), el sindicato no tendrá que concentrar todos sus esfuerzos "en velar porque el empleador aplique debidamente las cláusulas normativas y obligacionales"¹⁴ sino, más bien, podrá dedicarse a "garantizar el cumplimiento de ese mismo convenio por parte de los afiliados al sindicato"¹⁵ y a promover y organizar actividades culturales, deportivas y sociales que contribuyan a hacer que el trabajador esté más satisfecho con sus condiciones de empleo¹⁶.

B. *Método para administrar: un Manual*

La tarea de administrar el Contrato Colectivo es una función continua, uniforme y coherente, pues en cada caso se debe interpretar la norma establecida —y actuar en consecuencia— siempre de la misma manera.

Con el fin de cumplir el objetivo fundamental de prever las trasgresiones a lo convenido, apenas concluidas las negociaciones se debe elaborar un "Manual de normas y procedimientos para la administración del Contrato Colectivo" —que además de ser un instrumento para lograr los objetivos señalados antes como "a" y "b", se convierte en el mecanismo específico señalado como objetivo "c"— para llevar a la práctica todo lo acordado en la negociación, en el cual se expliquen *todas* las cláusulas, agrupadas por temas, ejemplificándose su aplicación cuando ello se considere conveniente; pues a veces los Contratos Colectivos están escritos en un lenguaje que resulta difícil de ser interpretado por un lector que no conozca lo que estaba subyacente en el acuerdo.

En el Manual se deben clasificar las cláusulas —casi siempre dispersas— por temas, de tal manera que las normas y procedimientos relativos

13. Efrén Córdova. "Otras manifestaciones de las relaciones al nivel de la empresa", en publicación OIT. *Las relaciones colectivas de trabajo en América Latina*. Ginebra, 1981, p. 124.

14. *Ibidem* p. 132.

15. *Idem*.

16. Véase la clasificación de las cláusulas de los Contratos Colectivos de trabajo utilizada en mi trabajo sobre "La Contratación Colectiva, una forma de integración en el sistema de Relaciones Industriales", en *Estudios de Sociología del Trabajo*, UCABET, Ed. Arte, Caracas, 1983, pp. 103-104.

a una materia aparezcan reunidas, con el fin de aclarar las dudas y de facilitar la aplicación de lo establecido en el Contrato Colectivo. Así, se relacionan las cláusulas relacionadas directamente con el manejo del personal (Contratación, Salarios, Permisos, Vacaciones, Viáticos, Participación en las Utilidades, Terminación de la relación de trabajo), con el ambiente de trabajo (Higiene y Seguridad Industrial), con el Sindicato y con el propio Contrato Colectivo. Igualmente debe contener —cuando sea necesario— lo pautado en otros textos normativos: Ley del Trabajo y su Reglamento, Ley del Instituto de los Seguros Sociales, Ley del Instituto de Capacitación Educativa, Decretos del Ejecutivo en relación con la materia.

La importancia del Manual es mayor por cuanto los negociadores, generalmente, son sujetos extraños a las organizaciones participantes, lo cual implica adaptar la transacción obtenida a la realidad de la empresa. En otras palabras, los negociadores —al menos, los jefes— no son trabajadores que pertenecen a la Empresa como unidad social, sino sujetos a quienes empresa y organización sindical (grupo de trabajadores) delegan —tomando en cuenta su práctica y su pericia en esa labor— la participación en el proceso de llegar al acuerdo, exponiéndoles previamente:

- 1) la empresa, sus condiciones reales desde el punto de vista económico, sus metas, así como los límites para el acuerdo por encima de los cuales no se puede pasar sin poner en juego su supervivencia como empresa;
- 2) el sindicato, o grupo de trabajadores, sus deseos y expectativas acerca de las condiciones que aspiran a conseguir a través de la negociación¹⁷.

El Manual permite lograr una uniformidad en la aplicación del Contrato durante toda su vigencia, aun en el supuesto de que quienes lo estén suministrando al final del período no sean las mismas personas que tuvieron a su cargo esa tarea en el momento en que entró en vigencia.

Una vez elaborado el Manual —por una persona con experiencia especializada en este tipo de trabajo— y aprobado por la Dirección de la Empresa conviene organizar programas de adiestramiento para hacerlo del conocimiento de todo el personal de supervisión, en los aspectos en los cuales tendrán injerencia, con el fin de garantizar el estricto cumplimiento de lo establecido en el Contrato Colectivo. La Unidad de Recursos Humanos que tiene a su cargo el manejo del personal, debe ser la responsable de hacer conocer el Manual a los interesados en su cumpli-

17. Véase Walton y Mackersie. *Teoría de las Negociaciones Laborales*. Ed. Labor, Barcelona, 1974, pp. 36-39 y 61-65; los límites fijados no son los extremos para la supervivencia, sino para la negociación.

miento, pues debe garantizar —por parte de los empleadores— que lo acordado se cumpla cabalmente.

C. *Procedimiento de Quejas*

Una “queja” puede ser definida como un planteamiento de los trabajadores acerca de una violación del Contrato Colectivo que se somete a un “procedimiento de quejas” para su eventual resolución¹⁸ de tal manera que “el Contrato Colectivo y el arreglo de quejas se encuentran inseparablemente relacionados entre sí”¹⁹ y las quejas llevan a perfeccionar el Contrato Colectivo en su próxima versión, pues indican puntos que deben ser explicados con mayor claridad.

Durante la vigencia del Contrato Colectivo pueden surgir quejas con el objeto de satisfacer necesidades que afectan a los intereses:

- 1) del sindicato (grupo informal) o del empleador en forma colectiva, sea a los intereses de cada uno de ellos como unidad social, o a los intereses que provienen de las relaciones entre ellos.

La resolución de este tipo de quejas conduce a: a) interpretar aquella parte del Contrato Colectivo que la ocasione, lo que puede dar lugar a decidir entre posiciones alternativas, o a encontrar una nueva interpretación de lo acordado; b) adaptar el Contrato Colectivo a circunstancias cambiantes e imprevistas; y c) satisfacer condiciones específicas a una unidad dentro de la organización. Todo esto le da al Contrato Colectivo consistencia y, al mismo tiempo, flexibilidad; es consistente con lo acordado durante todo el tiempo de su vigencia, pero no por ello es rígido: si se presentan situaciones no previstas, o aparecen interpretaciones confusas, es posible hacer que lo acordado se mantenga con la adaptación necesaria a la nueva situación;

- 2) individual de los trabajadores, ya que el Contrato Colectivo protege sus intereses individuales, crea la “justicia” laboral y a través de ella una jurisprudencia propia que protege los derechos contractuales, al mismo tiempo que suministra un sistema de tramitación que da soluciones rápidas a las quejas y elimina las posibles discriminaciones. Esto sobre todo funciona eficientemente si el trabajador tiene confianza en la capacidad y rapidez del mecanismo para obtener soluciones adecuadas;
- 3) de la sociedad, si impiden que se mantenga la paz laboral obtenida por el Contrato Colectivo para el período de su vigencia.

18. William H. Holley y Kenneth M. Jennings. *The Labor Relation Process*. The Drydeur Press, Hiusdale, Illinois, 1980, p. 265.

19. C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 506.

Para la sociedad, la solución adecuada a una queja es muy valiosa, pues resuelve disputas laborales a través de mecanismos propios, y sustituye a la huelga como mecanismo de presión para resolver conflictos durante la vigencia del Contrato Colectivo. La creación de un mecanismo propio proporciona soluciones mejores, en tanto que son dictadas por organismos conocedores de la materia; además, descarga de trabajo a los organismos (jurisdiccionales o administrativos) del Estado creados para ese fin, y motiva a los participantes en la negociación a cumplir y llevar a la práctica una política laboral que pauta las condiciones, modalidades y términos de empleo.

Para ser válido, este sistema requiere de capacidad para resolver los problemas centrales que cada trabajador experimenta en su trabajo, y ser accesible a los interesados. Esto es, toda queja debe ser atendida por el empleador, viéndola bajo el prisma de que señala que en algún punto del Contrato —o de su administración— se está fallando, y de que una queja bien manejada ayuda a evitar o a reducir los llamados “conflictos de interpretación”²⁰ del Contrato Colectivo.

Las quejas deben ser atendidas con prontitud, pues “mientras más tiempo queda sin resolver, más importante se vuelve a los ojos del trabajador. Por lo tanto, no tarda en asumir proporciones de mucha mayor gravedad que la original. Las quejas engendran quejas. Los resultados de la demora se extienden por todas las relaciones de empleo y pueden estorbar las negociaciones durante mucho tiempo. Las quejas son importantes problemas administrativos que demandan atención rápida. Deben ser resueltas antes de que se conviertan en querellas graves y en disputas”²¹. Por insignificante que pueda parecer una queja, es conveniente atenderla con prontitud, antes de que el trabajador que la presente obtenga apoyo de otros y termine convirtiéndola en un problema mayor; muchos conflictos graves estallan porque los trabajadores tienen alguna reclamación que hacer y no se le da atención con la debida prontitud.

Muchas veces las quejas de los trabajadores se fundan “en hechos que a su juicio o según las normas vigentes, constituyen una violación de un derecho ya establecido o a una práctica desleal de la dirección de la empresa”²². En estos casos el principal problema es el de la interpretación y aplicación de las normas y “cuando la reclamación se refiere a un derecho estipulado por contrato o por convenio se han de determinar las intenciones de las partes en el momento en que celebraron éste”²³.

20. OIT. *La conciliación de los conflictos de trabajo*. Ginebra, 1974, p. 15.

21. C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 506.

22. OIT. *La conciliación en los conflictos de trabajo*, *ob. cit.*, p. 15.

23. *Ibidem*, pp. 15-16.

Holley y Jennings²⁴ señalan que las quejas se refieren principalmente a cinco razones:

- 1) protestar una violación del contrato;
- 2) señalar un problema en la empresa: se considera que la gerencia debe ir más allá del Contrato Colectivo, y los trabajadores piensan que ellos pueden señalar ciertos puntos que más tarde se pueden convertir en peticiones para un próximo Contrato;
- 3) para conseguir algo a cambio de nada: algunos gerentes piensan que los trabajadores formulan quejas para recibir mejor pago en lugar de esforzarse más;
- 4) para hacer más relevante la función del sindicato, así como del procedimiento de quejas: el sindicato logra llamar la atención tanto de la gerencia como de los trabajadores, o lo hace para mantener su propia unidad interna; en el caso de los trabajadores, el utilizar el procedimiento de quejas les hace considerarse como más importantes;
- 5) otras razones: motivos variados y complejos que dependen de las personalidades de los trabajadores y de sus experiencias en la vida.

Con frecuencia los trabajadores se muestran temerosos de exponer sus quejas por miedo a que se tomen sanciones contra ellos; eso debe ser evitado. Una forma de lograrlo es estableciendo métodos para presentar sugerencias, críticas o quejas (por ejemplo el estudio realizado en la Western Electric, Hawthorne, Chicago, entre 1924 y 1932) donde los trabajadores estimaron que la situación criticada por ellos había cambiado sólo por el hecho de haber podido expresar su insatisfacción, sin que la empresa hubiese cambiado nada en la realidad, pues advertían que para la dirección eran considerados como persona y no como simples tornillos humanos.

Las quejas deben resolverse: "1) en el lugar en que ocurra, 2) atendiendo a sus razones, y 3) oportunamente"²⁵; quizás lo más importante es detectar lo razonable de la queja, con el fin de poderla atender satisfactoriamente, eliminando sus causas.

El empleador debe establecer un procedimiento formal para recibir las quejas y designar a varias personas, dentro de la Unidad de Recursos Humanos, para canalizarlas y hacerlas conocer de la dirección. Algunos Contratos Colectivos establecen el mecanismo para presentar las quejas²⁶

24. W. H. Holley y K. M. Jennings, *ob. cit.*, pp. 245-248.

25. S. T. Williamson y Herbert Harris, *Trends in Collective Bargaining*, The Twentieth Century Fund, New York, 1945, p. 120, citado por Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 507.

26. Gran parte de los Contratos Colectivos firmados en los Estados Unidos prevén el procedimiento de examen de las reclamaciones; véase OIT. *Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*, *ob. cit.*, p. 189; y Holley y Jennings, *ob. cit.*, pp. 249-252 describen los pasos que se deben seguir en el procedimiento

en esos casos se habla de la existencia de un procedimiento "oficial" para solucionar las quejas; en contraste con aquellos "extraoficiales" que son presentados a través de una política de "puertas abiertas"²⁷.

Lograr que los trabajadores expresen sus quejas por escrito tiene muchas ventajas²⁸ entre otras: —reducir la emotividad del planteamiento y, por lo tanto, aumentar su racionalidad; —permitir detectar con mayor facilidad el foco mismo de la queja, pues ésta muchas veces expresa algo superficial y lo verdaderamente importante permanece subyacente; en otros casos el trabajador no sabe con precisión cuál es el motivo de su descontento y al ponerlo por escrito, facilita la determinación del fondo del planteamiento; —suministrar a la gerencia la posibilidad de llevar un control estricto de la solución de los problemas que se presentan diariamente y de la manera cómo fueron resueltos, información que puede resultar muy valiosa no sólo para actuar coherentemente durante la vigencia del Contrato Colectivo, sino también para la preparación de un nuevo Contrato.

Para favorecer el funcionamiento de un sistema de sugerencias deberán tomarse en cuenta cuatro elementos básicos:²⁹

- a) lograr que se expresen las ideas y que ellas sean recibidas por la dirección. Esto se puede hacer a través de buzones de sugerencias —en tanto favorecen la expresión de la queja al guardar el anonimato de la procedencia— colocados en diversos lugares de fácil acceso a los trabajadores;
- b) señalar las personas que van a evaluar las sugerencias;
- c) reconocer el mérito al autor de una idea aprovechable;
- d) poner en práctica las ideas aceptadas.

Los trabajadores son, frecuentemente, quienes más conscientes están de las pérdidas de tiempo en algunas unidades (o de algunos de sus compañeros), de los despilfarros de eficiencia y de rendimiento. De allí que sea importante para la empresa conocerlos, dándoles la oportunidad de manifestarse. Tener la oportunidad de criticar constructivamente el modo cómo se realiza una labor —de sugerir ideas para perfeccionarlo— contribuye a estimular su sensación de bienestar, pues es grande la satisfac-

de quejas, aun cuando explican que no hay un proceso único: algunos constan de un paso y otros de nueve o más, pero en los Estados Unidos se puede generalizar en cuatro pasos.

27. C. Wilson Randle, *ob. cit.*, pp. 509-510.

28. Véase W. H. Holley y K. M. Jennings, *ob. cit.*, p. 242; y en el mismo sentido, C. Wilson Randle, *ob. cit.*, pp. 533-534.

29. Véase T. Palomino. *Relaciones Industriales. Teoría y Práctica*. Ed. Juris Laboral, Lima, 1987, pp. 291-293.

ción que se siente al darse cuenta de que las ideas propias son escuchadas y apreciadas. El empleador, a su vez, puede descubrir y corregir condiciones que si se descuidan conducirían a destruir la moral y la eficiencia, mientras que si se eliminan implicarían optimizar la satisfacción y, por ende, el rendimiento.

Las quejas presentadas por la organización sindical y por los trabajadores ante la empresa pueden conducir a un "arreglo directo" entre las partes; oír las quejas y solucionarlas dentro del ámbito de la empresa, sin la intervención de agentes externos, a través de arreglos directos que suponen una negociación o renegociación de algún punto que no había sido previsto o no había quedado suficientemente claro en el momento de la firma del Contrato Colectivo, es quizás la forma más eficiente de "arreglo", pues es más rápido y exige menos tensión por parte de cada uno de los interesados que si se adoptan posiciones irreconciliables que requieran la intervención de un tercero para su solución o acuerdo; se puede señalar que muchos Contratos establecen el propósito de mantener las mejores relaciones entre las partes y de resolver en forma armoniosa las divergencias que se presenten con motivo de la interpretación y la aplicación del Contrato Colectivo. A este respecto se debe señalar que "el VI Congreso Iberoamericano de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (Caracas, 1977) señaló en una de sus conclusiones que la auto-composición es la forma ideal de solución de los conflictos de trabajo. Reconoció asimismo que la negociación es no sólo un instrumento para fijar las condiciones de trabajo, sino también para superar las diferencias que surjan entre las partes"³⁰.

D. Conciliación, mediación y arbitraje

En algunos casos, las quejas de los trabajadores sobre la aplicación de alguna de las cláusulas del Contrato Colectivo puede hacer imposible el acuerdo entre sus autores; pues con frecuencia durante el proceso de negociación, ante la dificultad para ponerse de acuerdo sobre algún punto específico "las partes pueden acordar cláusulas aun reconociendo que tienen un significado oscuro. Pueden concluir que la interpretación específica puede ser obtenida mejor cuando y si el problema aparece y en términos de la situación en la cual se presente"³¹; en cuyo caso la empresa puede llevar a la práctica su interpretación de la cláusula aun cuando

30. Efrén Córdova. "Los conflictos de trabajo: clasificación y medios de solución", en Revista de la OIT. *Las relaciones colectivas de trabajo en América Latina*, ob. cit., p. 178.

31. Dale Yoder, ob. cit., p. 363.

sepa que puede haber una protesta de parte de los trabajadores, pues ambas partes saben de antemano que será muy difícil llegar a un acuerdo.

En este caso, se trata de un "conflicto de derechos" que es el que surge "cuando una de las partes en un convenio colectivo aduce que sus derechos en virtud del convenio no se respetan; es posible que éste especifique el procedimiento que ha de seguirse en tal caso, como el recurso a un tribunal del trabajo, o que la legislación disponga que ambas partes deberán abstenerse de toda acción directa y someter el conflicto a un tribunal del trabajo u otro órgano oficial"³². Pero, en la medida de lo posible "las reclamaciones deberían resolverse dentro de la empresa. Además los procedimientos de examen de las reclamaciones deberían ser sencillos y rápidos . . . Cuando todos los esfuerzos para encontrarle una solución dentro de la empresa hayan fracasado, debería existir la posibilidad de recurrir a la conciliación o al arbitraje, a un tribunal del trabajo o a cualquier otro procedimiento apropiado"³³.

Recurrir a un conciliador o a un mediador puede ser la solución más racional y efectiva, con la convicción de que es una manera de reducir los conflictos, de conservar la "paz social" y de establecer mejores relaciones de convivencia para el futuro. Sin embargo, Michael Crozier señala que este sistema "que tiene el defecto, sobre todo en las grandes empresas, de ser extremadamente formalista, da por otra parte a los representantes obreros un poder de presión considerable"³⁴.

Los conflictos tanto de "derechos" como de "intereses" (los surgidos "cuando trabajadores y empleadores no pueden ponerse de acuerdo acerca de una reivindicación de mejores salarios u otras prestaciones")³⁵ pueden resolverse: por *decisión judicial*, o sea que tribunales del trabajo ordinarios o especiales dan solución definitiva a cualquier conflicto sobre derechos u obligaciones; por la *conciliación*, en la que un tercero procura limar asperezas entre las partes a fin de facilitar la búsqueda de una solución; por la *mediación*, en la que un tercero desempeña un cometido más dinámico tratando de encontrar una fórmula de acuerdo, e incluso puede proponer una a las partes; por el *arbitraje*, en la que el tercero no sólo participa activamente en las discusiones, sino que está facultado para tomar una decisión que obliga a ambas partes; por la *averiguación de los hechos*, que es muy útil para aclarar las causas de un conflicto por parte de un tercero, y luego dejar que las partes le encuentren una solución amigable o voluntaria; y por *decisión administrativa*, o sea la solución

32. OIT. *Las negociaciones colectivas. Manual de educación obrera*. 2da. ed. revisada, Ginebra, 1986, p. 71.

33. *Ibidem*, p. 49.

34. Michael Crozier, *ob. cit.*, en Friedman y Naville, *ob. cit.*, Tomo II, p. 187.

35. OIT. *Las negociaciones colectivas*, 2da. ed. *cit.*, p. 71.

del conflicto por autoridades públicas de conformidad con los criterios sentados al efecto por el Estado³⁶.

La conciliación, la mediación y el arbitraje pueden utilizar la averiguación de los hechos, que en sí mismo puede ser un procedimiento de solución para llegar con mayor facilidad a un resultado. Estos procesos se diferencian esencialmente por lo siguiente:

- *en la conciliación*, la decisión será tomada por las partes; el conciliador no está facultado para fijar las condiciones del acuerdo que hayan de aceptar, su tarea consiste en hallar posibles puntos de acuerdo entre ellas; no propone ni decide nada. Su objetivo es procurar la transigencia de las partes, con el fin de evitar las consecuencias posteriores del conflicto. Cabanellas y Russomano afirman que la conciliación “es la forma primaria de solución indirecta de los conflictos, razón por la cual es tan tenue la intervención del tercero conciliador y tan fuerte la importancia de la libre manifestación de la voluntad en la composición amigable del conflicto”³⁷;
- *en la mediación*, quien actúa como mediador puede ir más allá proponiendo una fórmula de acuerdo que las partes podrían aceptar, e instándolos para que la acepten; la mediación “es para Deveali una forma especialmente intensa de conciliación, ya que el mediador, por lo general, no se limita a escuchar a las partes, sino que puede exigir de ellas datos e informes, y formular propuestas según su criterio. Actúa, pues, a menudo, agrega el autor, como un verdadero árbitro, con sólo la diferencia de que sus propuestas no se convierten en un laudo de carácter obligatorio”³⁸, su resultado final depende del acuerdo entre las partes. La mediación se parece a la conciliación en el sentido de que se lleva el problema al examen de un tercero, designado por las partes; pero se diferencia en la actitud pasiva que asume el mediador en contraste con la actitud pasiva del conciliador;
- *el arbitraje* es el procedimiento “que tiene por objeto la composición del conflicto por una persona u organismo, cuyo laudo, una vez dictado, tiene que cumplirse obligatoriamente”³⁹; el árbitro “está facultado para resolver, mediante un dictamen o laudo, el conflicto

36. *Idem*. Véase también OIT. *Conciliación y arbitraje en los conflictos de trabajo. Estudio comparativo*. Ginebra, 1981, pp. 19-20.

37. G. Cabanellas y M. V. Russomano. *Los conflictos colectivos de trabajo y su solución*, Ed. Heliasta, Buenos Aires, 1971, p. 119.

38. Rodolfo A. Nápoli. *Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. 2da. ed., actualizada. Ed. La Ley, Buenos Aires, 1971, p. 432. El trabajo de Deveali citado es el Derecho Sindical y de la Previsión Social, Buenos Aires, 1954, p. 200.

39. *Idem*.

sometido a su juicio”⁴⁰. Es una forma de solución al conflicto en el cual “la voluntad de las partes se somete a la decisión dada por persona ajena al conflicto”⁴¹ y el acuerdo entre las partes se limita a aceptar que la decisión del árbitro es acertada aun cuando no esté de acuerdo con ella.

C. Wilson Randle considera que “en términos de negociación colectiva constructiva, probablemente deba preferirse la conciliación”⁴² y lo explica diciendo que “de acuerdo con ese método, las partes continúan negociando, pero disponiendo de un nuevo punto de vista, introducido por el conciliador. El prestigio de su cargo generalmente da a sus sugerencias cierto peso, que aumenta las posibilidades de un arreglo. Si se someten al arbitraje, las partes abandonan, de hecho, la negociación y ponen el problema no resuelto, junto con las pruebas que han acumulado, en manos de un tercero para que lo decida”⁴³.

En opinión de la Oficina Internacional del Trabajo, el recurso a la conciliación se ha generalizado en la esfera laboral para resolver problemas originados en el proceso de negociación colectiva, de allí que define la conciliación “como una continuación de las negociaciones colectivas con ayuda de una tercera parte, o simplemente como “negociación colectiva protegida”⁴⁴; y explica que en la conciliación el proceso es esencialmente el mismo que en la negociación: participan ambas partes con el propósito de adoptar una decisión común, la diferencia radica en que la discusión se realiza en presencia de un “conciliador”.

Algunos Contratos Colectivos introducen el procedimiento de conciliación, como una forma de resolver los problemas que puedan presentarse, cuando establecen la necesidad de “agotar los recursos amistosos y conciliatorios para dilucidar los casos de reclamaciones que surgieren sobre la interpretación y el cumplimiento del Contrato”⁴⁵.

En contraste con el auge obtenido por la conciliación como medio de lograr acuerdos, el arbitraje se usa menos, quizás porque “se ha ido abriendo paso la idea de que el arbitraje constituye un medio útil de solución de conflictos en la medida en que su utilización se concibe como recurso excepcional con respecto a conflictos especialmente reacios a ser

40. OIT. *La conciliación en los conflictos de trabajo*. Ginebra, 1974, p. 5.

41. G. Cabanellas y M. V. Russomano, *ob. cit.*, p. 122.

42. C. Wilson Randle, *ob. cit.*, p. 531.

43. *Idem.*

44. OIT. *La conciliación en los conflictos de trabajo, cit.*, pp. 4 y 5.

45. Efrén Córdova. “La conciliación”, en Revista de la OIT. *Las relaciones colectivas de trabajo en América Latina, cit.*, p. 188. El Contrato Colectivo que cita es el de la Siderúrgica del Orinoco, Venezuela.

resueltos por otros medios. El empleo generalizado y frecuente del arbitraje acostumbra a las partes a depender de la intervención de un tercero y puede atrofiar el funcionamiento del sistema”⁴⁶. Sin embargo, se encuentran Contratos Colectivos donde se prevé la constitución de Comisiones de Arbitraje para resolver algunos problemas específicos que puedan presentarse durante su vigencia.

E. *Enmiendas y Revisiones*

En razón de que los Contratos Colectivos se firman para regular lapsos de mediano plazo, se puede concebir la idea de que durante su vigencia la situación del inicio se altere —ya sea por razones internas de la empresa, ya por razones del contexto macrosocial donde ella se desempeña— de tal manera que “puede presentarse la necesidad de efectuar cambios en el mismo; algunos Contratos incluso prevén tal posibilidad”⁴⁷.

Además, el Contrato Colectivo es un instrumento bilateral, de manera que se entiende que “las partes pueden modificar cualquier cláusula en cualquier momento si existe acuerdo mutuo y las normas legales no lo prohíben”⁴⁸.

En algunos casos, por ejemplo en Inglaterra, cuando surgen disputas sobre el Contrato Colectivo, lo normal suele ser “enmendar el documento original y crear así un nuevo *statu quo* entre las partes”⁴⁹.

En general, cuando la disputa se resuelve por el método de la conciliación o de la mediación, la solución adoptada se convierte en nueva ley que desplaza la que dio origen al problema; aun cuando no se descarta la posibilidad de que más tarde las condiciones cambien y de nuevo sea necesario redefinir los términos del acuerdo. Cuando la disputa se resuelve por el método del arbitraje la decisión del árbitro deja sin efecto todos los argumentos anteriores y adquiere carácter de permanencia por el resto de la vigencia del Contrato Colectivo.

46. Efrén Córdova. “El arbitraje”, en Revista de la OIT. *Las relaciones colectivas de trabajo en América Latina*, cit., p. 203

47. Mario Pasco, *ob. cit.*, p. 12; y en el mismo sentido Dale Yoder, *ob. cit.*, p. 364.

48. Mario Pasco, *ob. cit.*, p. 12.

49. Véase la ponencia presentada por Alan C. Neal al XI Congreso Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social celebrado en Caracas, 17-20 de septiembre de 1985, publicada en las *Memorias* del Congreso, Tema I, Vol. II.