



## SEMINARIO INTERNACIONAL DE RELACIONES HUMANAS INTRAORGANIZACIONALES

Una visión desde las Relaciones Laborales

por Juan Raso Delgue\*

---

### 1. ¿Qué son las Relaciones Laborales?

Entre las diferentes propuestas para definir las relaciones laborales, elegimos esta que pertenece a Thomas Kochan, prestigioso relacionista norteamericana que así las precisa: las Relaciones Laborales son **“un campo interdisciplinario que abarca el estudio de todas las facetas del hombre en el trabajo, incluyendo el estudio de individuos, grupos de trabajadores que pueden o no estar organizados, el comportamiento del patrono o de las organizaciones sindicales, la política pública o el marco legal que dictamina las condiciones de empleo, la economía de los problemas laborales e incluso el análisis comparativo de los distintos sistemas de relaciones industriales en distintos países a lo largo de diferentes períodos de tiempo.”** Thomas Kochan (1980)

De esta definición se rescatan algunos elementos importantes para perfilar la disciplina e insertarla en la realidad, de la que hoy nos ocupamos:

a) Relevancia de la interdisciplinariedad: la Carrera rompe con la compartimentación del saber, para aproximarse al fenómeno interdisciplinario desde distintas ramas del conocimiento, que se integran entre ellas: derecho, sociología, psicología, economía, etc.

b) La idea que la disciplina estudia fundamentalmente el trabajo del hombre insertado en grupos. Si bien importante los comportamientos de trabajadores y empleadores, estos siempre se estudian a través de la interrelación grupal de los mismos.

c) La importancia que se atribuye al contexto en que esos grupos actúan (contexto económico, político, tecnológico, etc.)

---

\* Profesor Titular de Relaciones Laborales y Coordinador de la Carrera de Relaciones Laborales de la Universidad de la República



## 2. El sistema de relaciones laborales como espacio de relaciones humanas

**Barbagelata**, profesor emérito de nuestra facultad y destacado especialista a nivel mundial, ha expresado que **“las relaciones laborales no transcurren como un monólogo, sino que existe una pluralidad de actores, que desempeñan cada uno roles complejos que, a veces, se desdoblán y otras se agrupan”** y las compara con una actuación teatral donde interactúan actores principales y secundarios y donde existe un marco escenográfico que caracteriza la acción.

Por lo tanto todo sistema de relaciones laborales se caracteriza – como en una obra teatral – por la existencia de actores con distintos papeles y un escenario

- Los actores:**
- a) trabajadores y sus organizaciones
  - b) empresarios y sus organizaciones
  - c) el Estado
  - d) otros actores (desempleados, informales, sectores discriminados de la sociedad, etc.

### **El escenario**

- (o los “contextos”):**
- a) la tecnología
  - b) el mercado
  - c) el ambiente natural y el ambiente psíquico
  - d) el poder

En esta aproximación puede afirmarse que las relaciones laborales son típicas relaciones humanas intraorganizacionales, enmarcadas en un determinado contexto geográfico e histórico, en el que inciden muchos factores: la tecnología, la economía (el mercado), la política (el poder), el ambiente natural, la cultura (el ambiente psíquico).

## 3. Poder, juegos y estrategias de los actores

Entre las diversas perspectivas desde las cuales se pueden entender las relaciones laborales, una de las más importantes es aquella que las enfoca como "un proceso de interacción entre actores



sociales por el cual éstos canalizan intereses y puntos de vistas encontrados, pudiéndose llegar a un acuerdo concreto". Este enfoque privilegia el carácter colectivo y el rol de los actores en relaciones que son de conflicto y de negociación a partir de los intereses y grado de poder de las partes.

Algunos al referirse a la interacción de los actores laborales emplean una terminología de guerra (conflicto, estrategias, tácticas, cláusulas de paz, etc.); otro prefieren más simplemente hablar de un "juego de poder" y para ello recurren muchas veces a la teoría de los juegos y examinan las relaciones de las partes a la luz de elementos matemáticos (negociación de suma cero como en el juego del ajedrez o negociación de suma no nula, donde ambas partes ganan). Barbagelata – como ya vimos - nos traía en cambio un símil más pacífico: la imagen de la actuación teatral.

Pero cualquier sea la imagen que se utilice para explicar las relaciones laborales - una guerra, un juego, una acción teatral - lo cierto es que esa interacción de los actores en relaciones de conflicto y negociación se desarrolla siempre en un marco que las propias partes o un tercero han fijado: son las "reglas del juego" del sistema, es decir aquél conjunto de normas que constituyen el marco jurídico macro de las relaciones laborales y que comúnmente se identifica con la noción de "derecho colectivo del trabajo".

#### **4. El relacionamiento como estrategia de prevención del conflicto**

El relacionamiento organizacional en las relaciones laborales se produce en dos niveles:

a) el relacionamiento al interno de las organizaciones (relacionamiento intraorganizacional) que define las decisiones de las mismas organizaciones en las estrategias a aplicar cuando la organización actúa en el sistema;

b) el relacionamiento entre las organizaciones (fundamentalmente sindicatos, empresas u organizaciones de empresas y Estado) en sus interacciones en el sistema.

Ese doble relacionamiento no siempre se corresponde a criterios similares en lo interno y externo. Una organización puede tener un excelente relación con otras organizaciones y sin embargo experimentar serios problemas a lo interno de la misma. Viceversa, una organización con mucha cohesión interna, puede manifestar un pésimo relacionamiento con las otras organizaciones con las cuales interactúa. De todos modos parece evidente que las instituciones que canalizan positivamente sus conflictos internos, están más preparadas para relacionarse en su actuación externa.



Procurar mejores relaciones intra y extraorganizacionales es una tarea de toda sociedad democrática, porque la democracia precisamente se sustentan sobre las equilibradas relaciones de poder entre los grupos que la componen y sobre el hecho de compartir creencias comunes. Por lo tanto en relaciones laborales podemos expresar que la mejor calidad de relacionamiento entre las organizaciones de empleadores y trabajadores constituye de por sí un instrumento eficaz para prevenir el conflicto.

Veremos con más detención este aspecto que constituye un núcleo central en la experiencia laboral de nuestro país.

Las organizaciones de empleadores y trabajadores en nuestro país enfrentan el desafío de adaptarse a un nuevo sistema de relaciones laborales, en el que aparecen formas diferentes de relacionamiento en un entorno económico, marcado por la extrema competencia generada por la internacionalización creciente de la economía. A ello se suman los cambios, casi permanentes, de las técnicas de producción y de comunicación, que requieren nuevas competencias por parte de los trabajadores y una rápida adaptación a los cambios.

En este contexto, **los actores deben adaptarse a mercados más abiertos, más competitivos, a una organización de la producción y de los servicios a la vez más compleja, más segmentada y remodelada por nuevas técnicas**, para lograr representar eficientemente no sólo sus respectivos intereses, sino a los intereses de la sociedad en su conjunto, como medio genuino de cohesión social y progreso económico.

En este nuevo panorama, las relaciones laborales están destinadas a jugar un rol cada vez más importante en las conductas de las organizaciones que actúan en el sistema para que puedan conducir los cambios, que es el desafío básico dirigido hoy en día a los sistemas socio-políticos de todos los países avanzados: **los actores sociales tienen la responsabilidad conjunta de aumentar el potencial económico de la comunidad a través del crecimiento de la productividad, el empleo sostenible y el desarrollo completo de la sociedad basada en el conocimiento**. Esta ambiciosa variedad de responsabilidad requiere que el sistema de relaciones laborales sea no solo una institución dependiente reaccionando a factores externos (tecnológicos, económicos), sino un actor sociopolítico de pleno derecho.

Ante estas comprobaciones que parecen bastante obvias, seguimos sin embargo observando marcadas resistencias en el ámbito laboral de parte de los actores del sistema (¿pocos o muchos sindicatos y cámaras?) más interesados en la presión y en la confrontación, que en asumir responsabilidades conjuntas.

La pregunta clave que planteamos y nos planteamos es: **¿podemos concebir un modelo uruguayo de relaciones laborales más participativo y menos confrontativo? ¿Podemos**



generar cambios cualitativos en el proceso de negociación que vuelvan socialmente responsable a empresas y sindicatos en su recíproco relacionamiento?

¿Podemos mejorar el relacionamiento de las organizaciones laborales en un marco de reglas claras y confiables?

No es fácil contestar en forma positiva a estos planteos a partir de una realidad que históricamente se ha diferenciado en el contexto latinoamericano precisamente por su alto grado de confrontación. Tampoco nos resignamos a una contestación negativa. Preferimos pensar que es posible una contestación positiva en la medida que entendamos que la misma constituye necesariamente un “proceso de construcción” en el sistema de RRLU uruguayo. Este proceso de construcción debe emprenderse a partir de algunos propósitos comunes, que posibiliten conformar una nueva cultura que privilegie la participación sobre la confrontación. Tres son básicamente a nuestro juicio los caminos para cumplir con el propósito:

1. La ampliación de la materia de la negociación;
2. El estímulo de nuevos espacios de autonomía que permitan a las partes la búsqueda de nuevos consensos.
3. La profesionalización de las relaciones laborales

Con respecto a la ampliación de la materia negocial, creemos firmemente que un modelo cooperativo de relacionamiento pasa por la negociación de convenios “ganar-ganar”, en que ambas partes puedan sacar provechos de sus recíprocas concesiones. Para ello es necesario ampliar el marco de la negociación, aplicar la creatividad de los actores para ubicar espacios y objetivos nuevos, que logren superar la lógica de la negociación limitada básicamente a la temática salarial.

Posibles objetivos de una negociación más participativa son la perdurabilidad de la fuente de trabajo y el respeto del medio ambiente. La perdurabilidad de la fuente de trabajo es para el trabajador garantía de una verdadera estabilidad laboral, mientras que asegura a la empresa trabajadores involucrados en su proceso productivo. Pero la continuidad de la fuente de trabajo es posible en la medida que se instrumenten procesos formativos de los trabajadores que acompañen los cambios tecnológicos. Es necesario asegurar una verdadera **formación en la empresa**, a través de sistemas de formación continua capaz de acompañar los recorridos de movilidad y de reconversión del trabajo, que permitan en definitiva volver compatibles la flexibilidad en la seguridad. Por otra parte la formación es un objetivo prioritario para las partes en la medida que por un lado se vincula a la mejora de la calidad y de la productividad y por la otra con la decencia y dignidad del trabajo: una mayor formación asegura trabajos de mejor calidad. Es decir que en nuestro concepto todo proyecto de relacionamiento sostenido intraorganizacional pasa por la estabilidad laboral y la adaptabilidad a los cambios.

---

## I Seminario Internacional de Relaciones Humanas Intraorganizacionales (SIRHIO 2008)

Relaciones Humanas Intraorganizacionales – Organización de eventos Empresariales

[www.intrared.com.uy](http://www.intrared.com.uy)



Con respecto del medio ambiente y las condiciones de salud del trabajador es necesario en primer lugar promover el conocimiento sobre estos temas tan esenciales para todos aquellos (empleadores y trabajadores) que comparten el lugar de trabajo. Es importante “aprender a conocer” el medio ambiente, porque aunque a todos nos gusta hablar del “Uruguay Natural”, poco sabemos sobre el ambiente y no logramos construir a nivel de ciudadanía una cultura ambientalista. Experiencias en otros países del mundo han demostrado importantes avances en la promoción del medio ambiente y de la salud en la empresa a través de acuerdos entre empleadores y trabajadores para realizar mapeos de los lugares de trabajo. Son precisamente los que trabajan en determinado lugar quienes mejor pueden determinar las zonas y elementos de peligro presentes en el mismo.

Señalaremos a continuación otros espacio donde es posible promover la negociación y el diálogo social, que son claras expresiones de un interrelacionamiento humano de calidad en el mundo del trabajo:

**La participación.** ¿Es posible en nuestro sistema apostar a una conducción más participativa de la empresa? Evidentemente en la lógica de la empresa fordista la participación representaba un cuerpo extraño y eso ha sido evidente en las relaciones de los actores nacionales particularmente anclados a las formas de relacionamiento del modelo fordista. La participación no solo ha sido negada por los empleadores – que han visto en ella una resignación de su poder de dirección y conducción de la empresa –, sino también por el sindicato que históricamente ha mirado con desconfianza hacia la participación, precisamente por considerarla una modalidad de conducta en contraste con una concepción clasista y confrontativa de las relaciones laborales.

Sin embargo, como recuerda Treu, hoy las crecientes exigencias de calidad y de contención de los costos, incluidos los de transacción, empujan las empresas a buscar que los trabajadores estén más involucrados. Por otra parte el creciente grado de instrucción de los trabajadores contribuye a aumentar la necesidad y las potencialidades de la participación, en distintas formas gestionales y económicas, desde los premios de productividad al accionariado de los trabajadores. “Éste es por lo tanto un terreno de elección para una nueva normativa promocional. Pero esta vía será transitable en la medida que las partes sociales manifiesten una efectiva disponibilidad de hacerlo”. Los intentos enfrentan las resistencias y desconfianza fuertemente presentes en la tradición sindical, que consideran formas de cogestión “a la alemana” limitantes para la identidad de la acción sindical. Sin embargo recuerda el relacionista italiano que las pistas brindadas por la Directiva sobre la Sociedad Europea (SE) son valiosas y han abierto una posibilidad de acuerdo entre las partes del todo nueva. La vía comercial puede permitir adaptar la normativa a las sensibilidades (y también a las idiosincrasias) de nuestras partes sociales. Experimentaciones, si bien limitadas, de formas participativas en la empresa pueden ser útiles ya sea para el sindicato que para las empresas y



constituir además un factor útil para balancear las incertidumbres a las cuales están expuestos los trabajadores, subordinados y no, a causa de la de los mercados y de la flexibilidad de los trabajos.

**El tiempo de trabajo.** Nuestra legislación es extremadamente rígida en materia de tiempo de trabajo. También es este caso la regulación del tiempo de trabajo está pensada en base a un modelo taylorista, que hoy tiende a desaparecer. El tiempo de trabajo – así como sucede en Francia y otros países europeos – puede ser objeto de negociación: pensemos en ejemplos sobre anualización del tiempo de trabajo o en convenio que ya operar en el país (Fábrica Nacional de Cervezas, marina mercante) donde las normas convencionales se apartan de las rigideces legales.

**El cambio y la competitividad:** la co-gestión del cambio. La competitividad depende de factores exógenos (precios internacionales, inflación, tipo de cambio, crecimiento de la actividad económica, etc.) y endógenos (gerenciamiento, productividad, conflictividad, capacitación suficiente, etc.). Hoy no es posible ser competitivos sin la tecnología, la inversión y el gerenciamiento adecuado; pero tampoco es posible sin el compromiso, la capacitación y la responsabilidad en el trabajo.

Otro temas sobre lo que es posible negociar desde una perspectiva “ganar-ganar” – pero ya no nos da el tiempo en nuestra exposición y solo indicamos los titulares – son negociar por **funciones y no por categorías**, acordar **premios individuales y de grupo**, promover normas sobre **igualdad entre grupos fuertes y débiles (jóvenes, mujeres, sujetos discriminados)**, consensuar reglas y mecanismos de **enfriamiento del conflicto**

Con relación a la negociación colectiva pensamos que debe fortalecerse una cultura que vea en la negociación el mejor instrumento de adecuación de las condiciones laborales. Hay que rescatar la autonomía negocial de las partes: hacia una flexibilidad regulada y negociada del mercado de trabajo.

No hay además que temerle a la negociación de empresa, cuando en el país están dadas adecuadas reglas de libertad sindical. Tiziano Treu, ex Ministro de Trabajo de la izquierda Italiana, ha dicho hace dos años que “hay que dar mayor espacio a la contratación a nivel de empresa, porque ésta es capaz de adecuar mejor las condiciones de trabajo a la situación de la empresa y de negociar retribuciones de productividad”.

Para las pequeñas empresas, hay que pensar en formas de negociación territorial (ejemplo, departamentos). No es realista pensar defenderla en modo uniforme desde el centro de los sistemas productivos que se están cada vez más diferenciando y descentralizando.

La exigencia de mayor autonomía y personalización en las relaciones de trabajo subordinado es una de las señales más en los nuevos órdenes productivos y tiene que ver con muchos aspectos de la organización del trabajo, de los horarios y de la retribución.

---

## **I Seminario Internacional de Relaciones Humanas Intraorganizacionales (SIRHIO 2008)**

Relaciones Humanas Intraorganizacionales – Organización de eventos Empresariales

[www.intrared.com.uy](http://www.intrared.com.uy)



Finalmente es necesario profesionalizar las relaciones laborales en un doble sentido: a) Profesionalizar el gerenciamiento, porque la contribución de los trabajadores, su actitud y motivación es un elemento también crítico para el éxito de la empresa; b) Profesionalizar a los negociadores del sistema. No es posible que en situaciones de extremo conflicto son las mismas partes que tratan de componerlo. Más que emoción y “sentido de la lucha”, se necesita serenidad y conocimientos para resolver un conflicto.

En este marco de relaciones laborales el Estado está también llamado a cumplir un rol importante. Entre sus obligaciones del Estado señalo: el poder público tiene el deber de quitar los obstáculos al desarrollo, aliviando los pesos de la burocracia – especialmente aquella vinculada directamente con la producción y la exportación – y sostener la innovación y la investigación, también en el sistema industrial. Además el Estado sigue teniendo una importante asignatura pendiente en materia de educación y la formación

El desafío del desarrollo intraorganizacional en lo laboral pasa por la necesidad de juntar fuerzas (laborales y empresarias), para afrontar de forma más eficiente y eficaz la competencia internacional, teniendo en cuenta que el mejor resultado de una negociación es aquel del que todas las partes salen ganando. Los sindicatos y los empresarios deben aprender a concurrir juntos en la negociación internacional, presentándose no como dos fuerzas de producción (trabajo y capital) contrapuestas, sino como una única fuerza productiva, en búsqueda del desarrollo económico del país.

##### **5. La función del “relacionista” como facilitador organizacional**

Finalmente concluimos haciendo referencia al egresado de nuestra Carrera y veremos la estrecha relación que tiene con el tema que debatimos en este seminario. En efecto la tecnicatura de la Carrera de Relaciones Laborales se inserta en esta lógica de relacionamiento intra y extra organizacional porque el perfil de nuestro egresado es precisamente el de un “facilitador organizacional”. En efecto el Técnico Asesor en Relaciones Laborales es un profesional formado para ser:

- Un técnico capaz de analizar, operar, explicar, y desenvolverse en las diversas situaciones sociales originadas a consecuencia del trabajo, integrando formación teórica con elementos prácticos.
- Un analista capacitado para asesorar desde el interno, pero también desde el externo a las empresas y a las organizaciones sindicales sobre todos los aspectos del trabajo.





- Su formación interdisciplinaria le permite conducir con adecuados conocimientos económicos, psicológicos, sociológicos y jurídicos los procesos de concertación, mediación y negociación en conflictos de trabajo, que surjan de las relaciones obrero – patronales.

- Interviene en la planificación de las decisiones estratégicas de las organizaciones y en tal sentido actúa en la Empresa Privada, Sindicatos y Organizaciones de Empleadores, Organismos Públicos ( en todos sus niveles, municipal, provincial y nacional), Centros de Investigación públicos y privados, Organismos Educativos públicos y privados, así como en Organizaciones públicas y privadas como Profesional Independiente para consultorías de su competencia.

En esta visión entendemos indispensable que en lo que refiere al mundo del trabajo es indispensable “construir” procesos de vinculación de las partes provocados por profesionales que conozca como actúan lo grupos, faciliten su acercamiento y produzcan reglas y prácticas de comportamiento de los grupos.