

convenios colectivos a largo plazo

JAIME ZAVALA COSTA(*)
Profesor de Derecho del Trabajo
de la Universidad de Lima

En el 10º Congreso Mundial de la Asociación Internacional de Relaciones de Trabajo celebrado en junio de 1995 en Washington, su presidente, Dr. Thomas Kochan, destacado profesor del Instituto Tecnológico de Massachussets, al hablar de la negociación colectiva y resolución de disputas dijo: «están cambiando las herramientas y técnicas de las negociaciones más recientes y de la solución de conflictos. Estas nuevas técnicas suelen llevar diversos nombres, como negociación basada en intereses, negociación de ganancias mutuas, negociación de doble ganancia, negociación con objetivos específicos, etc. Muchas de estas técnicas nuevas son innovaciones americanas que están siendo actualmente debatidas y probadas en otros países. Esencialmente, todas estas técnicas tienen la intención de alejarse del estereotipo del estilo americano de negociación distributiva – partir de una lista larga de demandas extremas y luego disminuir las poco a poco hasta que la amenaza de huelga produce una gran cantidad de compromisos de último minuto y eventualmente un acuerdo».

Para quienes desde hace años estamos envueltos en la negociación colectiva, es fácil advertir que este estereotipo de negociación ha sido la tradición en el Perú. Los convenios colectivos de larga duración rampen con esta tradición de negociación, al crear una alianza o sociedad estratégica de los actores sociales, con un compromiso de largo plazo que busca darle a las empresas mejores resultados en una economía mundial globalizada. En nuestra opinión, éste es precisamente el desafío que se nos impone al enfrentar un nuevo milenio: alcanzar una nueva cultura laboral, organizacional o empresarial en la negociación colectiva y, en general, en las relaciones modernas de trabajo y del empleo.

De otro lado, en un trabajo preparado para el 50º aniversario de la reunión de la Asociación de Investigación de Relaciones Industriales, celebrada en Chicago en enero de 1998, el mismo Profesor Kochan, quien recientemente estuvo en Lima, decía: «la negociación colectiva tradicional no es competitiva. Por algún tiempo, la evidencia ha venido demostrando que las características definidas del sistema tradicional de negociación colectiva no pueden producir los resultados económicos que las empresas requieren para ser competitivas en productos de mercado que exigen altos niveles de calidad, servicio al cliente, productividad.» «Un gran y creciente cuerpo de evidencia documenta que en lo que se refiere a sistemas de trabajo «transformados» o de alta performance, las empresas que incorporan varias combinaciones de participación del empleado, flexibilidad en la organización del trabajo, altos niveles de entrenamiento y alguna forma de ganancia compartida o compensación de contingencia, logran altos niveles de calidad, productividad y rentabilidad.»

REPLANTEANDO PARADIGMAS

Al respecto, consideramos que la experiencia en el ámbito laboral nos revela que se necesita de un modelo de desarrollo compartido, que a su vez exige un razonable compromiso y solidaridad de los trabajadores en el tiempo, que les permita ser partícipes del proceso como agente de cambio. De otro lado, está también la responsabilidad social de los empresarios para generar una nueva cultura de trabajo. Todo eso lo pueden dar los convenios colectivos de larga duración. Para ello se requiere, por cierto, replantear la filosofía, principios y estrategias de la negociación colectiva con visión de futuro. En síntesis, existe una necesidad de cambios significativos.

* Socio del Estudio Ferrero Abogados, miembro del Consejo Consultivo de la Revista *Advocatus*

Justamente una de las primeras señales de esos cambios en el Perú —con sus virtudes, defectos y limitaciones— está dada por las convenciones colectivas con vigencia de 5 años que existen en la minería. Actualmente son 15 las convenciones colectivas de trabajo de este tipo, las mismas que corresponden a 3 empresas:

- **BHP Tintaya S.A.**, antes Magma Tintaya S.A., que tiene 2 convenios de este tipo: ambos celebrados en negociación directa con los sindicatos. Fue la pionera, con una primera convención colectiva celebrada el 13 de julio de 1995, en la que tuvo oportunidad de participar como asesor laboral externo; y además, la primera en suscribir recientemente, el 19 de agosto de este año, un segundo convenio por 5 años más.
- **Southern Perú Copper Corporation**, que tiene 9 convenios, de los cuales 7 han sido consecuencia de una negociación directa con los respectivos sindicatos de la empresa; y 2 resueltos mediante laudo arbitral, en los cuales intervine como árbitro designado por la empresa.
- **Doe Run Perú S.R.L.** que tiene 4 pactos colectivos firmados en trato directo. En esta cifra están comprendidos los 2 contratos celebrados por la Empresa Minera Cobriza S.A., que ha sido absorbida por aquella, y en los cuales también participé activamente como asesor externo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS NUEVOS CONVENIOS

La importancia de todos esos convenios colectivos de largo plazo merece ser destacada por varias razones. No sólo tienen valor agregado sino que, en ellos, el eje central es el cambio. Revisaremos aquí sus lineamientos más destacados en cuanto a orígenes, características y contenido.

Duración

Todos los convenios citados tienen una duración de 5 años y se han dado en un sector de la actividad económica del país históricamente conflictivo y dispar. Baste recordar que una de las federaciones sindicales más activas a nivel nacional, ha sido la Federación Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú, organización sindical de grado superior, a la cual se encuentran o se encontraban afiliados o vinculados la mayoría de los sindicatos mineros del país. No hay otra actividad productiva que tenga contratos colectivos por ese plazo.

Las empresas

Una de las empresas involucradas es la más grande empresa minera en el Perú, como es el caso de Southern Perú Copper Corporation; y las otras dos comprenden centros de trabajo que fueron propiedad del Estado y fuente de continuos conflictos laborales, cuya propiedad fue asumida por inversionistas privados como consecuencia del proceso de privatizaciones.

Origen del capital

Las tres empresas mineras tienen en común el pertenecer a capitales extranjeros: dos a capitales estadounidenses (Southern Perú Copper Corporation y Doe Run Perú S.R.L.) y una a capitales australianos (BHP Tintaya S.A.), aunque esta última al momento de su privatización y de la celebración del primer convenio colectivo de 5 años, pertenecía a capitales también norteamericanos.

Formas de negociación empleadas

Se han empleado diferentes formas para la solución de las negociaciones colectivas, dentro del marco de la Constitución Política del Estado y la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo: 12 fueron el resultado de acuerdos en trato directo con los sindicatos respectivos; 2 de ellos se sometieron a arbitraje y terminaron mediante laudo arbitral, y 1 fue suscrito individualmente por cada uno de los trabajadores (2.051) y posteriormente ratificado por la Junta Directiva del Sindicato.

Si dejamos de lado los convenios directos celebrados entre la empresa y sus sindicatos —que es la forma común de concertar y resolver la negociación colectiva— 3 de los casos constituyen un precedente inédito, no sólo para la minería, sino para la historia negocial del Perú.

En efecto, 2 negociaciones colectivas seguidas por el Sindicato de Trabajadores de Cuajone Moquegua y el Sindicato de Trabajadores de Toquepala y anexos de Southern Perú Copper Corporation fueron resueltas por laudo arbitral, luego de seguido el procedimiento de arbitraje señalado en la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo. Lo interesante de éstos dos casos —además de la vía de solución— es que ambos laudos fueron impugnados judicialmente, lo que originó que la Sala de Derecho Social y Constitucional de la Corte Suprema de la República, en última instancia, declarase infundadas las impugnaciones, estableciendo un primer y único precedente jurisprudencial sobre las atribuciones del tribunal arbitral para fijar un plazo mayor a un año para la vigencia de los convenios colectivos. En una causa de puro derecho, se ha determinado que, cuando la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo se-

fiata en su artículo 43º inciso c) que, *la conveni-
ción colectiva tendrá duración no menor de un (1)
año, pudiendo las partes establecer plazos mayo-
res para la conveni-
ción en su conjunto o para par-
te de la misma, también los árbitros (y no sólo las
partes) tienen la facultad de fijar un plazo mayor a
un año. El fundamento está en que los árbitros sus-
tituyen a las partes en conflicto, o sea, actúan como
si fueran las partes. Además, la ley obliga a los árbi-
tros a recoger en su laudo la propuesta final de una
de las partes, dentro de cuya propuesta se encuen-
tra la vigencia del pacto colectivo.*

Otro caso inédito es el ocurrido en la negocia-
ción colectiva que siguió el Sindicato de Traba-
jadores Metalúrgicos de Doe Run Perú La Oraya
División que, ante la imposibilidad inicial de la em-
presa de suscribir la conveni-
ción colectiva directamente con la Comisión Negociadora del Sindicato
de Trabajadores, sometió el proyecto del convenio
a un referéndum, para que todos los trabajadores
comprendidos en el ámbito de la negociación,
expresaran su aceptación o rechazo. Finalmente y
con presencia notarial para dar fe de la libertad
del proceso, el convenio fue suscrito individualmen-
te por cada uno de los trabajadores obreros (2,051
trabajadores), quienes tenían legítimo interés eco-
nómico y moral para intervenir directamente en la
negociación, inclusive, fue firmado individualmen-
te por cada uno de los miembros de la Comisión
Negociadora. Posteriormente dicho acuerdo fue
ratificado por la Junta directiva del Sindicato, y se
encuentra totalmente vigente y en ejecución. De-
más está indicar que esta forma de solución de la
negociación colectiva, se ampara en el artículo 28
de la Constitución Política del Estado, mediante el
cual el Estado no sólo garantiza y reconoce el de-
recho de negociación colectiva, sino que cautela
su ejercicio democrático y promueve medios de
solución pacífica de los conflictos laborales. A su
vez, el Decreto Ley 25593, Ley de Relaciones Co-
lectivas de Trabajo, ha previsto que las partes pue-
dan recurrir a cualquier medio válido para la solu-
ción pacífica de la negociación.

El contenido de las convenciones

Estas convenciones tienen especial trascenden-
cia, pues están inspirados en las nuevas tenden-
cias de las relaciones industriales en el mundo, a las
que ya hemos aludido. Es preciso señalar que hablar
de la duración de los convenios colectivos, es hablar
de su contenido. Duración y contenido van de la
mano, pues depende de qué y cómo se regule en
materia de remuneraciones, condiciones de traba-
jo, productividad y demás concernientes a las re-
laciones de trabajo, para que se pueda pactar un
acuerdo de largo alcance.

Sólo a modo de ejemplo, para ilustrar este nue-
vo marco de las negociaciones colectivas en el

Perú, transcribimos una parte de la «Declaración
de Principios» contenida en las convenciones de
BHP Tintaya S.A. y Doe Run Perú S.R.L. Los primeros
párrafos del convenio colectivo de BHP Tintaya S.A.
(en ese entonces Magma Tintaya S.A.) firmado el
13 de julio de 1995, conjuntamente con el Síndica-
to de Obreros y el Sindicato de Empleados, para el
período 1995-2000, expresan:

*«Es la intención de la Empresa y de los Síndica-
tos crear un sistema de trabajo y un Comité de Tra-
bajo en conjunto Sindicato-Gerencia, el cual será
única en su género en el Perú y Sud-América. Nues-
tro compromiso con la cooperación conjunta y en
la solución de problemas va a crear un centro de
trabajo donde impere el entusiasmo y la participa-
ción. A través de nuestra gestión, conjuntamente
diseñada, nosotros vamos a crear una operación
altamente productiva y con costos competitivos,
la cual aumentará el valor de la estabilidad del
empleo y la calidad de vida en el trabajo para to-
dos los trabajadores de Magma Tintaya.*

*Nosotros conjuntamente, vamos a definir nues-
tras relaciones futuras de trabajo a través de conti-
nuas comunicaciones, basadas en el respeto mu-
tuo, la confianza y la integridad. Nosotros vamos a
resolver nuestros problemas, temas y preocupacio-
nes de una manera abierta y honesta consecuente
con los principios que nosotros hemos definido.*

*El Comité Conjunto Sindicatos-Gerencia, a par-
tir de ahora y hasta el fin de año, va a diseñar su
carta constitucional (exactamente por qué está en
existencia), con los principios y realidades (cómo
va a funcionar). A través de esta gestión, el Comi-
té Conjunto Sindicatos-Gerencia va a establecer
consigo misma y con toda la fuerza de trabajo su
compromiso para transformar Magma Tintaya en
una operación de clase mundial.»*

De otra parte, en la conveni-
ción colectiva de trabajo celebrada el 17 de marzo de 1998 entre
Doe Run Perú S.R.L. y el Sindicato de Empleados,
para el período 1998-2002, se señala:

*«Las partes al suscribir la presente Convención
Colectiva de Trabajo de larga duración, declaran
su compromiso de trabajar en forma conjunta bajo
la Filosofía y Misión de Doe Run Perú, construyendo
una Empresa líder en el mundo de la industria me-
talúrgica.*

*Dentro de este contexto, reafirmamos nuestra
voluntad de contribuir decididamente en el logro
de los objetivos y metas de nuestra Empresa, pro-
moviendo ambientes de trabajo adecuados para
preservar la seguridad y la salud de los empleados
y contribuyendo a preservar el medio ambiente
para las futuras generaciones.*

Asimismo, expresamos que el mejoramiento continuo de nuestros índices de productividad, la reducción de costos y el desarrollo sostenido, son la mejor garantía para superar los retos de la alta competitividad que caracteriza a la economía globalizada.

El éxito del negocio de Doe Run Perú hará realidad el sistema de ganancia compartida, asegurando el futuro de nuestra Empresa en el próximo milenio y posibilitando la mejora permanente de la calidad de vida de nuestros empleados, sus familias y la sociedad en la cual vivimos.

Finalmente, al asumir el compromiso de este trascendental cambio en nuestras relaciones laborales, ratificamos nuestra voluntad de mantener el diálogo y la información permanentes, como las mejores herramientas para promover la armonía y la cooperación laboral en beneficio de las partes.

Novedosas condiciones

Al leer los acuerdos contenidos en las diferentes convenciones colectivas, se aprecia la libertad que tienen las empresas para reajustar anualmente, por decisión administrativa, las diferentes asignaciones y bonificaciones otorgadas a los trabajadores. Asimismo, son interesantes las cláusulas de protección de las remuneraciones en caso que las condiciones económicas del país cambien sustancialmente y se produzca una elevación significativa del índice inflacionario, situación que se ha previsto atenuar mediante la posibilidad de una compensación a los trabajadores. No son menos importantes las condiciones de trabajo, las vinculadas a la productividad, capacitación de los trabajadores y otras que sería largo enumerar, muchas de las cuales tienen carácter permanente.

Dentro de este contexto resulta única y sumamente novedosa, la prevista en el convenio colectivo de BHP Tintaya S.A., que contiene acuerdos de entendimiento sobre la estabilidad en el empleo. El acuerdo señala que las partes se comprometen a mejorar la productividad, los costos de producción y la competitividad en el mercado mundial de cobre, y también la necesidad de convocar al Comité Conjunto Sindicato-Gerencia en los casos en que la estabilidad del empleo pueda estar en riesgo para discutir y explorar las posibles alternativas. Estos alternativos pueden incluir la reubicación del personal afectado a otra área dentro de la operación; la oportunidad de ser entrenado en nuevos puestos; reemplazar al personal contratado, con trabajadores de BHP Tintaya donde sea posible y de acuerdo a las posibilidades de la Compañía; el desempeñar proyectos especiales de importancia para la operación y el servicio de colocación en trabajos cuando no se haya encontrado alguna otra posibilidad.

También merece destacarse el acuerdo que garantiza la estabilidad del régimen de participación en las utilidades, nomada por el Decreto Legislativo N° 677 y 892, durante el plazo de vigencia del convenio. Complementando esta garantía económica, la Compañía se compromete a efectuar trimestralmente la distribución adelantada de las utilidades siempre y cuando éstas se obtengan de acuerdo a los Estados Financieros respectivos, a fin de incrementar la liquidez monetaria de sus trabajadores, quienes con dicha medida estarán en la posibilidad de ser beneficiarios de los intereses que devengue el ahorro bancario o de darle una disposición inmediata para satisfacer las necesidades que puedan tener.

Por último, en los convenios de Southern Perú Copper Corporation, es dable citar la cláusula de polifuncionalidad, mediante la cual los trabajadores convienen en desarrollar sus labores dentro de un sistema de trabajo polifuncional, como un mecanismo de mejoramiento de la productividad, la que se desarrollará bajo las siguientes condiciones: capacitación en diversas labores afines a su labor, dentro y fuera de horas de trabajo, sin afectar el descanso mínimo necesario de ocho horas y se aplicará sólo en las secciones que determine la Empresa.

Gain sharing: una característica sui generis

Finalmente, consideramos de mucho interés puntualizar que dos de estos convenios tienen una característica sui generis, que radica en el establecimiento de un sistema de participación en los beneficios denominado gain sharing o ganancia compartida, que refleja claramente una concepción moderna de la productividad en el marco de la negociación colectiva.

En los convenciones colectivas celebradas por las sindicatos con sus empleadores BHP Tintaya S.A. y Doe Run Perú S.R.L. se ha creado este sistema de compensación llamado de ganancias compartidas, que tiene como propósito impulsar y fortalecer el compromiso del personal, y así contribuir a la armonía y paz laboral, a la estabilidad de los costos y a la mejora de la gestión empresarial.

En el caso de BHP Tintaya S.A. el convenio dice que la ganancia compartida es considerada como parte integral de la filosofía cultural de trabajo en conjunto de BHP Tintaya y el Sindicato. El plan de Ganancia Compartida está diseñado para motivar y reconocer económicamente la participación de todos los trabajadores por mejorar la seguridad, la productividad y los costos de operación. Es interesante observar que para los metas, se toma en cuenta la producción de concentrado (medida en libras de cobre fino), la ley de concentrado (contenido de cobre del concentrado), la

producción de mina (material movido por día), el costo del concentrado de cobre (costos directos donde tienen injerencia los trabajadores hasta el puerto de embarque), y la seguridad (accidentes personales con tiempo perdido que incluye al personal de los contratistas). El corazón del Plan de Ganancias Compartidos es la participación a través de la creación de equipos conjuntos de Gerencia y Trabajadores para promover el mejoramiento de productividad, seguridad, eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad y servicios. Un dato importante es que el personal contratado (o de terceros) no participa del Plan.

Por su lado, en el caso de Doe Run Perú S.R.L., el pacto celebrado con el Sindicato de Empleados (igual ocurre con los otros sindicatos) establece que se ha diseñado un sistema de ganancia compartida (Gain Sharing) del cual participarán sus empleados a partir del 01 de agosto de 1998. Queda claramente establecido que no se trata de un incremento de remuneraciones sino de una ganancia que se obtiene únicamente cuando Doe Run Perú, con la participación y esfuerzo de todos sus empleados, alcance sus objetivos empresariales, especialmente en materia de seguridad, salud ocupacional y producción, y se superen las metas económicas presupuestadas. La aplicación y definición de los parámetros del sistema serán fijados técnica y administrativamente por la empresa. A diferencia del caso anterior, en esta empresa los parámetros o metas de performance se basan en dos factores: a) Resultados Clave de las Áreas, que

comprende la seguridad e higiene industrial, la salud del trabajador y los reclamos de los clientes; y b) Resultados Claves de las Líneas de Base en el control, reducción y costos unitarios de producción (medidos en dólares americanos), por alcanzar metas en cobre, plomo, zinc, y por superar metas en costos (ahorro en costos). En este beneficio participan no sólo los trabajadores de la empresa, sino también los que laboran para los contratistas.

Una reflexión final: Un reconocido consultor en métodos de retribuciones no tradicionales, John G. Belcher, graduado como licenciado en Ciencias en la Universidad de Syracuse, ha publicado un libro con el nombre de *Participación en las Beneficios (Gain Sharing) - El nuevo camino hacia la productividad*, en el que da respuesta a preguntas tales como: «¿Cómo puede una empresa volverse más rentable y competitiva frente a la competencia externa y las demandas crecientes de los consumidores?», «¿cómo establecer una política salarial equitativa que satisfaga a managers y trabajadores sin dejar a la empresa fuera del mercado?», «¿cómo hacer que los managers y los trabajadores compartan los mismos objetivos?».

El mencionado sistema gain sharing es, a nuestro juicio, uno de las respuestas a estas interrogantes, vale decir, una vía a esa nueva cultura laboral a la cual aludíamos al comienzo de este artículo, la misma que se caracteriza por un alto compromiso de los trabajadores y un espíritu de equipo en todos los niveles.