

# Estrategias de negociación colectiva en el Sector Privado [Decreto Supremo 010-2003-TR]

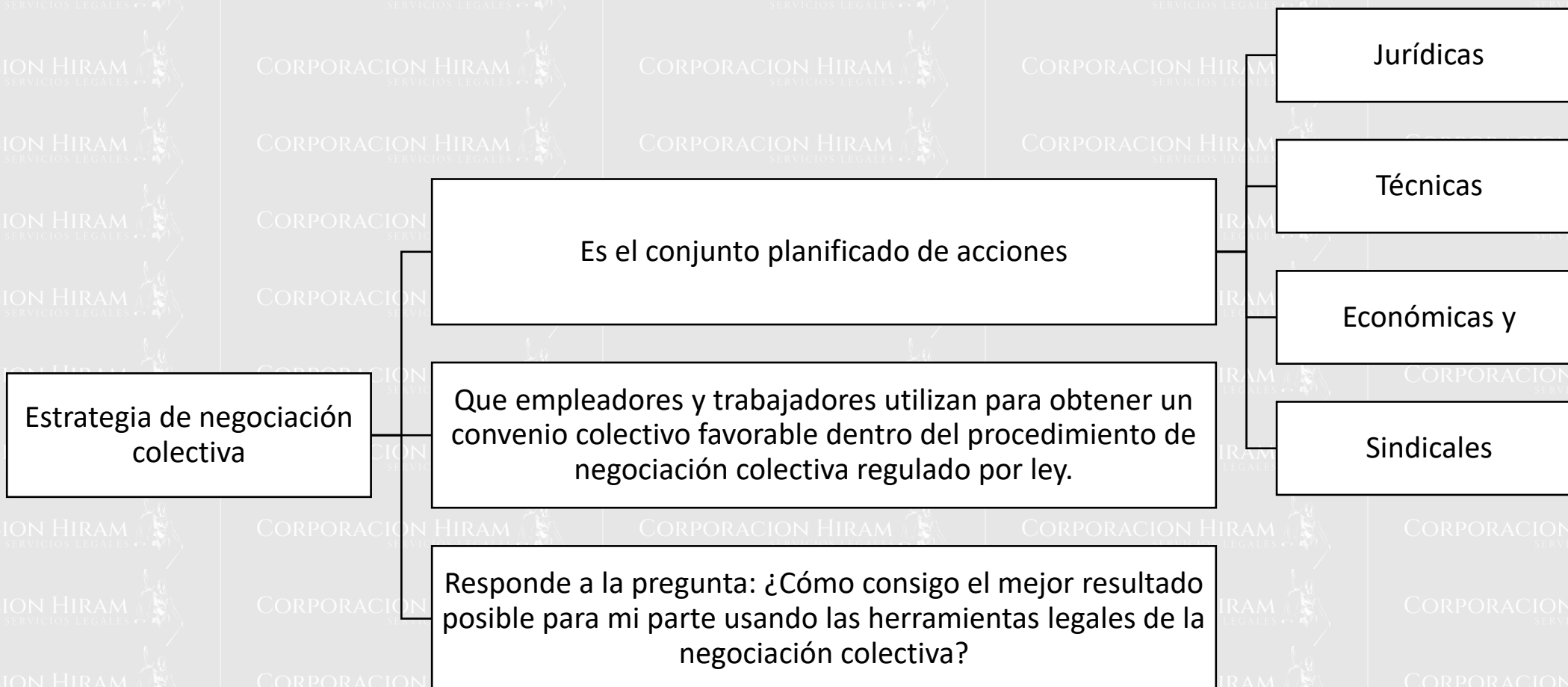
**José María Pacori Cari**

Maestro en Derecho Administrativo por la Universidad Nacional de San Agustín  
– Miembro Honorario del Ilustre Colegio de Abogados del Cusco – Miembro de  
la Asociación Argentina de Derecho Administrativo - Socio de la Asociación  
Uruguaya de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social





# ¿Qué es una estrategia de negociación colectiva?



# Estrategias de negociación colectiva

1. Estrategia de legitimación representativa

2. Estrategia de elección del nivel de negociación

3. Estrategia de pliego técnicamente blindado

4. Estrategia de oportunidad

5. Estrategia de información económica

6. Estrategia de buena fe negociadora

7. Estrategia de actas

8. Estrategia de conciliación y mediación

9. Estrategia arbitral

10. Estrategia de huelga legal



# Estrategia de legitimación representativa

Antes de pedir, hay que demostrar **quién pide**.

El sindicato mayoritario representa a todos los trabajadores del ámbito

Si no tiene mayoría absoluta, representa solo a sus afiliados.

Esto es clave para definir el alcance del convenio.





# Marco jurídico

En materia de negociación colectiva, **el sindicato que afilie a la mayoría absoluta de los trabajadores comprendidos dentro de su ámbito asume la representación de la totalidad de los mismos**, aunque no se encuentren afiliados (art. 9 DS 010-2003-TR).

De existir **varios sindicatos dentro de un mismo ámbito, podrán ejercer conjuntamente la representación de la totalidad de los trabajadores** los sindicatos que afilien en conjunto a más de la mitad de ellos (art. 9 DS 010-2003-TR).

En el caso que **ningún sindicato de un mismo ámbito afilie a la mayoría absoluta de trabajadores de éste**, su representación se limita a sus afiliados (art. 34 DS 011-92-TR).





# Caso

Si una empresa tiene 200 trabajadores y el sindicato tiene 110 afiliados, negocia por todos.

## Caso

Si tiene 80, negocia solo por sus afiliados, salvo acuerdo conjunto con otros sindicatos que sumen mayoría.



# Estrategia de elección del nivel de negociación

Se permite negociar a nivel  
de **empresa, rama de  
actividad o gremio.**

La estrategia consiste en  
escoger el nivel que dé  
mayor poder real:

Empresa si el problema es  
interno

Rama si se busca  
uniformizar condiciones en  
un sector

Gremio si se representa una  
profesión u oficio.





# Marco jurídico

**Las partes decidirán, de común acuerdo, el nivel en que entablarán la negociación colectiva.** El desacuerdo sobre el nivel de la negociación colectiva deberá ser resueltas a través de los mecanismos de resolución de conflictos alternativos.

Las convenciones de distinto nivel acordadas por las partes deberán articularse para definir las materias que serán tratadas en cada una. **En caso de conflicto se aplicará la convención más favorable**, confrontadas en su integridad.

**Podrán negociarse a nivel de empresa las materias no tratadas en una convención a nivel superior**, que la reglamenten o que se refieran a condiciones de trabajo propias y exclusivas de la empresa (art. 45 DS 010-2003-TR).





## Caso

## Caso

- Trabajadores de seguridad privada podrían preferir negociación por rama para evitar que una empresa diga: “mi competencia paga menos”.
- Ahí se corta el clásico libreto empresarial de pobreza súbita.





# Estrategia de pliego técnicamente blindado

El pliego debe contener peticiones en forma de cláusulas sobre remuneraciones, condiciones de trabajo, productividad y otros aspectos laborales.

- No basta pedir “aumento justo”; debe decirse, por ejemplo: “incremento remunerativo mensual de S/ 300 desde enero de 2026”.





# Marco jurídico

El artículo 51 exige que las peticiones tengan forma de cláusula e integren un proyecto de convención.

La negociación colectiva se inicia con la presentación de un pliego que debe contener un proyecto de convención colectiva, con lo siguiente: d) Las peticiones que se formulan sobre remuneraciones, condiciones de trabajo y productividad y demás que se planteen, las que deberán tener forma de cláusula e integrarse armónicamente dentro de un solo proyecto de convención (art. 51 DS 010-2003-TR).





# Caso

Mal pedido: “mejorar los permisos”.

## Caso

Buen pedido: “otorgar tres días hábiles de licencia remunerada por enfermedad grave de familiar directo”.





# Estrategia de oportunidad

El pliego debe presentarse entre 60 y 30 días calendario antes del vencimiento del convenio vigente.

- Si se presenta tarde, la vigencia se posterga proporcionalmente al retraso.
- El tiempo gobierna el acto.





# Marco Jurídico

El pliego debe ser presentado no antes de sesenta (60) ni después de treinta (30) días calendario anteriores a la fecha de caducidad de la convención vigente. En caso de presentación posterior al plazo señalado, la vigencia a que se refiere el inciso b) del artículo 43 será postergada en forma directamente proporcional al retardo (art. 52 DS 010-2003-TR).

La convención colectiva de trabajo tiene las características siguientes: b) Rige desde el día siguiente al de caducidad de la convención anterior; o, si no la hubiera, desde la fecha de presentación del pliego, excepto las estipulaciones para las que señale plazo distinto que consistan en obligaciones de hacer o de dar en especie, que regirán desde la fecha de su suscripción (art. 43 DS 010-2003-TR).



# Estrategia de información económica

El sindicato debe pedir información económica, financiera, social y laboral de la empresa.

Se obliga al empleador a proporcionarla

Exige información como escala salarial, categorías, funciones y beneficios vigentes.





# Marco jurídico

A petición de los representantes de los trabajadores, los empleadores deberán proporcionar la información necesaria sobre la situación económica, financiera, social y demás pertinente de la empresa, en la medida en que la entrega de tal información no sea perjudicial para ésta.

La información que ha de proporcionarse será determinada de común acuerdo entre las partes. De no haber acuerdo, la Autoridad de Trabajo precisará la información básica que deba ser facilitada para el mejor resultado de las negociaciones (art. 55 DS 010-2003-JUS).





# Caso

## Caso

- Antes de pedir aumento, solicitar: estados financieros, política salarial, número de trabajadores, remuneraciones por categoría y beneficios existentes.
- Sin datos, el pliego es discurso; con datos, es estrategia.



# Estrategia de buena fe negociadora

**Se obliga a negociar de buena fe. Deberes:**

- Recibir el pliego
- Iniciar negociación en 10 días
- Entregar información
- Asistir a reuniones
- Realizar esfuerzos para lograr acuerdos y abstenerse de actos lesivos





# Marco jurídico (1)

Es obligatoria la recepción del pliego, salvo causa legal o convencional objetivamente demostrable. Las partes están obligadas a negociar de buena fe y a abstenerse de toda acción que pueda resultar lesiva a la contraria, sin menoscabo del derecho de huelga legítimamente ejercitado (art. 54 DS 010-2003-TR).





## Marco jurídico (2)

Las partes están obligadas a negociar de buena fe como interlocutores válidos para la celebración de una convención colectiva. Este deber implica para las partes por lo menos lo siguiente (art. 40-A DS 011-92-TR):

- a) La recepción del pliego de reclamos y el inicio de la negociación colectiva dentro de los diez (10) días calendario de presentado el pliego.
- b) La entrega oportuna de la información económica, financiera, social y demás pertinente que se establezca en el convenio colectivo, ley, reglamento o que le requiera la Autoridad Administrativa de Trabajo.
- c) La concurrencia a las reuniones en los lugares y con la frecuencia y periodicidad acordadas.
- d) La realización de todos los esfuerzos necesarios para la consecución de los acuerdos que pongan fin a la negociación colectiva; y, la abstención de toda acción que pueda resultar lesiva a la contraparte, sin menoscabo del derecho de huelga





## Caso

**Mala fe empresarial. Recibir el pliego pero no asistir a reuniones.**

**Mala fe sindical. Formular pedidos imposibles solo para forzar conflicto.**





# Estrategia de actas

Solo es obligatorio levantar actas para consignar acuerdos, pero las partes pueden dejar constancia de pedidos u ofertas.

Conviene dejar constancia de todo lo importante:

Propuestas

Negativas

Documentos solicitados

Fechas





# Marco jurídico

La negociación colectiva se realizará en los plazos y oportunidades que las partes acuerden, dentro o fuera de la jornada laboral, y debe iniciarse dentro de los diez (10) días calendario de presentado el pliego.

El empleador o empleadores podrán proponer cláusulas nuevas o sustitutorias de las establecidas en convenciones anteriores.

Sólo es obligatorio levantar actas para consignar los acuerdos adoptados en cada reunión, siendo facultad de las partes dejar constancia de los pedidos u ofertas por ellas formulados (art. 57 DS 010-2003-TR).





# Observación

Lo que no está en acta, luego “nunca  
ocurrió”.

En juicio, la memoria vale menos  
que el papel.



# Estrategia de conciliación y mediación

Si fracasa la negociación directa,  
puede acudirse a conciliación.

- El conciliador debe actuar activamente y, si las partes lo autorizan, puede actuar como mediador y formular propuestas.





# Marco jurídico

La negociación colectiva se realizará en los plazos y oportunidades que las partes acuerden, dentro o fuera de la jornada laboral, y debe iniciarse dentro de los diez (10) días calendario de presentado el pliego (art. 57 DS 010-2003-TR)

Las partes informarán a la Autoridad de Trabajo de la terminación de la negociación, pudiendo simultáneamente solicitar el inicio de un procedimiento de conciliación (art. 58 DS 010-2003-TR).





## Caso

# Caso

- Si la empresa ofrece S/ 100 y el sindicato pide S/ 500
- El mediador puede proponer S/ 280 más bono anual.





# Estrategia arbitral

Si no hay acuerdo, las partes pueden someter el diferendo a arbitraje.

El laudo debe recoger una de las propuestas finales, aunque puede atenuar posiciones extremas.

**Estrategia.** No presentar una propuesta final exagerada. Si el árbitro debe escoger una propuesta, conviene que la tuya parezca razonable, técnica y financiable.





## Marco jurídico

Si no se hubiese llegado a un acuerdo en negociación directa o en conciliación, de haberla solicitado los trabajadores, podrán las partes someter el diferendo a arbitraje (art. 61 DS 010-2003-TR).





# Estrategia de huelga legal

La huelga es una herramienta de presión, pero debe cumplir requisitos: acuerdo mayoritario, comunicación previa, finalidad socioeconómica o profesional, y no estar sometida la controversia a arbitraje.

- Debe agotarse previamente la negociación directa.
- **Advertencia.** Una huelga mal convocada puede ser declarada improcedente o ilegal. Presión dentro de la ley.





# Marco jurídico

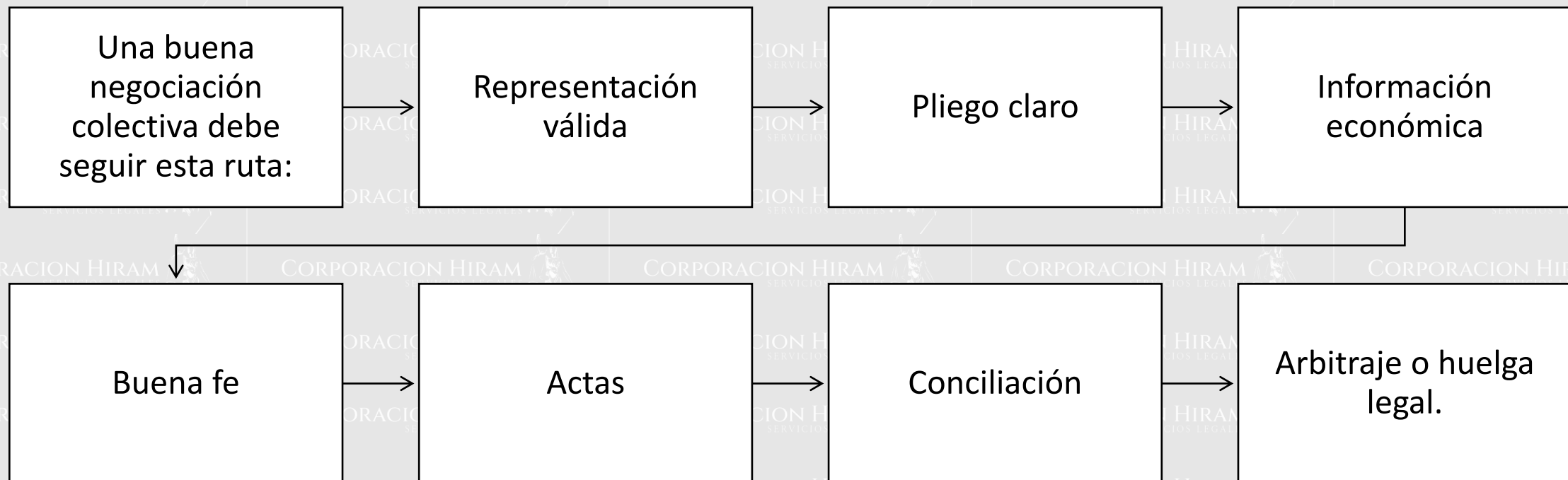
Para la declaración de huelga se requiere (art. 73 DS 010-2003-TR):

- a) Que tenga por objeto la defensa de los derechos e intereses socioeconómicos o profesionales de los trabajadores en ella comprendidos.
- b) Que la decisión sea adoptada en la forma que expresamente determinen los estatutos y que en todo caso representen la voluntad mayoritaria de los trabajadores comprendidos en su ámbito.
- c) Que sea comunicada al empleador y a la Autoridad de Trabajo, por lo menos con cinco (5) días útiles de antelación o con diez (10) tratándose de servicios públicos esenciales, acompañando copia del acta de votación.
- d) Que la negociación colectiva no haya sido sometida a arbitraje.





# Fórmula estratégica final





# Muchas gracias

Abogado

**José María Pacori Cari**

Contacto

[corporacionhramsl@gmail.com](mailto:corporacionhramsl@gmail.com)

**Despacho de Abogados**

**Corporación Hiram Servicios Legales**

Teléfono móvil

**959666272**

