

*Revista Internacional y Comparada de*

**RELACIONES  
LABORALES Y  
DERECHO  
DEL EMPLEO**

*Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT*

*Comité de Gestión Editorial*

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

Michele Tiraboschi (Italia)

*Directores Científicos*

Mark S. Anner (Estados Unidos), Pablo Arellano Ortiz (Chile), Lance Compa (Estados Unidos), Jesús Cruz Villalón (España), Luis Enrique De la Villa Gil (España), Jordi García Viña (España), José Luis Gil y Gil (España), Adrián Goldin (Argentina), Julio Armando Grisolia (Argentina), Óscar Hernández (Venezuela), María Patricia Kurczyn Villalobos (México), Lourdes Mella Méndez (España), Antonio Ojeda Avilés (España), Barbara Palli (Francia), Juan Raso Delgue (Uruguay), Carlos Reynoso Castillo (México), María Luz Rodríguez Fernández (España), Raúl G. Saco Barrios (Perú), Alfredo Sánchez-Castañeda (México), Michele Tiraboschi (Italia), Anil Verma (Canada), Marcin Wujczyk (Polonia)

*Comité Evaluador*

Henar Alvarez Cuesta (España), Fernando Ballester Laguna (España), Jorge Baquero Aguilar (España), Francisco J. Barba (España), Ricardo Barona Betancourt (Colombia), Miguel Basterra Hernández (España), Carolina Blasco Jover (España), Esther Carrizosa Prieto (España), M<sup>a</sup> José Cervilla Garzón (España), Juan Escribano Gutiérrez (España), María Belén Fernández Collados (España), Alicia Fernández-Peinado Martínez (España), Marina Fernández Ramírez (España), Rodrigo Garcia Schwarz (Brasil), Sandra Goldflus (Uruguay), Miguel Ángel Gómez Salado (España), Estefanía González Cobaleda (España), Djamil Tony Kahale Carrillo (España), Gabriela Mendizábal Bermúdez (México), David Montoya Medina (España), María Ascensión Morales (México), Juan Manuel Moreno Díaz (España), Pilar Núñez-Cortés Contreras (España), Eleonora G. Peliza (Argentina), Salvador Perán Quesada (España), Alma Elena Rueda (México), José Luis Ruiz Santamaría (España), María Salas Porras (España), José Sánchez Pérez (España), Esperanza Macarena Sierra Benítez (España), Carmen Viqueira Pérez (España)

*Comité de Redacción*

Omar Ernesto Castro Güiza (Colombia), Maria Alejandra Chacon Ospina (Colombia), Silvia Fernández Martínez (España), Paulina Galicia (México), Noemi Monroy (México), Maddalena Magni (Italia), Juan Pablo Mugnolo (Argentina), Francesco Nespoli (Italia), Lavinia Serrani (Italia), Carmen Solís Prieto (España), Marcela Vigna (Uruguay)

*Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista*

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

*Redactor Responsable de la Gestión Digital*

Tomaso Tiraboschi (ADAPT Technologies)

# Nuevas herramientas para el diálogo, negociación colectiva y resolución de conflictos en el ámbito de las relaciones laborales

Gabriela BERTOLDO\*  
Ana Rita TAGLIAVINI\*\*

---

**RESUMEN:** Este trabajo realiza un abordaje de herramientas de Programación Neuro-Lingüística (PNL), Inteligencia Emocional (IE) y Psicología Positiva para establecer si su utilización permite facilitar el diálogo para la resolución de conflictos en el ámbito de las relaciones laborales. La propuesta deviene de la comprobación de los efectos favorables en negociaciones en otros ámbitos. Postulamos que si existen herramientas, que nos permiten modificar pensamientos y emociones, y a partir de allí cambiar nuestros comportamientos, este trabajo puede contribuir a evitar conflictos o resolverlos de manera más asertiva y eficaz para todas las partes, logrando acuerdos sostenibles y duraderos.

**Palabras clave:** Negociación colectiva, resolución de conflictos, programación neuro-lingüística, psicología positiva, relaciones laborales.

**SUMARIO:** 1. Preliminares. 2. Introducción. 3. Negociación colectiva en Argentina. 3.1. Diálogo y negociación colectiva. 4. Herramientas propuestas. 4.1. PNL. 4.2. IE. 4.3. Psicología Positiva. 5. Encuestas y conclusiones. 6. Bibliografía.

---

\* Abogada; Magíster en Dirección de Empresas; Coach Internacional Neurobiológico; Diplomada en Neurociencias para Docentes y en Innovación Educativa; Consultora en Coaching Laboral y Organizacional; Profesora Titular de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, Seminario de Práctica Profesional de Relaciones Laborales, Negociación, en carreras de grado y posgrado y Directora de Proyecto de Investigación, Universidad Siglo 21 (Argentina).

\*\* Abogada litigante; Magíster en Derecho Procesal; Adscripta Docente, Decanato de Derecho, Universidad Siglo 21 (Argentina), y Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Córdoba (Argentina).

## **New Tools for Dialogue, Collective Bargaining and Conflict Resolution in the field of Labour Relations**

---

**ABSTRACT:** This work carries out an approach of Neuro-Linguistic Programming (NLP), Emotional Intelligence (EI) and Positive Psychology tools to establish if their use facilitates dialogue for the resolution of conflicts in the field of labour relations. The proposal comes from the verification of the favourable effects in negotiations in other areas. We postulate that if there are tools that allow us to modify thoughts and emotions, and from there change our behaviours, this work can contribute to avoiding conflicts or resolving them in a more assertive and effective way for all parties, achieving sustainable and lasting agreements.

*Key Words:* Collective bargaining, conflict resolution, neuro-linguistic programming, positive psychology, labour relations.

## 1. Preliminares

Este trabajo es fruto de un proyecto de investigación interdisciplinario que llevamos adelante en la Universidad Siglo 21, habiéndonos introducido en el análisis de las disciplinas de Programación Neuro-Lingüística (PNL), Inteligencia Emocional (IE) y Psicología Positiva como herramientas de resolución de conflictos en el ámbito de las relaciones laborales. Nuestro proyecto tiene entre sus objetivos: a) determinar cómo un enfoque más humano en el mundo del trabajo, contribuye a la resolución de conflictos en dicho ámbito; b) describir de qué manera el buen manejo de la IE contribuye a mejorar el clima laboral y la salud mental en el trabajo previniendo conflictos; c) analizar en qué medida la PNL y la Psicología Positiva pueden colaborar en la prevención y solución de conflictos.

Esta temática dentro del eje en el que pretendemos ingresar nuestro trabajo se conecta íntimamente con las orientaciones evolutivas en materia de negociación colectiva y en las relaciones entre empresas y trabajadores, porque lo que se pretende es atenuar los efectos disvaliosos de los conflictos, ya sea dentro de la empresa, o a nivel colectivo, con impacto de manera directa en la empresa y sus trabajadores.

La propuesta de utilización de estas herramientas deviene de la comprobación de los efectos favorables en las negociaciones o resolución de conflictos en otros ámbitos.

Dentro del marco de nuestro trabajo, para poder establecer sobre qué plataforma de utilización de herramientas de negociación y resolución de conflictos nos encontrábamos, elaboramos encuestas destinadas principalmente a empresas. Estas encuestas tuvieron como objetivo verificar, a grandes rasgos, si las empresas le daban especial atención a la negociación y resolución de conflictos, si contaban con un área específica, si tenían formación para ello, si era uno de los temas considerados de importancia, y también qué valor le otorgaban al bienestar subjetivo de sus dependientes. Dicho relevamiento fue contrastado con resultados de encuestas realizadas también a psicólogos organizacionales y trabajadores en relación de dependencia.

## 2. Introducción

Las relaciones que se presentan en el mundo del trabajo, en nuestro país, desde hace varios años, evidencian conflictos que entendemos innecesarios. En todo conflicto generalmente cada parte asume posiciones que la llevan a condicionar sus pensamientos en una postura rígida, lo que habitualmente

transforma la negociación en una especie de subasta económica que dificulta lograr acuerdos efectivos y sostenibles.

Esta situación se profundiza cada vez más, ya que el mundo del trabajo es un ámbito dinámico, que se vuelve cada vez más cambiante a partir de la evolución tecnológica que lo atraviesa, pero también por la dinámica de la realidad que generan circunstancias no previstas, tales como el contexto económico o situaciones excepcionales como el arribo de la pandemia por SARS-CoV-2. Esta última trajo consigo cambios de emergencia en las modalidades de las relaciones de trabajo y en las formas de las prestaciones con la introducción por ejemplo del teletrabajo o modalidades híbridas que se fueron incorporando.

La legislación base del derecho del trabajo, los principios que lo conforman y las convenciones colectivas de trabajo, han priorizado en su desarrollo, las condiciones que más aseguren al trabajador el bienestar en su trabajo. También las normas legales y convencionales dentro de sus postulados plantean el diálogo como medio para la resolución de conflictos y de priorizar las fuentes de trabajo y la paz social. Sin embargo no han aportado herramientas propias que realmente aseguren poder lograr dicho objetivo.

Esto nos lleva a la búsqueda de herramientas que, dentro de dicho dinamismo, faciliten obtener lineamientos para preservar el bienestar, promover el desarrollo de habilidades enfocadas en lo humano y de esa forma evitar conflictos o facilitar el diálogo para resolverlos de manera asertiva minimizando sus efectos.

### 3. Negociación colectiva en Argentina

En Argentina, la Ley 23.551 de Asociaciones Sindicales regula el funcionamiento de las Asociaciones Sindicales y recepta el modelo de unicidad/unidad sindical, que implica que cada actividad podrá tener como representante un único sindicato. La jerarquización de las Asociaciones Sindicales, también receptada en esta norma diseña un modelo de grados, estando en primer grado los Sindicatos o las Uniones, que son las asociaciones de base, aquéllas con las que las empresas en la conflictividad diaria tienen sus relaciones (ya que en las de segundo y tercer grado confluyen las Asociaciones Sindicales de grados menores).

En nuestro sistema legal, se le otorga la legitimación para intervenir en la negociación colectiva a las Asociaciones Sindicales que tienen personería gremial, que es un *status* que obtiene aquella que mayor representatividad ostenta (en la actividad, oficio o profesión de trabajadores que nuclea). Esa legitimación, entre otras cosas, le otorga a la Asociación Sindical la potestad

de poder representarla en la negociación de los Convenios Colectivos de Trabajo, y en las negociaciones más usuales que se suscitan entre las Asociaciones Sindicales y los empleadores del sector o el propio Estado. Esas negociaciones usuales tienen que ver en gran medida con condiciones salariales y condiciones de trabajo.

En ese sentido, es que en el relevamiento que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina realizó en el segundo semestre de 2021 en Argentina, las cláusulas con mayor relevancia en el trimestre fueron las vinculadas a relaciones laborales, acordadas en el 73% de los acuerdos y convenios, mientras que las salariales tuvieron una incidencia de 37%, lo que tuvo igual impacto en el primer semestre de 2021. A *prima facie* podemos señalar que es consecuencia de las vicisitudes propias de la emergencia por la pandemia por SARS-CoV-2 y que pusieron en la cima la necesidad de rediseñar formas y condiciones de trabajo.

En el mismo año, se homologaron 518 acuerdos y convenios que se distribuyeron, conforme al ámbito de aplicación, en 339 de empresa (66%) y en 179 de actividad (34%).

Tomando en consideración este dato, podemos destacar que la negociación entre la empresa y las Asociaciones Sindicales, ha tomado trascendencia por sobre la que se suscita entre las Asociaciones Sindicales y las cámaras o agrupaciones de empleadores.

La negociación directa de la empresa, a lo largo del tiempo ha ido tomando un mayor protagonismo y más aún si tomamos en consideración que las cláusulas más negociables han sido las condiciones laborales. Es la empresa quien directamente se ve involucrada en las necesidades de sus trabajadores y en las suyas propias, encontrándose en una posición más cercana a las condiciones que han sido objeto de negociación.

### 3.1. Diálogo y negociación colectiva

La OIT como organismo madre en recomendaciones sobre relaciones laborales, realiza informes y efectúa recomendaciones tendientes a tutelar de manera integral los derechos laborales.

En materia de derecho colectivo, y teniendo como norte la protección de la libertad sindical y procurando una mayor progresividad en la tutela efectiva de los derechos del trabajo, es que efectúa informes y confecciona guías que permiten a los actores sociales intervinientes en esas relaciones, tener un cómo y hacia dónde ir en este ámbito.

En esta línea de trabajo, y puntualmente sobre negociación colectiva, reconoce la OIT en su reciente informe sobre diálogo social que,

Mientras que en ocasiones el proceso de negociación puede caracterizarse por una notable oposición, con el tiempo, la formulación repetida de compromisos de las partes puede contribuir gradualmente a generar confianza, estabilidad y paz laboral<sup>1</sup>.

También, destaca la importancia de la instancia de negociación colectiva como modo de brindar respuestas más mediatas y acordes a la dinámica de las relaciones laborales actuales y cómo es posible que ésta apunte a la sostenibilidad de las empresas, máxime en tiempos de emergencia como los vividos en la pandemia y post pandemia, pero que además permita la recuperación ante esa emergencia.

En este informe, la OIT al reseñar sobre la negociación y su directa implicación con el diálogo social, señala que el proceso de negociación puede ser, de tipo distributivo en el que cada parte concurre a la negociación con su posición y lo que una obtenga es a expensas de la otra, o de tipo integrador, con la finalidad de acercar posiciones sin que impliquen ganar/perder y destaca que,

Aunque el proceso de negociación se vea a veces envuelto en una gran conflictividad, la estructuración e institucionalización de las concesiones recíprocas de las partes pueden contribuir gradualmente a generar confianza, estabilidad y paz laboral. Tras haber acordado soluciones a través de un proceso de negociación y resolución conjunta de problemas, las partes convienen en no adoptar medidas conflictivas y costosas como huelgas y cierres patronales<sup>2</sup>.

Este reconocimiento a la negociación colectiva como herramienta de acercamiento de posiciones, de receptora de la dinámica laboral, de fuente de otorgamiento de mejores beneficios para los trabajadores y de detección de necesidades de producción de las empresas, implica poner un mayor foco en su proceso. Este foco tiene por objeto que los procesos de negociación resulten lo menos costosos posibles y no sólo en lo económico-financiero, sino principalmente en costo humano.

En los procesos de negociación colectiva, nos encontramos con conflictos que muchas veces exceden los meros intereses de sus actores directos (sindicatos y agrupaciones de empresas), teniendo en cuenta en gran medida circunstancias que les son ajenas a su poder de decisión y que tienen que ver con avatares económicos, emergencias sociales, decisiones legislativas

---

<sup>1</sup> OIT, *Informe sobre el Diálogo Social 2022. La negociación colectiva en aras de una recuperación inclusiva, sostenible y resiliente*, 2022, p. 16.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 35.

que modifican regímenes de trabajo y tantos otros factores de tipo más macro, pero que tienen directa incidencia en esa negociación.

Sin embargo y pese a la injerencia de esos factores, no resulta improbable la aplicación de herramientas de negociación que sean de tipo no confrontativas y que tengan un acento puesto más en las personas que en el conflicto.

Asimismo la OIT reconoce que

Es inevitable que los empleadores, sus organizaciones y los sindicatos acudan a la mesa de negociación con intereses diferentes. Los servicios de prevención de conflictos permiten a las partes identificar y resolver sus diferencias. La prevención de conflictos implica el diálogo preventivo para que los conflictos se puedan abordar de manera rápida, justa, pacífica y ordenada. Aún en el contexto de recursos financieros y humanos limitados, la adopción de medidas preventivas es una buena inversión si se considera el costo potencial de los conflictos laborales recurrentes, no solo para los empleadores y los trabajadores sino también para toda la sociedad<sup>3</sup>.

De ese modo, expresamente se registra como primordial el diálogo como factor preventivo de conflictos, la detección temprana de situaciones que puedan desencadenarlos y la mirada más humana para acceder a ello. Es por ello que entendemos que las herramientas que evaluamos en nuestra investigación tienen una posible aplicación en la negociación colectiva, que permita mitigar los costos de la misma, haciendo posible avanzar hacia procesos más integradores.

Las herramientas sobre las que hemos trabajado son traídas desde otras disciplinas distintas al Derecho, pero esa mirada interdisciplinaria es la que le puede brindar al conflicto un marco de prevención y gestión menos costoso.

Con ese ángulo, la misma OIT, ha desarrollado una serie de recomendaciones a las autoridades públicas en torno a la negociación y sus aristas, en las que señala como medidas preventivas para estimular las relaciones laborales cooperativas, al «Ofrecer formación sobre técnicas de negociación colectiva a empleadores y sindicatos, o apoyar sus esfuerzos para desarrollar estas competencias», como modo de promover la efectividad en la conciliación y señala de manera directa que quienes intervengan en la negociación, además de formación técnica en el objeto de negociación (condiciones laborales o salariales y marco jurídico de ellas), debiera tener formación en técnicas de negociación<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> OIT, *Negociación colectiva. Guía de Políticas*, 2016, p. 57.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 58.

Es en esa línea que – reiteramos – entendemos que las herramientas que analizamos a continuación, permitirán obtener resultados más eficaces en la negociación laboral.

#### 4. Herramientas propuestas

Entendemos que el amalgamar conceptos propios de la aplicación de la PNL, la IE y la Psicología Positiva, puede brindar una nueva forma de solucionar y evitar conflictos en las relaciones de trabajo. Reseñamos en el presente una aproximación a la realidad de las relaciones laborales y la negociación colectiva en Argentina, para entender la necesidad de introducir en el mundo del trabajo herramientas que faciliten el diálogo y la comunicación asertiva para prevenir conflictos, resolverlos o reducir – cuanto más sea posible – sus consecuencias negativas.

La íntima vinculación entre los conflictos individuales y el conflicto colectivo dentro del ámbito de las empresas permite conectar la utilización de estas herramientas en ambos casos.

##### 4.1. PNL

La PNL, desarrollada por John Grinder y Richard Bandler, es un conjunto de herramientas y técnicas que permite entender cómo las personas interpretan la información que reciben del entorno, en función de sus modelos mentales. Las personas piensan, actúan y se comunican con los demás en función de esa interpretación y la PNL nos propone estrategias para desarrollar habilidades cognitivas que nos permitan generar cambios en nuestra forma de pensar, sentir y actuar; para mejorar nuestras relaciones y calidad de vida.

Para poder cambiar es necesario primero tener claro cuál es nuestro estado actual y a dónde queremos llegar<sup>5</sup>. Sin embargo, nuestro estado interno puede llegar a bloquear la posibilidad de cambio. El estado interno involucra nuestras creencias y estados emocionales, que se encuentran totalmente relacionados, ya que lo que pensamos dispara nuestras emociones y éstas desencadenan determinados comportamientos, los que a su vez refuerzan esas creencias y nuevamente las mismas emociones.

Las creencias tienen que ver con la forma en que percibimos el mundo que

---

<sup>5</sup> Vid. R. DILTS, T. HALLBOM, S. SMITH, *PNL. Identificación y cambio de creencias. Un camino hacia la salud y el bienestar*, Urano, 1998.

nos rodea y que se encuentra condicionada por nuestros *modelos mentales*. ¿A qué hacemos referencia? Las personas percibimos lo externo a nosotros a través de nuestros canales sensoriales o sentidos, pero al hacerlo aplicamos lo que se denominan filtros perceptuales que se encuentran relacionados con diversas variables: la familia en la que nacimos, la educación que recibimos, nuestras amistades, las experiencias que vamos teniendo, nuestros valores, la cultura a la cual pertenecemos, etc. Estos filtros condicionan la conformación de nuestro modelo mental y por lo tanto nuestras creencias y la forma de ver el mundo. Es por eso que cada individuo puede reaccionar de manera diferente ante la misma situación, porque la percibe de una manera distinta, de acuerdo a su modelo mental. Según Valledor Duco<sup>6</sup>

La mayoría de la gente, ante una emoción negativa, como el miedo, la tristeza, la duda, la angustia, la frustración, desencadena un diálogo interno negativo que limita su capacidad de acción. El resultado de la acción suele no ser satisfactorio y el círculo se refuerza.

Nuestros estados internos resultan entonces más que importantes ya que determinan nuestras acciones y por lo tanto los resultados que podemos obtener. Es decir que debemos sintonizar el estado interno que nos permita llegar al resultado que queremos obtener.

¿Cómo funciona nuestro cerebro? Cuando un pensamiento aparece, se dispara en el cerebro una tormenta de infoenergía y una experiencia interna en forma de emoción sucede en nuestro cuerpo<sup>7</sup>. Cuando repetimos ese pensamiento, se repiten los estados emocionales y esas emociones se van afianzando en el cerebro, haciéndonos “adictos” a ese patrón. Así creamos un sistema de atracción de determinadas situaciones, ya que nos disparan las emociones que forman parte de dicho patrón.

La PNL también estudia la comunicación entre las personas y plantea que el efecto del mensaje depende además de factores ajenos al mismo. Aquí entran a jugar también los estados internos del emisor y del receptor así como su forma de receptar y procesar la información. Cuando recibimos información, realizamos una selección de esos estímulos – muchas veces de manera inconsciente – y la interpretamos de acuerdo a nuestro modelo mental. Pero en esa selección también influye el canal sensorial que privilegiamos sobre el resto, por eso es importante reconocer cuál es ese

---

<sup>6</sup> J.M. VALLEDOR DUCO, *Cómo usar la PNL para ser más efectivo en su trabajo*, Master en Dirección de Empresas, Universidad del CEMA, 2001, p. 25.

<sup>7</sup> *Vid.* el material de clases del Diplomado en *Coaching Neurobiológico* de 2019 de la Escuela Americana de Coaching Neurobiológico.

canal para entender la forma que tenemos de procesar la información. Las personas utilizamos uno de estos tres canales o a veces la combinación de más de uno:

- *visual*. La persona piensa o recuerda con imágenes. Por tal motivo presta más atención a las formas, los colores, paisajes y detalles que se visualizan. Tal vez no recuerde precisamente una conversación pero sí a la persona con quien la tuvo;
- *auditivo*. La persona piensa o recuerda con sonidos. Se presta atención o se recuerda la voz de una persona y lo que dijo, algún sonido ambiental o de la naturaleza, ruidos, etc.;
- *kinestésico*. Es el que procesa la información a través de sensaciones físicas como las percibidas a través del tacto, gusto y olfato. O también a través de sensaciones internas. Por eso estas personas se expresan mucho con el cuerpo o buscan el contacto físico al saludar con un abrazo o apretón de manos.

Por ello aprender a modelar la comunicación, da lugar al tipo de vínculos que establecemos con los demás. Parafraseando a Chantal<sup>8</sup>, no podemos modificar la forma que tiene nuestro interlocutor de percibir o procesar la información, pero sí la forma de nuestro mensaje para lograr el efecto buscado, es decir que el otro perciba lo que queremos transmitir.

Los seres humanos habitamos en un mundo que es netamente lingüístico y todos sabemos que el lenguaje es la herramienta que utilizan las personas para comunicarse. Los componentes de este mundo del lenguaje son lo que denominamos palabras. Más allá de la interrelación social que connota, el lenguaje es algo mucho más poderoso. Las palabras nos permiten definir objetos, describir situaciones, anunciar acciones, establecer acuerdos, explicar sentimientos y manifestar discrepancias; en definitiva nos permite conectarnos con el mundo y establecer distinciones.

Pero, a pesar de ser el lenguaje una herramienta que no podemos obviar en nuestra vida, no siempre la utilizamos de manera correcta. Si no, basta con pensar cuántos malentendidos se dan en el marco de la comunicación verbal.

¿Por qué sucede esto? Las causas son múltiples: hablamos en base a nuestro modelo mental, habitualmente emitimos juicios y también solemos omitir información. Las sub-modalidades junto con nuestras creencias determinan la forma de comunicarnos. Desde la PNL se plantea que el lenguaje tiene una estructura superficial, que es lo que se dice, y una estructura profunda alojada en el inconsciente. A fin de poder identificar los patrones de lenguaje John Grinder y Richard Bandler desarrollaron una herramienta

---

<sup>8</sup> S. CHANTAL, *La PNL aplicada a la Negociación*, Granica, 1997.

para poder comprender lo que la gente dice: el Metamodelo del Lenguaje. Esta herramienta, nos permite – a partir de preguntas de puntualización – desentrañar estas distorsiones y reunir toda la información necesaria para interpretar correctamente lo dicho.

¿Para qué nos sirve el poder interpretar el sentido de las palabras? Nos permite comprender cabalmente lo que el otro nos dice, nos permite identificar creencias limitantes para lograr acuerdos o solucionar conflictos que se generan a través de malos entendidos. También nos da la posibilidad de ayudar a otros a revisar sus creencias, establecer empatía y por qué no, abrir nuevas posibilidades.

Sin embargo, en la comunicación debemos tener en cuenta otros aspectos, ya que en realidad no se produce únicamente a través del lenguaje. De hecho, de acuerdo a las investigaciones de Albert Mehrabian, comunicamos solamente un 7% de nuestro mensaje a través del lenguaje; mientras que un 38% lo hacemos a través de las características vocales y un 55% por medio de los gestos. La correspondencia entre lo que se dice, cómo se dice y con qué gestos se acompaña, es lo que otorga coherencia al mensaje. Dentro de la comunicación no verbal encontramos la técnica del *rapport*. La misma implica el manejo del lenguaje corporal junto con el verbal y se utiliza para generar un clima de confianza. El *rapport* consiste en acompasarse con el otro, tratando de igualar la respiración y tono de voz, reflejar su postura y utilizar los mismos parámetros lingüísticos. A través de esta técnica se logra establecer sintonía con el otro con el objetivo de entenderlo mejor y que nos entienda.

Pero no debemos olvidar que en la comunicación no solamente transmitimos información sino también la recibimos. Y es donde adquiere vital importancia el concepto de la *escucha*. Habitualmente escuchamos en función del contexto de la conversación, pero también de nuestros modelos mentales y las creencias limitantes. Es así que los autores coinciden en que escuchar no es oír y que el acto de escuchar involucra comprensión y por lo tanto interpretación. Allí es donde reside el aspecto activo de la escucha. La práctica de la escucha activa de manera consciente nos permite la apertura hacia el otro y por lo tanto su aceptación como ser humano.

La escucha colabora en entender el estado emocional del otro y poder enfocarnos en sus intereses y abrir la comprensión al para qué de su pretensión. Cuando somos capaces de entender ese “para qué” abrimos la posibilidad de encontrar un punto en común que colabore en la resolución del conflicto.

## 4.2. IE

La IE se refiere a las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás. Puede considerarse que se asienta sobre distintos componentes: autoconocimiento (conocimiento de cómo nos sentimos), autogestión (capacidad para regular influencias inquietantes, como ansiedad e ira, y para inhibir la impulsividad emocional), automotivación (habilidad para realizar las cosas por sí mismo), conciencia social (o habilidades sociales), empatía (capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona), asertividad (defender las propias ideas, aceptar y enfrentar los conflictos), proactividad, creatividad y gestión de las relaciones<sup>9</sup>.

En esa línea, una competencia emocional puede entenderse como «capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente»<sup>10</sup>.

Las competencias emocionales son aptitudes que se aprenden y aprehenden, porque además de conocerlas, las incorporamos y las entrenamos.

Frente a los conflictos que puedan suscitarse o los cambios que se generan en el ámbito de la empresa, las herramientas sobre las que hemos desarrollado el presente trabajo, nos permiten tomar contacto con la necesidad de que todos, quienes se desenvuelven en el ámbito de las relaciones del trabajo, posean habilidades más allá de las técnicas y adquieran mayor contacto con sus propias emociones y necesidades. Por ello se ha señalado que resulta primordial que las personas puedan ser conscientes y manejar sus propias sensaciones de ansiedad e incerteza frente a diversas situaciones que en dicho ámbito se les puedan presentar<sup>11</sup>, pero además deben ser conscientes de las reacciones emocionales de otros miembros de la organización y actuar para ayudar a la gente a lidiar con dichas reacciones.

Goleman y Cherniss<sup>12</sup> efectúan un desarrollo de cómo la IE en los líderes de las organizaciones tiene especial importancia en la eficacia organizacional, así es que han señalado que «la inteligencia emocional les permite afinar las intuiciones más acertadas y útiles a la hora de tomar decisiones difíciles» y que ello tiene injerencia en distintas etapas de las

---

<sup>9</sup> Vid. M. GARCÍA-FERNÁNDEZ, S.I. GIMÉNEZ-MAS, *La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador*, en *Espiral*, 2010, n. 6.

<sup>10</sup> D. GOLEMAN, *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, 1998, p. 33.

<sup>11</sup> Vid. K.A. BUNKER, *The power of vulnerability in contemporary leadership*, en *Consulting Psychology Journal*, 1997, vol. 49, n. 2.

<sup>12</sup> D. GOLEMAN, C. CHERNISS, *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Kairós, 2001, p. 42.

relaciones laborales y de tipo humano que se generan a consecuencia de ello.

Algunas situaciones de conflicto que se presentan en el ámbito del trabajo son resultado de la implicancia de las emociones y su manejo inadecuado desde lo personal y lo intrapersonal<sup>13</sup>, por ello es que la IE y sus dimensiones permiten a las partes involucradas poder sortear esos conflictos o al menos poder manejarlos de la manera menos perjudicial posible.

La PNL también realiza su aporte para la consecución de la IE. Citando a Chantal:

Antes de construir nuestra respuesta, nuestro cerebro está estimulado por una infinidad de micro informaciones que engendran sensaciones positivas o negativas (Ei+ o Ei-), que a su vez provocan pensamientos, procesos mentales internos, positivos o negativos (Pi+ o Pi-), los cuales desencadenan nuestros comportamientos. Es entonces importante poder actuar sobre nuestros estados internos ya que el tratamiento que nuestro cerebro hace de la información depende de la calidad de esos mismos estados internos<sup>14</sup>.

Por ello es importante incorporar la habilidad de desarrollar estados internos positivos que nos permitan un manejo inteligente de las emociones y la generación de creencias positivas que promuevan acciones en el mismo sentido, reforzando así un círculo virtuoso que promueve un cambio positivo.

### 4.3. Psicología Positiva

La Psicología Positiva emerge como una corriente con el foco en la incorporación de emociones positivas como la base del bienestar.

Ha sido Seligman quien ha efectuado el mayor desarrollo de ella, expresando que «La ampliación y el desarrollo positivo son las características básicas de un encuentro de victoria-victoria»<sup>15</sup>. El encuentro victoria-victoria de Seligman resulta similar al ganar-ganar perseguido en toda negociación, donde el objetivo es que a partir de resultados positivos para todas las partes, se logren acuerdos efectivos y sostenibles en el tiempo.

---

<sup>13</sup> Vid. Á. SOLANO GÓMEZ, *Inteligencia emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la psicología laboral*, en *Humanitas*, 2013, n. 10.

<sup>14</sup> S. CHANTAL, *op. cit.*, p. 5.

<sup>15</sup> M.E.P. SELIGMAN, *La auténtica felicidad*, Vergara, 2006, p. 68.

Allí es donde entendemos realiza su aporte el modelo PERMA de Seligman al incorporar en las organizaciones la aplicación de los cinco ejes del modelo: *Positive emotions* (emociones positivas), *Engagement* (compromiso), *Relationship* (relaciones), *Meaning* (sentido) y *Accomplishment* (logros).

### *Positive emotions (emociones positivas)*

Sabemos que las emociones son señales que nos permiten realizar un proceso adaptativo cuyo fin principal es la supervivencia. Las emociones impactan en nuestro sistema celular pudiendo modificarlo y por lo tanto las emociones positivas mejoran nuestros recursos al generar estados subjetivos agradables y ampliando nuestra capacidad de atención y recursos cognitivos. Desde este modelo se plantea que no es lo mismo reducir emociones desagradables o gestionarlas para minimizar su impacto, que experimentar emociones positivas que permiten ampliar nuestra conciencia y experimentar bienestar. Consideramos que este eje plantea un valor agregado complementando la PNL y la IE para poder avanzar en un paso más que facilite la generación de entendimiento entre las partes a partir de la mejora de sus recursos internos.

### *Engagement (compromiso)*

Desde esta disciplina lo que caracteriza al *engagement* es el estado de *flow* o fluir. Al mismo se llega cuando el individuo se encuentra absorto en lo que realiza, con un alto nivel de concentración. Y este estado se caracteriza por el hecho que para quien lo experimenta desaparece el tiempo y se diluye el yo. Todo lo cual potencia las habilidades en la actividad que se está llevando a cabo y favorece un rendimiento óptimo. Si en las organizaciones logramos este fluir en los individuos, consideramos es una forma más de generar un entorno propicio para el desarrollo positivo en el ámbito del trabajo, lo cual favorece el buen clima laboral.

### *Relationship (relaciones)*

Los seres humanos somos seres sociales y por naturaleza no nacimos para estar aislados, por ello las relaciones son necesarias para el bienestar. Desde este modelo, se plantea la necesidad de vínculos y relaciones positivas, lo cual tiene estrecha relación con nuestro desarrollo. A su vez, para generar relaciones positivas necesitamos poder gestionar nuestras emociones, pero también poder hacer foco en nuestras conversaciones, activar la escucha y poder ser empáticos con los demás. Si logramos construir relaciones

positivas desde el diálogo y el entendimiento, éstas pueden resultar un insumo positivo para que en el ámbito de la negociación logremos mejores resultados.

### *Meaning (sentido)*

Cuando el individuo puede otorgar sentido a lo que hace, se genera la sensación de trascendencia. El sentido permite plantearse un propósito, sentir la conexión con algo superior y darle valor a la vida. Por eso este eje está íntimamente ligado al siguiente.

### *Accomplishment (logros)*

Cuando las personas pueden alcanzar sus metas, sienten satisfacción. Pero en muchos casos también ese logro convalida el propósito que abrazaron y eso le otorga sentido a lo que hacen. Sentido y logro promueven bienestar y retroalimentan el compromiso.

Ningún elemento define por sí solo el bienestar, pero cada uno de ellos contribuye a alcanzarlo<sup>16</sup>.

En este sentido, incorporar prácticas para promover el bienestar de las personas en las organizaciones, se ha comprobado que tiene numerosos beneficios como: disminución del estrés y enfermedades en general, mayor compromiso, mejores resultados y sentido de pertenencia, entre otros. Y experimentar emociones positivas no solamente resulta más agradable sino que mejora en las personas la forma de relacionarse – y aquí conectamos con el eje de relaciones positivas –, lo cual podría plantearse como un factor capaz de resolver y también disminuir conflictos. El *engagement* o compromiso se relaciona con el bienestar de la persona pero también con su rendimiento. Y cuando las personas encuentran sentido a lo que hacen, se generan sensaciones de trascendencia y logro, lo cual impacta directamente en su bienestar.

La aplicación de estos principios en las organizaciones y en la relación de éstas con sus integrantes, promueve la calidad de vida y el bienestar en el trabajo, lo cual claramente puede impactar de forma directa en la prevención de los conflictos o en un camino más fácil para resolver los que se presentan y negociar colectivamente con un objetivo superador, en la búsqueda de ese ganar-ganar que favorezca a todas las partes involucradas.

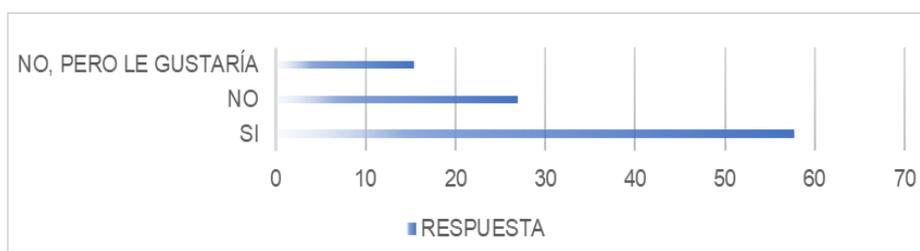
---

<sup>16</sup> M.E.P. SELIGMAN, *Florecer. La nueva psicología positiva y la búsqueda de bienestar*, Océano, 2014, p. 101.

## 5. Encuestas y conclusiones

Las encuestas realizadas como parte de nuestro trabajo de campo en la verificación de la praxis empresarial sobre la cual comenzamos a trabajar, nos permitieron tomar contacto con la realidad de empresas situadas en Argentina. La primera etapa arrojó como resultado que el 42% de las empresas cuenta con un área de resolución de conflictos, y el 55% recurre al diálogo como primera medida; lo cual, si bien muestra una brecha que todavía es necesario trabajar, marca una tendencia en el desarrollo de competencias que promuevan la mejor solución de conflictos.

**Gráfico 1** – Área de resolución de conflictos



Sin embargo, esta realidad en Argentina encuentra disímil recepción según la actividad de la empresa y sus modalidades de trabajo. Así es que las empresas que sostienen modos de trabajo más conservadores (horarios fijos, licencias sólo de tipo legal, beneficios correspondientes sólo a disposiciones convencionales o legales del trabajo), son las que menor atención ponen en la resolución de conflictos; mientras que aquellas que otorgan mayor flexibilidad (de jornada, modalidad de trabajo, otorgamiento de licencias extras, premios, beneficios adicionales, etc.) son las que mayor atención ponen a la negociación y a la formación de su propio personal en herramientas para mejorar la comunicación.

Esta modalidad de gestionar las relaciones intra-empresariales, se refleja en el modo en que tanto la empresa como sus dependientes se presentan ante el conflicto de tipo colectivo. Por caso, las empresas que mayor flexibilidad tienen en sus estructuras de trabajo y mayor énfasis ponen en el bienestar de sus dependientes y en la resolución de sus conflictos, son las que a priori, forman parte de las actividades que menor conflictividad tienen a nivel colectivo. Por mencionar un supuesto, la actividad de programación y desarrollo de software en la Argentina no se encuentra sindicalizada per se,

sino que sus dependientes se encuentran en lo que llamamos “fuera de convenio”, con una casi nula participación en conflictos colectivos; y son las que en general otorgan mayores flexibilizaciones de horario, lugar físico de trabajo y beneficios.

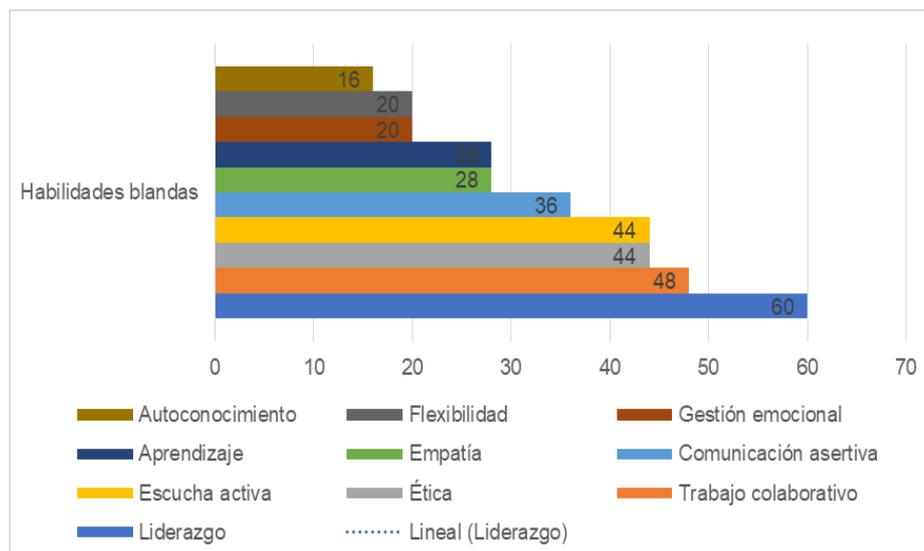
Lo cierto, es que desde el inicio de la pandemia por SARS-CoV-2 muchas empresas mutaron su modalidad de trabajo al home office o modalidad mixta, advirtiendo los beneficios de dicha modalidad y de la flexibilización de horarios de trabajo. Sin embargo, antes de esta situación, algunas empresas de tecnología ya aplicaban dichas modalidades y hacían foco en el bienestar subjetivo de sus dependientes, lo que las llevó a disminuir sustancialmente los conflictos intra-empresariales y también a nivel colectivo. Este ejemplo nos lleva a poder conectar con la idea de cómo la utilización de herramientas de negociación de tipo positivas, con el foco en la prevención dentro del ámbito de las empresas, permite transpolar ese concepto a las negociaciones laborales que se suscitan a nivel colectivo.

Es importante destacar, que de las empresas que hasta el momento no priorizaban el bienestar de sus empleados, la mayoría sin embargo reconoce que el malestar de los trabajadores se encuentra directamente relacionado con la promoción de conflictos laborales. En el mismo sentido, de las empresas que no cuentan con un área de resolución de conflictos, casi la mitad lo considera necesario.

Consultadas las empresas sobre si consideran que los acuerdos a los que llegan tienen efectos duraderos, el 80% señaló que sí y preguntados, sobre las razones, surgieron respuestas como “se piensa en términos de sustentabilidad en todas las relaciones con los *stakeholders* y bajo una mirada de colaboración y de co-construcción de acuerdos”, “porque generalmente se trata de conciliar intereses, no posiciones”, “porque se pone foco en las personas y sus necesidades buscando un punto de encuentro”.

Por otra parte, ante la consulta de ¿qué consideran prioritario atender ante un conflicto? la mayoría de las respuestas apuntaron a la causa, las personas involucradas y los intereses de las partes. Estas respuestas se encuentran en consonancia con las que surgen cuando se consulta qué otras habilidades buscan que tenga su personal además de las competencias técnicas y en cuáles las capacitan. Destacamos que las respuestas se concentraron en liderazgo, trabajo colaborativo, ética, escucha activa y comunicación asertiva.

**Gráfico 2** – Habilidades blandas



Todas habilidades que permiten ir más allá del conflicto en sí mismo y poder penetrar en las personas involucradas, sus intereses, sus posiciones. La mayoría de las empresas coincidieron que el malestar personal de sus trabajadores provoca situaciones de conflicto en el ámbito laboral, incluso cuando éstos tengan como fundamento y/o base un problema familiar o ajeno al ambiente de trabajo. Y consultadas sobre qué estrategia toma la empresa ante un conflicto, el 80% de las empresas encuestadas refirió que se busca “escuchar a la otra parte”.

Respecto a cómo creen las empresas que la gestión emocional para la resolución de conflictos incide en los mismos, algunas empresas destacaron que ello ayuda para desactivar conflictos, para lograr una solución duradera y aceptada, que otorga un marco para escuchar a la otra parte, generando espacios de reflexión y de aprendizaje, ayudando a las personas a manejar sus emociones.

Frente a la pregunta “¿se aplican los conceptos de escucha activa, gestión emocional y Psicología Positiva en las relaciones sindicales?”, el 32% contestó que sí, mientras que el 68% contestó que no. A las empresas que se manifestaron en sentido negativo se les realizó la pregunta “¿considera que sería importante introducir su aplicación?”, a lo que el 78,3% respondió afirmativamente.

También consultamos a psicólogos organizacionales con experiencia en participación en conflictos y el 58% de los encuestados plantearon como causas de conflictos los determinantes psicológicos. Por otra parte, el 98%

consideró que las posiciones rígidas y autoritarias, las fallas en la comunicación y las emociones negativas son variables que inciden directamente de manera negativa en la resolución de los conflictos.

Por último, más de la mitad de los encuestados sostuvo que la IE y mantener relaciones positivas, colabora en la resolución de los conflictos.

Lo visto hasta aquí también se encuentra en consonancia con lo que indicaron los trabajadores encuestados, ya que más del 60% afirmó que las emociones positivas mejoran el ambiente laboral. Y ya indicamos que un buen clima laboral previene conflictos o colabora más fácilmente en la resolución de los mismos.

Si a los resultados analizados sumamos que casi el 100% de las empresas encuestadas consideran que la IE y las emociones positivas pueden aportar valor agregado en la resolución de conflictos en el ámbito laboral, podemos afirmar que estamos en el camino correcto para trabajar sobre la brecha existente entre las negociaciones colectivas que se vienen desarrollando de manera tradicional y las negociaciones colectivas que son necesarias en el mundo actual. Necesidad inclusive planteada de alguna manera por la OIT en su propuesta de lograr una negociación de tipo integradora.

Ello nos lleva a plantear la necesaria transformación de un enfoque reactivo/defensivo a uno preventivo/proyectual, y de métodos conflictivos a otros más participativos que generen beneficios para todas las partes (ganar-ganar), como una evolución imprescindible de la negociación colectiva en un mundo laboral moderno y dinámico.

Si las personas podemos modificar nuestros pensamientos y emociones que nos permitan llevar adelante acciones para evitar o resolver conflictos, esto nos permitirá en un ámbito de negociación, el logro de acuerdos más efectivos y duraderos.

Tal vez para lograrlo, deberíamos plantearnos algunos interrogantes:

- ¿cómo podríamos promover una mayor utilización de estas herramientas de manera directa en la negociación colectiva?;
- ¿sería viable rediseñar el procedimiento de resolución de conflictos incorporando en la legislación de base una instancia de negociación que incluya las herramientas propuestas?;
- ¿tendrían que integrarse los organismos intervinientes en conflictos colectivos (autoridades administrativas, poder judicial, por caso) de manera multidisciplinaria?;
- ¿tendría que complementarse la formación de operadores jurídicos con estas nuevas herramientas?

Más allá de estos interrogantes, estamos convencidas que este es un camino que puede contribuir a humanizar el mundo del trabajo y acercar a las partes previniendo y resolviendo conflictos, para lograr acuerdos efectivos y

sostenibles. Por lo que también consideramos puede resultar un aporte para trabajar en la construcción de una sociedad más equilibrada y más pacífica donde sea posible el consenso.

## 6. Bibliografía

- BIEDMA-FERRER J.M. (2021), *Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*, en *Revista GEON*, n. 1, pp. 1-17
- BRONSTEIN A.S. (2018), *Elementos estratégicos de la negociación colectiva: un panorama comparativo*, en *Revista de Derecho Laboral Actualidad*, n. 1
- BUNKER K.A. (1997), *The power of vulnerability in contemporary leadership*, en *Consulting Psychology Journal*, vol. 49, n. 2, pp. 122-136
- CHANTAL S. (1997), *La PNL aplicada a la Negociación*, Granica
- CORBERA E., BATLLÓ M. (2014), *Tratado en bioneuroemoción. Bases biológicas para el cambio de consciencia*, El Grano de Mostaza
- CUADRA H., FLORENZANO R. (2003), *El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva*, en *Revista de Psicología*, n. 1, pp. 83-96
- DILTS R., HALLBOM T., SMITH S. (1998), *PNL. Identificación y cambio de creencias. Un camino hacia la salud y el bienestar*, Urano
- FIENCO VALENICA G., ITÚRBURO SALAZAR J. (2012), *La inteligencia emocional en el éxito empresarial. Potenciación del proceso supply chain*, Universidad Politécnica Salesiana
- FIERRO ULLOA I.J. (2013), *Comportamiento Organizacional Positivo: Implicaciones Para La Organización Actual*, en *Saber. Ciencia y Libertad*, n. 2, pp. 103-111
- GABINI S. (2018), *Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva*, en *Revista de Psicología*, n. 27, pp. 69-75
- GARCÍA-FERNÁNDEZ M., GIMÉNEZ-MAS S.I. (2010), *La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador*, en *Espiral*, n. 6, pp. 43-52
- GOLEMAN D. (1998), *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós
- GOLEMAN D. (1995), *La inteligencia emocional*, Kairós
- GOLEMAN D., CHERNISS C. (2001), *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Kairós
- GONZÁLEZ ZÚÑIGA GODOY C. (2004), *La psicología positiva: un cambio en nuestro enfoque patológico clásico*, en *Liberabit*, n. 10, pp. 82-88
- MARSOLIER R., APARICIO M. (2011), *El bienestar psicológico en el trabajo y su vinculación con el afrontamiento en situaciones conflictivas*, en *Psicoperspectivas*, n. 1, pp. 209-220

- MAYER J.D., SALOVEY P., CARUSO D. (2000), *Models of Emotional Intelligence*, en R.J. STERNBERG (ed.), *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press
- MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2021), [\*Estado de la negociación colectiva. Segundo Trimestre de 2021\*](#)
- OIT (2022), [\*Informe sobre el Diálogo Social 2022. La negociación colectiva en aras de una recuperación inclusiva, sostenible y resiliente\*](#)
- OIT (2016), [\*Negociación colectiva. Guía de Políticas\*](#)
- RICO RICO C.A. (2002), [\*La inteligencia emocional en el trabajo. De Hendrie Weisinger\*](#), en *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, n. 2, pp. 101-104
- RYBACK D. (1998), *Trabaje con su inteligencia. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*, Edaf
- SELIGMAN M.E.P. (2014), *Florecer. La nueva psicología positiva y la búsqueda de bienestar*, Océano
- SELIGMAN M.E.P. (2006), *La auténtica felicidad*, Vergara
- SOLANO GÓMEZ Á. (2013), [\*Inteligencia emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la psicología laboral\*](#), en *Humanitas*, n. 10, pp. 201-214
- VALLEDOR DUCO J.M. (2001), [\*Cómo usar la PNL para ser más efectivo en su trabajo\*](#), Master en Dirección de Empresas, Universidad del CEMA
- WEISINGER H. (1998), *Emotional Intelligence at Work. The Untapped Edge for Success*, Jossey-Bass

# Red Internacional de ADAPT



**ADAPT** es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”, construyendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y de trabajo. Informaciones adicionales en el sitio [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a [redaccion@adaptinternational.it](mailto:redaccion@adaptinternational.it).

