

Parte 3

ELABORACIÓN DEL CONVENIO COLECTIVO

8. Recopilación y análisis de la información¹

8.1. Ambiente externo

Como idea principal, conviene tener claro que la negociación no puede improvisarse y que exige una preparación detallada, paciente y constante. Un aspecto central en esta preparación es la búsqueda de la información adecuada.

Para ello, como ya se ha señalado, será necesario preparar carpetas sobre todos los puntos en litigio. Estas carpetas deberán contener información sobre la situación real de la empresa, del sector y de la economía en general. Esto significa que hay que prepararse con suficiente antelación, incluso varios meses antes de que empiece la negociación.

Detallamos a continuación los principales puntos sobre los que conviene recopilar información.

Tendencias generales del mercado

- 1) Indicadores económicos:
 - crecimiento del producto nacional bruto;
 - tasa de inflación;
 - niveles de ingreso;
 - tipos de interés.
- 2) Evolución del índice de precios al consumo (IPC).
- 3) Evolución y perspectivas del mercado de trabajo.
- 4) Realización de paros, huelgas y movilizaciones.
- 5) Tasa de desempleo en el país, en la región, en la empresa así como en las empresas del rubro.
- 6) Nivel de productividad, en el país, en la región y en el sector al que pertenece la empresa.
- 7) Costo de la mano de obra.
- 8) Salario mínimo y salario promedio.
- 9) Promedio de horas trabajadas en el sector industrial al que pertenece la empresa.

Datos jurídicos

- 1) código del Trabajo y otras leyes de aplicación general;
- 2) legislación sobre la formación y capacitación del personal (existencia de leyes o estatutos de capacitación y empleo);
- 3) leyes sobre enfermedades profesionales y de accidentes del trabajo;
- 4) normas y estatutos sobre administradoras de fondos de pensiones o instituciones similares;
- 5) leyes e instituciones de salud;
- 6) legislación medioambiental y ecológica, industrial, etc.

El concepto «análisis de la empresa» puede considerarse tanto parte del ambiente externo como parte del ambiente interno. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, aquí lo consideraremos como integrante del ambiente interno.

¹ Como complemento de este capítulo, es conveniente revisar el **Anexo I «Información a tener en cuenta para estructurar un convenio»**.

8.2. Ambiente interno

A. Las empresas de referencia

Es importante informarse respecto a la situación general de las empresas similares del ramo, especialmente sobre el tipo de convenios colectivos en vigor, su duración, sus principales cláusulas, nivel de remuneraciones, etc.

B. Realidad de la propia empresa

Conviene tener una información lo más actualizada y completa posible acerca de la realidad de la empresa. Esta información debe ser archivada en carpetas, actualizada y difundida a las bases de forma periódica, con el fin de retroalimentarla, como veremos más adelante. La información debe hacer referencia a los siguientes aspectos:

- los niveles de rentabilidad de la empresa sobre los activos, rentabilidad sobre patrimonio, posición en el mercado, productividad, volumen de venta, activos, beneficios y endeudamiento (relación deuda/patrimonio);
- alternativas de crecimiento, expansión de negocios;
- relación con la comunidad, imagen corporativa;
- desarrollo tecnológico, inversiones en tecnología.

C. Las condiciones de trabajo en la propia empresa

También es de especial interés conocer el estado de las condiciones de trabajo prevalecientes en la empresa, teniendo una visión general también de las empresas similares del ramo.

Contexto de las condiciones de trabajo

Deberán considerarse:

- condiciones de trabajo de los trabajadores permanentes;
- las condiciones de trabajo de trabajadores temporales, eventuales, subcontractados, a tiempo parcial, etc. (¿Son diferentes? ¿Tienen limitaciones?);
- nuevas tecnologías utilizadas;
- estilos de liderazgo y supervisión;
- períodos de reposo, de colación, pausa-café.

Condiciones de salud y seguridad

- condiciones sanitarias generales;
- toxicidad del ambiente; umbrales mínimos y máximos tolerados (¿Existen mediciones? ¿Ha habido inspecciones sanitarias?);
- nivel de seguridad ambiental, tasa de accidentes, etc.;
- tasa de ausentismo por enfermedad.

Permisos por enfermedad

- frecuencia;
- enfermedades profesionales más frecuentes;
- uso de licencias médicas, etc.

Remuneración básica

- fórmulas utilizadas para su determinación, en la empresa y en otras similares;
- escalas de salarios;
- diferencias entre los salarios más altos y los más bajos, nivel de reactualización en relación a la categoría profesional.

Primas por horas extraordinarias y otros complementos salariales

- asignación de comida;
- asignación de transporte;

- pago y determinación de porcentaje por horas extraordinarias;
- asignaciones por nocturnidad, penosidad, insalubridad.

Feriatos

- si son pagados;
- su remuneración, en caso de que se trabaje;
- turnos de trabajo en feriatos, si existen: selección del personal a trabajar en dicho momento.

Viáticos

- tipos;
- montos;
- tendencias.

Vacaciones

- duración;
- reglas internas: turnos para vacaciones, cierre anual, orden de prioridades para la elección del período de vacaciones.

Terminación de la relación de trabajo y fondos de cesantía

- preaviso;
- cálculos de pago en caso de dimisión;
- en caso de despido;
- despidos colectivos;
- fines de contrato.

Extensión de la jornada

- número de horas trabajadas;
- existencia de turnos;
- turnos nocturnos;
- horas extraordinarias;

D. Regímenes de salud/seguridad

Informes sobre accidentes del trabajo

- en el país;
- en la industria;
- en las empresas similares;
- en la propia empresa.

E. Sistemas de pensión por jubilación

Seguros colectivos

- complementarios, fondos privados.

F. Índices salariales

- 1) promedio de salarios por horas;
- 2) promedio de salarios más elevados;
- 3) fórmulas de reajuste por alza del costo de la vida;
- 4) aumento promedio del salario en los últimos años;
- 5) relación salarios/productividad.

G. Datos de los trabajadores desagregados

- 1) edad promedio:
 - por categorías,
 - por grupo de edad,

- 2) promedio de antigüedad:
 - por categoría,
 - por grupo de edad,
- 3) tasa de ausentismo en el curso de los últimos años;
- 4) tasa de rotación externa (promedio de gente que deja el trabajo) e interna (cambio de una sección, sucursal o categoría a otra);
- 5) productividad general, por sección, por departamentos y por tipo de empleos.

Para obtener estos datos es necesario llevar a cabo una labor de investigación, que debe implicar a los miembros del sindicato a distintos niveles. También debe contarse con el apoyo técnico de asesores especializados. Estos datos deben ser examinados, en general, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que suponen para la organización.

La información y análisis de estos datos deben servir de apoyo para la toma de decisiones, la determinación de los objetivos, la elaboración de argumentos, etc., de ahí su relevancia. Además, debe ser un trabajo continuo en el tiempo y debe contribuir a mantener vivo y dinámico al sindicato y a sus bases. Esta información debe servir también para corregir los errores que se detecten en el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

Es importante que los negociadores del sindicato sean considerados como personas que conocen bien la empresa y su entorno. Es importante transmitir la idea de que para el sindicato la negociación es importante, que las demandas están bien fundamentadas y que pretenden contribuir también a la buena marcha de la empresa.

8.3. Revisión de las negociaciones anteriores

Finalmente, y siempre como preparación previa, conviene tener una visión lo más completa posible respecto a los resultados de las precedentes negociaciones colectivas. Hay que saber que muchas estrategias patronales incluyen la realización de este mismo inventario como parte importante de la actual negociación que se desarrolla. Describiremos las principales recomendaciones al respecto.

Análisis de las negociaciones pasadas

- 1) Hacer una lista de las demandas sindicales y de las ofertas patronales que surgieron en las anteriores negociaciones.
- 2) Revisar y resumir las cláusulas acordadas.
- 3) Describir y resumir el ambiente que prevaleció en negociaciones pasadas.
- 4) Revisar cuál ha sido el protagonismo en el interior del equipo de la contraparte en esas negociaciones, cuáles fueron los líderes que las condujeron.
- 5) Detectar los principales argumentos desplegados ante cada una de las demandas presentadas por el sindicato.
- 6) Considerar las tácticas usadas por los empleadores y el equipo negociador que los representa. Esta información debe ser recogida y presentada al equipo negociador para que conozca mejor, con más detalle, las probables reacciones que se pueden esperar de la contraparte en la mesa de negociaciones.

Prioridades del empleador

Es conveniente examinar previamente las prioridades que mantienen los empleadores en todo proceso de negociación. Entre otros, pueden encontrarse los siguientes:

- 1) preservar sus derechos de dirección;
- 2) controlar la mano de obra;
- 3) controlar sus medios de producción;
- 4) permanecer competitivos en los mercados de producto y de trabajo;

- 5) mejorar su productividad;
- 6) mejorar su clima laboral.

Este análisis cobra especial relevancia, pues nos muestra los intereses que subyacen a las conductas de los negociadores de la empresa. En este sentido, el equipo negociador del sindicato debe saber reconocer estas prioridades y saber presentar sus demandas de forma que no parezca que tratan de menoscabar las prioridades del empleador.

Lo que debe también lograrse y enfatizarse, como ya lo hemos reiterado, es saber presentar las demandas como parte integrante de los esfuerzos de la empresa para mejorar la competitividad en los mercados de producto y de trabajo (punto 4 de las prioridades del empresario), para mejorar los niveles de productividad (punto 5), y muy especialmente, para mejorar el clima de trabajo (punto 6), que redonda directamente en el buen desempeño de los puntos anteriores.

8.4. El análisis de la FODA

El propósito de realizar un análisis de la FODA es desarrollar la capacidad de análisis y evaluación con el objetivo de enriquecer el proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta las situaciones internas y externas de toda organización.

La FODA sirve también como instrumento para analizar la situación y el ambiente en el que se desenvuelve una organización y para orientar las decisiones que en ella puedan tomarse. El análisis permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una organización, como veremos con más detalle en el siguiente punto.

Procedimiento

La aplicación de la FODA puede hacerse de manera individual o colectiva, aunque en nuestro estudio nos centraremos en el aspecto colectivo. Es importante que cada persona involucrada en un equipo en el que se aplica este instrumento entienda perfectamente cuáles son los objetivos de la actividad que se emprende.

Desde el inicio es muy importante centrarse en el tema, aspecto o dimensión que se está analizando, tratando de evitar las desviaciones.

Es conveniente iniciar el trabajo con el análisis de las fortalezas; luego se sigue con el de las debilidades, para continuar con las oportunidades y terminar con las amenazas. Al respecto, conviene examinar los siguientes criterios que especifican cada una de estas dimensiones:

FORTALEZAS: Son recursos y capacidades relevantes que el equipo puede desarrollar para aprovechar las oportunidades y atenuar el impacto de las amenazas. Las fortalezas sirven para recurrir a ellas y siempre pueden perfeccionarse.

Una fortaleza del sindicato podría disponer de representación suficiente de los trabajadores en la empresa; los nexos y relaciones con otras organizaciones nacionales e internacionales que le puedan servir de apoyo al sindicato; que el sindicato pueda disponer de asesorías técnicas.

DEBILIDADES: Son aspectos internos, inherentes a la organización o a la empresa que pueden tener efectos negativos en la negociación. En lo posible ellas deben ser superadas y transformadas en fortalezas.

Debilidades: baja inflación; falta de capacitación técnica; falta de recursos.

OPORTUNIDADES: Son tendencias sociales, económicas y políticas externas al sindicato que se vislumbran y que pueden tener consecuencias positivas o favorecer el desenvolvimiento de la unidad productiva; deben ser aprovechadas por la organización para su buen desarrollo.

Oportunidad: una buena coyuntura económica por aumento de la demanda.

AMENAZAS: Son tendencias sociales, económicas y políticas externas al sindicato que se considera que existen y que pueden tener consecuencias potenciales negativas. Representan aspectos externos a la organización, los cuales deben ser superados por sus integrantes con la finalidad de disminuir, esquivar o enfrentar los riesgos o peligros que implican.

Amenaza: una legislación sindical que vulnere los derechos de los trabajadores.

La FODA se puede sintetizar en un diagrama de cuatro entradas:

	Internas	Externas
Positivas	Fortalezas	Oportunidades
Negativas	Debilidades	Amenazas

Una vez identificados todos los factores o componentes en cada una de las dimensiones analizadas, corresponde examinar el «qué hacer» frente a cada uno de ellos. Es conveniente que cada miembro del equipo realice un trabajo de análisis centrándose en un aspecto diferente, para luego ponerlos en común, discutir al respecto y llegar a un consenso, que estará enriquecido con cada uno de los aportes personales.

Ejemplo:

El sindicato de empleados del Banco X, con bastante antelación a la negociación colectiva, y después de realizar un ejercicio de la Foda, constató que poseía como principal fortaleza la unidad de la directiva, así como dirigentes que conocían la realidad financiera de la empresa y su posición en el mercado.

Sin embargo, constataron como principal debilidad que en la negociación colectiva anterior su posición ante la empresa se había debilitado por la falta de apoyo de los trabajadores.

A su vez, reconocieron como un factor externo positivo que el nuevo gerente de recursos humanos era una persona abierta, comprensiva, que favorecía el diálogo con la directiva sindical, y que estaba dispuesta a solucionar los problemas que se le presentaban.

La principal amenaza detectada era el problema de la eventual fusión del banco con otro de mayor importancia, lo que permitía prever un proceso de despidos.

Con estos elementos, el sindicato se concentró en un trabajo de acercamiento a las bases, de entrega de información relativa a la situación de la empresa, incentivando su participación en la preparación del proceso de negociación colectiva. Utilizando sus buenos contactos con el gerente de recursos humanos, logró un buen plan de indemnizaciones, así como cursos de recalcificación y reconversión laboral que permitieron enfrentar en mejores condiciones el proceso de fusión. En esta forma transformaron su debilidad en fortaleza.

Recopilación y análisis de la información

Es de vital importancia para llevar a cabo una negociación colectiva exitosa, tener la información lo más completa posible y permanentemente actualizada, sobre la realidad de la empresa o sector, así como sobre la realidad que viven los trabajadores.

Conocer el ambiente interno de la empresa significa que el sindicato debe llevar un registro actualizado de su gestión económica, de sus niveles de productividad y de su situación en el mercado, así como de sus proyecciones económicas.

Ello exige conocer, a su vez, la realidad del sector en que se inserta la empresa, así como la

tendencia de la economía del país, es decir el ambiente externo. La potencialidades de la empresa, su fuerza económica, tienen mejor perspectiva en una economía en desarrollo con una buena legislación laboral vigente.

Mientras mejor es la situación y el futuro de la empresa, mayores serán las posibilidades de éxito de su proyecto de convenio colectivo.

Del mismo modo, si la organización sindical pretende mejorar los niveles de salud y condiciones de trabajo en la empresa, si espera tener mayor seguridad frente a los accidentes, frente al despido, garantizar su cobertura social, etc., si aspira a mejores niveles salariales y a una jornada laboral menos extensa, es de importancia central que el sindicato conozca en detalle el comportamiento de la empresa en cada uno de esos rubros.

Esto, al igual que un buen manejo de los resultados de las negociaciones precedentes, la darán fundamento y peso a sus demandas. ¡El conocer es poder!

La FODA

La FODA constituye un ejercicio, un método bien estructurado para conocer la realidad de un grupo o de una organización, su situación interna, así como sus condicionantes externos para mejorar su proceso de toma de decisiones.

Para ello, planificadamente, considera primeramente los aspectos internos de la organización, sus fortalezas, es decir sus potencialidades y puntos a favor, así como las debilidades, sus carencias y limitaciones. Luego, analiza y considera los aspectos o condicionantes externos de la organización. En primer término las oportunidades, es decir, los aspectos positivos de su entorno y que pueden favorecer la organización, y en segundo término, las amenazas, es decir los aspectos negativos del entorno, que pueden limitar su acción y que tienen efectos negativos sobre la organización.

Un aspecto importante de este ejercicio es tomar conciencia que la organización puede superar sus debilidades para transformarlas en fortalezas.

Es conveniente realizar este ejercicio en grupo, pidiéndole a cada integrante que puntualice las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, para luego, en conjunto, hacer una síntesis y una conclusión general.

9. Redacción del proyecto de convenio colectivo¹

9.1. Las etapas previas

La redacción y elaboración de un proyecto de convenio debe recoger todas y cada una de las etapas que hemos venido detallando hasta ahora. Debe saber procesar y dar forma a las necesidades y problemas detectados en las bases; debe considerar la realidad del ambiente externo e interno de la organización, con el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; se debe saber recoger los elementos planteados en la preparación de la negociación como proceso continuo e integral, así como tener presente los intereses que se buscan y los que se enfrentan, para saber distinguirlos de las posiciones que se esgrimen. Supone igualmente un recorrido para rescatar lo elaborado en cuanto a la definición de la misión de la organización, de los grandes objetivos, y de la posibilidad de encontrar intereses compartidos en ambas partes. El análisis de los procesos de negociación ya realizados también debe ser una importante fase de preparación previa.

9.2. Redacción del proyecto o pliego de peticiones

Ya enfrentados a la preparación inmediata de la negociación, es de vital importancia la discusión de los principales puntos a incorporar en el proyecto de contrato colectivo. Esta discusión debe ser democrática, es decir, en ella deben participar el mayor número posible de trabajadores y debe realizarse de forma amplia y detallada posible.

Ya hemos planteado diversas formas de participación, entre ellas: asambleas, discusiones por sección, grupos de trabajo. A ellas se pueden añadir la elección de delegados, cuestionarios, encuestas, comisiones de trabajo, reuniones de trabajo con asesores, etc. Sin embargo, es conveniente que la redacción misma del proyecto (por razones de operatividad, tiempo y eficiencia) la asuman los **encargados directos de la negociación** junto con los asesores de que se disponga.

La **redacción del proyecto** debe ser simple y directa, evitando las ambigüedades y los supuestos. Es conveniente plantear los problemas en forma nítida y no dar ningún tema por sabido. De esta forma se evitarán equívocos y malas interpretaciones que puedan obstaculizar y demorar la negociación, así como enrarecer el clima de las conversaciones.

Toda negociación, como ya hemos visto, tiene objetivos principales, secundarios, y prescindibles o transables. En la redacción del proyecto de contrato colectivo todos ellos deben estar incluidos.

Sin embargo, no es conveniente sobrecargarlo de objetivos o aspiraciones transables; así como tampoco incluir reivindicaciones imposibles de conseguir. Hacerlo puede dificultar innecesariamente la negociación. Además puede significar que aun habiendo logrado una negociación en general exitosa para los intereses de los trabajadores, se tenga al final de ella una sensación de frustración o disconformidad por no haber conseguido todo lo que se demandaba.

Además, aquí juega un papel muy importante el análisis, que ya hemos visto, del ambiente externo y del ambiente interno. Este conocimiento, lo más cabal posible, nos hace evitar peticiones desmedidas, que presenten al sindicato como una entidad alejada y desconectada de la marcha de la empresa. Al revés, como muchas veces hemos insistido, las demandas del proyecto deben ser presentadas teniendo en cuenta la realidad de la empresa, de sus perspectivas y potencialidades, de sus exigencias de calidad, productividad y competitividad.

¹ Como complemento de este capítulo, es conveniente referirse al **Anexo II: «¿Cómo negociar colectivamente? Guía de contenidos»**.

9.3. Contenidos del proyecto de convenio colectivo de trabajo

Señalamos a continuación los principales contenidos:

- a) **Ambito del convenio colectivo.** Comprende su ámbito de aplicación; período de vigencia, trabajadores cubiertos por el convenio; otras cuestiones generales.
- b) **Las cláusulas salariales.** Incluyen: las remuneraciones; el método de pago; si el trabajo será remunerado por unidad producida o por participación en el rendimiento; el método para remunerar las nuevas tareas, o aquellas que sean modificadas; los aumentos salariales por antigüedad o por méritos; contribuciones a los beneficios sociales como seguros de salud, seguros de vida, plan de pensiones; pago de vacaciones, días feriados y horas extraordinarias; prima por trabajo en equipos; productividad, etc.
- c) **Jornadas y horas extraordinarias.** Jornadas máximas y mínimas; módulos para la fijación de jornadas flexibles (semanales, anuales, etc.); turnos; horarios; reducciones de jornada (por trabajo nocturno, por ejemplo); pausas y descansos, etc.
- d) **Vacaciones y otras licencias.** Duración; cierre anual; turnos de vacaciones; feriados y licencias adicionales a las legales, etc.
- e) **Cláusula sobre empleo y contratación.** En esta sección deberán contemplarse los aspectos relativos a terminaciones de la relación de trabajo colectivas e individuales y la limitación de los posibles contratos temporales.
- f) **Los derechos del sindicato.** Incluye el cobro de la cotización sindical (descontada «por planilla») y las actividades sindicales durante las horas y en los lugares de trabajo (crédito sindical).
- g) **Promociones y ascensos.** En esta categoría se incluyen las cláusulas que establecen el procedimiento para llenar los puestos vacantes; períodos y condiciones de aprendizaje; promociones; transferencias; traslados; contrataciones, etc.
- h) **Seguridad y salud en el trabajo.** Las buenas condiciones de trabajo y salud constituyen un aspecto fundamental de la vida de la empresa y por tanto de los convenios colectivos. La seguridad en el trabajo, así como las condiciones de higiene, los niveles de calor, humedad, ruido, iluminación, ventilación, sustancias tóxicas, mobiliario que cumpla con los estándares ergonómicos (normas básicas para trabajar en buenas condiciones de salud), deben ser atentamente vigiladas por los trabajadores para evitar los accidentes y las enfermedades profesionales. Las malas condiciones de trabajo y de salud, que en ocasiones son aplicadas por las empresas para conseguir ahorrar costos, son consideradas como «prácticas desleales» que a largo plazo frenan la competitividad de las empresas. A su vez, una modernización de los procesos de trabajo, de la organización del trabajo y de las relaciones laborales sólo puede ir acompañada de condiciones de trabajo y de salud modernas y satisfactorias.
- i) **Formación profesional.** Planes de formación; permisos retribuidos; formación interna; formación externa; becas; ayudas de estudios, etc. Un sistema de capacitación debe tener por objeto promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y la empresa, así como la calidad de los procesos y productos.
- j) **El régimen disciplinario.** En esta sección se tratarán las sanciones por faltas disciplinarias, incluyendo su gravedad y las consecuencias de su reiteración. Se establece quién y cómo debe comunicar una amonestación; el acceso del empleado a su archivo personal (nadie puede inscribir nada en ese archivo sin conocimiento inmediato del empleado); el derecho de apelación inmediata; la duración de la amonestación, etc. Los contenidos de la evaluación del trabajador, los períodos, el procedimiento y las autoridades que deben hacer la evaluación, así como el derecho a revisión que le compete al trabajador. Otro posible contenido es el establecimiento de un régimen interno.

- k) **Organización del trabajo.** Medición y control del tiempo; sistemas de trabajo en equipo; niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la empresa, etc.
- l) **Aplicación del convenio y medios de solución de conflictos.** Prohibición de ejercer huelga o lock-out durante el período de vigencia del convenio; sanciones previstas para la parte que no respete alguna de las cláusulas; procedimientos de resolución de conflictos, etc.

9.4. El género en la negociación colectiva

Como se ha mencionado, los sindicatos existen para representar las necesidades e intereses de todos sus miembros, debiendo negociar en su nombre para mejorar los términos y las condiciones de trabajo y conseguir un ambiente salubre y adecuado para trabajadores y trabajadoras. Consecuencia de esta afirmación general es la necesidad de considerar de forma especial los temas relativos al género en la negociación colectiva.

Estos temas pueden estar relacionados, bien con la función reproductora de la mujer, bien con sus responsabilidades familiares o con la posible discriminación que históricamente las mujeres han venido, en algunos medios laborales, sufriendo. No obstante estos temas no están limitados a la mujer, pues el trabajador hombre necesita también reglas específicas para garantizar su función reproductora, y para participar y compartir las responsabilidades familiares.

Sin duda la negociación colectiva es un medio esencial para promover la igualdad de trato en el trabajo y para ello, las preocupaciones e intereses de las mujeres trabajadoras deben ser oídas y entendidas.

El género es un factor importante en la negociación. Los temas relativos a mujeres son temas sindicales ya que la contribución de la mujer al mundo del trabajo es innegable. De otra parte las mujeres forman cada vez parte mayor de la población económica activa y necesitan de una atención específica, pues a veces no gozan de la misma protección jurídica que los hombres, y aun existiendo la legislación específica, ésta no prevé los medios para permitir aplicarla correctamente.

A modo ilustrativo incluimos a continuación un cuadro de posibles temas específicos de negociación desde la perspectiva de género.

Condiciones de trabajo

<p>Salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> . Igualdad de remuneración 	<p>Tiempo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> . Trabajo compartido . Trabajo a tiempo parcial . Trabajo nocturno . Mujeres gestantes y en periodo de lactancia . Horario flexible
<p>Licencias</p> <ul style="list-style-type: none"> . Licencia por razones familiares . Licencia maternal o parental . Período de lactancia 	<p>Salud y medio ambiente de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> . Riesgos ambientales . Ergonomía . Trabajo subterráneo . Medidas de protección personal adaptadas . Toxicidad y riesgos en razón de la función reproductora

Maternidad y responsabilidades familiares

Maternidad	Responsabilidades familiares
<ul style="list-style-type: none">. Licencia pagada. Parto múltiple. Adopción. Derechos de la madre gestante y lactante. Fuero maternal	<ul style="list-style-type: none">. Licencia para los padres. Licencia parental. Licencia familiar. Cuidado de los niños. Servicios de protección de la salud en función de la reproducción. Protección contra discriminación por razones familiares

Protección de trabajadores no permanentes

<ul style="list-style-type: none">. Extensión de las condiciones generales. Límite al uso de contratos temporales
--

Dignidad en el lugar de trabajo

<ul style="list-style-type: none">. Discriminación por motivos de género. Acoso sexual. Violencia y acoso en el lugar de trabajo. Creación de un ambiente de trabajo adecuado
--

Para negociar adecuadamente sobre todos los temas es necesario dar VOZ Y VOTO a la mujer, ésta deberá participar en la mesa de negociación y en todos los comités paritarios. De forma paralela, las organizaciones sindicales deberán contar con comités de mujeres, con un departamento o sección de la mujer con suficiente representación femenina en todos los niveles y con un programa de integración y formación adecuado.

Resumen del capítulo noveno

Redacción del proyecto de convenio colectivo

La redacción del proyecto de convenio colectivo debe ser un **fiel reflejo** de los aspectos y contenidos que hemos venido planteando respecto a la preparación de la negociación colectiva como proceso permanente.

La planificación estratégica, la definición de los intereses sustantivos, el análisis de las fuerzas y debilidades, tanto del ambiente interno como externo de la organización sindical, así como la permanente relación con las bases, suministran el **marco general** del proyecto de convenio colectivo.

Un buen proyecto sabe distinguir entre objetivos principales y secundarios, entre demandas imprescindibles y aspectos transables. Pero sobre todo debe ser realista, que responda tanto a las necesidades de los trabajadores como a las reales condiciones y posibilidades de la empresa. Esto en un **equilibrio siempre en tensión**, sin hacer prevalecer un polo sobre el otro.

Conviene tener presente los diversos **contenidos generales** que detallamos en este capítulo: ámbito del convenio, derechos del sindicato, cláusulas salariales, cláusula sobre empleo y contratación, formación profesional, régimen disciplinario, seguridad y salud en el trabajo, organización del trabajo, etc. No debe olvidarse, para la redacción del convenio, recoger los problemas propios y particulares de la empresa o sector en cuestión.

Del mismo modo, en orden a estos contenidos, es conveniente revisar el **Anexo I**, que complementa cada uno de los aspectos planteados en este capítulo.

El género es un factor importante en la negociación. Para negociar adecuadamente sobre todos los temas es necesario dar VOZ Y VOTO a la mujer, ésta deberá participar en la mesa de negociación y en todos los comités paritarios. De forma paralela, las organizaciones sindicales deberán contar con comités de mujeres, con un departamento o sección de la mujer con suficiente representación femenina en todos los niveles y con un programa de integración y formación adecuado.

10. Desarrollo de la negociación

10.1. Introducción

En esta etapa de la negociación, las partes se sientan frente a frente. Los negociadores deberán hacer valer todos los argumentos y contraargumentos preparados en la etapa anterior, desarrollar las estrategias y tácticas estudiadas, y utilizar los distintos mecanismos considerados por la legislación o las prácticas de relaciones laborales de cada país.

Hay que considerar, por lo tanto, que si bien a continuación se desarrolla un modelo tipo para llevar adelante la negociación directa, los dirigentes sindicales deberán tener presente y conocer la historia de su organización, así como evaluar con mucha seriedad las posibles innovaciones que se puedan integrar.

No se debe olvidar que la negociación colectiva no sólo involucra aspectos legales o económicos, sino que es una actividad social de un colectivo con una cultura propia y unas prácticas, la mayoría de las veces, muy arraigadas. Por ello, los negociadores deberán tener la capacidad para potenciar la organización, pero respetando su particular realidad y sólo, si es necesario, modificando sus hábitos sociales. Los negociadores tendrán que contar con un liderazgo y legitimidad en relación a sus representados.

Toda negociación colectiva requiere una clara dirección y constituye a la vez un mecanismo de legitimación de los dirigentes y de fortalecimiento de la propia organización. En cambio, una negociación inadecuadamente guiada puede significar la pérdida de liderazgo y el debilitamiento sindical, llegando, incluso, a deteriorar la organización.

En este capítulo, se pretende ofrecer un conjunto de instrumentos, que deberán ser traducidos o adaptados a las realidades de cada país, tipo de organización, y particularidades de la rama o de la empresa.

10.2. Acuerdos iniciales entre las partes

La mayoría de las veces no es recomendable iniciar inmediatamente, «en frío» y sin «precalentamiento», las discusiones sobre los temas que se quiere negociar. Es necesario crear un clima favorable, evaluar asimismo la disposición de la parte empleadora y dar algunas señales o «mensajes» iniciales de la disposición de los trabajadores.

Unido a lo anterior, es conveniente que las partes fijen de común acuerdo ciertas «reglas del juego» sobre el procedimiento y desarrollo de la negociación, éstas pueden llegar a tener una considerable importancia para el éxito de la negociación.

Es necesario tener siempre presente que cuando los dirigentes sindicales están negociando con el/los empleador/es se encuentran en una relación de igual a igual, en la que cada uno actúa representando a una parte. El negociador sindical no debe olvidar que no corresponde mantener en la mesa de negociaciones una relación de subordinación frente al empleador: su presencia es en calidad de representante de los trabajadores y no en calidad de trabajador asalariado de la contraparte.

Como mínimo, se deben concordar las siguientes materias:

a) Horario y calendario de reuniones

Muchas veces una parte utiliza la indefinición de los horarios y de días de reunión para crearle a la contraria un estado de incertidumbre e inseguridad, lo que claramente debilita su posición negociadora. Es una táctica que es conveniente evitar, ya que impide el desarrollo de la negociación en un marco de colaboración y lealtad. Si se constata que la otra parte utiliza este mecanismo es conveniente manifestarlo, para dejar en evidencia su conducta desleal y de mala fe, revirtiendo así el costo de la táctica.

Por lo anterior, es útil que al inicio de la negociación, se fije un horario y una agenda de las reuniones, insistiendo en la necesidad de que éstos se cumplan y que, en caso extremo de dificultad imprevista, se hagan las comunicaciones correspondientes. En todo caso se fijará una cierta rutina de reuniones, señalando horario de inicio y de término, y la periodicidad (cada cuantos días) de los encuentros.

No obstante, como una negociación colectiva es un proceso altamente dinámico, se deberá fijar un procedimiento flexible, que permita ir evaluando la necesidad de prolongar los horarios y de realizar reuniones extraordinarias.

Hay que tener presente, que una posible práctica desleal es observar rigidez extrema en los procedimientos, de forma que una parte podría aferrarse a su cumplimiento estricto para boicotear un posible acuerdo; hay que cuidar el cumplir los mínimos acordados para no dar argumentos a la parte contraria para romper las conversaciones.

Por ejemplo el empleador puede señalar :

«Uds. se han atrasado 15 minutos en llegar a la reunión y por lo tanto debo entender roto el acuerdo sobre procedimientos. Mi secretaria los llamará para fijar la próxima reunión.»

Nos encontramos aquí frente a una situación de pérdida de control de la negociación por parte del sindicato. Revertir esta situación requerirá un esfuerzo para reconstruir el acuerdo, presentando las excusas convenientes, pero a la vez neutralizando el intento del empleador de aferrarse a lo formal para evitar el acuerdo en lo sustancial, exigiendo que se confirme la voluntad de avanzar en los acuerdos de fondo.

En materia de horarios y periodicidad, es habitual que se inicie la negociación con reuniones no muy extensas y espaciadas. Sin embargo, cuando se aproxima la fecha de término, ya sea porque la ley pone un límite o porque alguna de las partes ha puesto una fecha tope, se produce un alargamiento de los tiempos de reunión y éstas se desarrollan en forma continua. Esto puede tener como efecto el agotamiento de los negociadores, perdiéndose la capacidad de concentración, de creatividad y de tolerancia y siendo fácil llegar a «callejones sin salida» o a acuerdos insatisfactorios.

Por lo anterior, es conveniente tratar de distribuir adecuadamente los tiempos, de forma tal que la negociación no se concentre en pocos días y en muchas horas continuas. Para esto, es importante entender que el resultado de la negociación afectará a ambas partes, y que la futura calidad de las relaciones laborales puede depender de los particulares estados de ánimo.

A veces se utiliza como práctica desleal la extensión del período de negociación, ya que no siempre es indiferente el momento en el cual se produce el acuerdo. Por ejemplo, una empresa que sabe que deberá enfrentar un pedido muy importante en un plazo determinado, tiene interés en concluir la negociación rápidamente, y procurará por lo tanto llegar a un acuerdo en pocos días, al ser consciente que su poder negociador en el momento en que deba responder al pedido se encontrará reducido.

Por el contrario, si sabe que dilatar el acuerdo en el tiempo debilita a un sindicato, que no cuenta con bases muy comprometidas y si la negociación transcurre en una época de baja demanda, procurará alargar los plazos y no enfrentar los temas centrales de la negociación.

Para debilitar esta práctica habría que dejar en evidencia los objetivos del o los empleadores, preguntando directamente:

- «¿Cuál es su apuro? ¿será porque hay que responder al pedido en dos semanas más? ... a nosotros también nos interesa, es nuestra fuente de empleo, pero creemos que debemos compartir equitativamente los resultados del esfuerzo de todos.»

O si la parte empleadora quiere dilatar la negociación:

- «¿Por qué tanta dilación? ¿espera un momento más conveniente para sus intereses? ... si es así, creemos que no es el espíritu en el cual habíamos definido desarrollar la negociación.»

El fijar las reglas del juego al inicio de las negociaciones tiene, al menos, cuatro objetivos:

- Establecer una relación de igual a igual. Que la parte empleadora reconozca que se encuentra frente a dirigentes sindicales que tienen claro su papel de representantes de un colectivo de trabajadores, y que como tales están negociando y no en su calidad de trabajadores asalariados dependientes de la parte empleadora.
- Conocer y auscultar el espíritu con que la contraparte va a enfrentar la negociación y poder así evaluar la estrategia definida y, si es necesario, hacer las reformulaciones del caso.
- Hacer una suerte de «precalentamiento», entrenarse y «soltarse», antes de entrar definitivamente a la negociación sobre los puntos que interesa tratar.
- Establecer un orden mínimo, que permita neutralizar los intentos de la parte contraria de jugar con los horarios y días de reunión, evitando así una práctica desleal de la contraparte.

b) Lugar de reunión

Otro aspecto en el cual es necesario que la partes logren un acuerdo, se refiere al lugar donde se desarrollarán las reuniones. Para nadie es un misterio que una persona se siente más cómoda y segura en determinados lugares que en otros. Normalmente uno está más tranquilo y se puede desplazar con libertad en su propia casa, más que en la de otra persona. Lo mismo nos ocurre en el ámbito laboral.

Cuando debemos acudir a las oficinas de la gerencia o a la sede de la organización empresarial hay una serie de limitaciones o incomodidades, por ejemplo deber presentarnos, hacer antesala, solicitar permiso para hablar por teléfono, preguntar por los servicios higiénicos o la ausencia de lugares privados para conversar con los otros dirigentes. Asimismo, hay que cargar con carpetas y no se cuenta con secretaria. Si nos hacen llamadas, la parte empleadora sabrá quién nos llama (salvo que se cuente con teléfono celular), etc. Es decir, se carece de una serie de recursos y «libertades» que los dirigentes tienen en su propio local.

Todo lo anterior, que constituye desventaja para los dirigentes, es una ventaja para la contraparte empleadora. Si se diera la situación inversa, es decir, si el empleador debiese asistir al local sindical, tendría las mismas desventajas.

Lo razonable, entonces, es negociar en un local que neutralice los efectos que favorezcan o desfavorezcan artificialmente a alguna de las partes, y fijar un sitio de reuniones «neutral», que cumpla requisitos mínimos de comodidad, disponibilidad de teléfono, contar con salas para hacer reuniones privadas, etc. En el peor de los casos, si no es posible encontrar un lugar neutral se podrá fijar un sistema de uso alternado de local empresarial y sindical, o en su defecto, reunirse en el local de una de las partes, pero exigiendo garantías de poder contar con espacio para secretaría de la organización sindical, tener sala acondicionada para los dirigentes, de manera de poder tener reuniones internas, etc.

Probablemente una vez que se han superado las desconfianzas iniciales, el local resulte un factor secundario, pero será muy importante en las etapas iniciales, e incluso más que el local, lo será el hecho de que el que se decida utilizar haya sido producto de una discusión y de acuerdo de las partes, y no de una imposición de la parte patronal.

Es conveniente tener presente que no siempre se requerirá desarrollar reuniones en lugares «formales». Muchas veces es conveniente, para distender el ambiente y generar relaciones más cercanas e informales, realizar actividades de convivencia, como una comida o almuerzo, que permita en un nivel de mayor franqueza tratar temas que en una «mesa formal» normalmente se enfrentan a la defensiva.

Tampoco se debe olvidar que las conversaciones «de pasillo» pueden ser provechosas para superar ciertos impasses, buscando soluciones sobre la base de la convicción personal. Lógicamente, todas estas acciones «al margen» de la mesa formal, deben estar dentro de una estrategia compartida por todo el equipo negociador y no ser resultado de la improvisación de un dirigente que puede dejar descolocados a sus pares.

c) Contenido de las reuniones y tratamiento de los temas

En toda negociación es muy importante definir los temas a tratar, la agenda de negociación, así como el orden y modalidad de tratamiento de cada uno de ellos.

Hay algunas negociaciones que consisten en determinar si un tema será o no objeto de negociación como, por ejemplo, la demanda del sindicato de tener información anticipada sobre los despidos de trabajadores o la posibilidad de tener algún nivel de decisión en materia de capacitación de los trabajadores. La empresa puede negarse a entrar a discutir siquiera estos temas, estimando que son de su ámbito de atribuciones exclusivas (poder de dirección).

Como criterio general, se debe tener presente que no es conveniente desgastarse en una discusión sobre la inclusión o no de un punto en la agenda de negociación. Es más recomendable dejarlo pendiente para tratarlo en una etapa posterior, salvo que éste constituya un aspecto muy relevante, definido como objetivo de primera importancia por el sindicato.

En relación a lo anterior, se debe tener presente que una práctica desleal puede consistir en el desgaste de la parte contraria, destinando largo tiempo a la discusión sobre si es conveniente incluir o no un tema, y desviando la atención sobre los contenidos mismos de la negociación. Por esto es necesario tener claramente definidos los objetivos en forma previa, para «no morder el anzuelo» o distraerse con «fuegos artificiales», que sólo constituyen maniobras dilatorias.

Definidos los temas a tratar, se debe establecer la metodología que se seguirá para su tratamiento. Por ejemplo, considerando uno a uno cada punto, o haciéndolo de forma global para luego derivar a los aspectos específicos.

Es siempre conveniente revisar en principio el conjunto, dando oportunidad para aclarar dudas respecto de lo que cada parte está proponiendo. De esta forma se evitan malos entendidos y se precisan las pretensiones de cada uno.

También resulta conveniente iniciar las conversaciones con aquellos temas menos conflictivos, de forma que se genere un clima favorable a los acuerdos, y se enfrenten en buen estado de ánimo los puntos más difíciles.

Sin embargo, habrá que tener presente que todo lo que cede la parte contraria intentará ser «cobrado» después, exigiéndose concesiones en los nuevos puntos a tratar. Por lo mismo deberá contarse con puntos posibles para ceder a la parte empleadora, y así tener «reservas» para exigir las recíprocas concesiones.

Por último, no se deberá aceptar que la contraparte utilice su documento o propuesta como base de discusión, ya que si es así la carga de la argumentación correrá por la parte sindical, que deberá desvirtuar la propuesta contenida en el documento de los empleadores. Esta situación genera sobrecarga y dificultades de acción para el sindicato.

Si la parte patronal no aceptara discutir a partir del documento de los trabajadores, se puede solicitar que una comisión bipartita construya un documento común, por ejemplo con un texto en paralelo de las distintas propuestas, y que ése sea la base de discusión. También es posible trabajar sobre el esquema de temas comunes y temas propuestos por cada parte.

Lo importante es no aceptar que la parte contraria imponga el orden de los temas, ni cuál será el documento base de la discusión.

d) Dirección de las reuniones

Un aspecto metodológico difícil de resolver, es determinar quién moderará o conducirá la reunión. Una alternativa habitual es que lo haga el «dueño de casa», de ahí el inconveniente de que las reuniones se hagan en la sede de la empresa. Si se desarrollan en lugar «neutral», es necesario determinar quién modera, en este caso las comisiones pueden nombrar dos representantes que se turnen y alternadamente dirijan la reunión, también puede optarse por un tercero independiente (un inspector de trabajo, por ejemplo).

Desde una perspectiva sindical, no es conveniente que modere o dirija el presidente o líder máximo de la organización, ya que al hacer de moderador queda neutralizado como negociador.

También debe establecerse un equipo que tome acta y vaya consignando los acuerdos y avances parciales que se han ido dando en las conversaciones. Esto debe hacerse sin perjuicio de las notas que va tomando cada dirigente o asesor de los trabajadores, quien llevará una verdadera crónica de todo lo que ocurra, incluso, si es posible, de las conductas de cada integrante de cada una de las comisiones o equipos negociadores. Esto servirá de insumo para las evaluaciones parciales, la evaluación final y la preparación de la futura negociación.

10.3. Reglas para los negociadores¹

Es importante que el grupo negociador funcione como un **equipo cohesionado**, en el cual sus integrantes se apoyan mutuamente en pos de un mismo objetivo. Para ello, es necesario que cada uno de los integrantes mantenga actitudes de comportamiento que favorezcan el funcionamiento de equipo.

1. Se debe procurar **ceñirse a la estrategia** de negociación establecida de antemano; de esta forma se posibilita que todos los esfuerzos del equipo negociador tengan un mismo sentido. Si hay discrepancias, éstas no deben manifestarse en presencia del grupo negociador de la contraparte. Es preferible suspender la reunión o dirigirla hacia puntos de acuerdo, para después solucionar internamente las diferencias del equipo. Conviene mantener una actitud tranquila, sin ofuscamientos que dificulten las actitudes racionales.

2. Otra de las principales actitudes a mantener siempre es el saber **escuchar con atención** los planteamientos de la otra parte, y después de que ésta haya terminado su intervención, hacer todas las preguntas aclaratorias que sean necesarias.

3. Es fundamental, además, adoptar una **actitud de igualdad** frente a la contraparte, no permitiendo bajo ningún punto de vista actitudes despreciativas, de superioridad o displicentes. Hay que recordar siempre que se está en un proceso de negociación entre sujetos con legítimos derechos, consagrados y protegidos por la ley vigente.

4. Es útil también, como hemos visto, **ponerse en el lugar del otro**, comprender sus emociones y, sobre todo, saber detectar los intereses que están detrás de sus posiciones que pueden ser muy tajantes. Es bueno **no descalificar** al adversario. Como alternativa, se puede plantear el siguiente comentario: «por favor corríjame si estoy equivocado, usted pretende tal y cual medida o arreglo, pero queremos encontrar **los principios** que están detrás de sus planteamientos».

5. Debe aclararse que las contradicciones de intereses no obedecen a la **falta de confianza**, y que hay que dejar abierta la puerta para ulteriores conversaciones. Es conveniente además dar a conocer que se entiende lo que la otra parte está planteando: «permítame ver si entiendo lo que usted está planteando, usted dice que...».

6. Es conveniente reconocer el trabajo que la empresa y el grupo negociador ha hecho por nosotros, sus esfuerzos de comprensión, de allanar los problemas, etc. Hay que recalcar el hecho de que lo que se quiere es lo más adecuado para las partes, que se basa en principios, que está de acuerdo a lo logrado en otras negociaciones, en otras empresas, etc.

¹ Para este tema se sugiere tener presente lo señalado en el capítulo 8 del presente manual.

Técnicas eficaces para crear el consenso en una negociación

Crear el consenso en una negociación reclama un enfoque particular por parte de todos los implicados. Para ello es necesario desarrollar técnicas particulares y seguir una estrategia correcta:

Cuando se recibe una propuesta es necesario:

- escuchar de forma activa,
- conocer y atender cada uno de los puntos,
- dar el acuerdo sobre aquellos puntos que se pueden pactar sin hacer concesiones,
- reconocer al oponente y valorar su competencia,
- desarrollar un buen ambiente de trabajo que permita la negociación,
- plantear las preguntas adecuadas para resolver los problemas,
- evitar un clima de ataques.

Al considerar una propuesta es necesario:

Evitar reacciones impulsivas, por el contrario hay que identificar intereses y opciones, y decidir sobre las tácticas y el tipo de compromiso que se quiere obtener.

Facilitar el acuerdo implicando a las contrapartes, ayudándoles a ser constructivas y conseguir ideas comunes y acuerdos con alto beneficio.

Intentar evitar las respuestas negativas educando a la contraparte, haciéndola llegar al razonamiento y no a la respuesta no motivada o agresiva, argumentar los peligros de imponer «propuestas». Se trata más bien de intentar concordar más que ganar, y buscar acuerdos que puedan llevarse a la práctica con bajo coste y con escaso riesgo de fracaso por estar fundados sólidamente, asegurando mecanismos para la solución de conflictos.

10.4. ¿Qué hacer frente a los desacuerdos?

Lo normal es que en toda negociación existan desacuerdos. Precisamente lo que este procedimiento trata de superar es la existencia de pareceres, visiones e intereses distintos, que hacen que las partes estén en conflicto.

Cuando en la negociación directa se presenta un desacuerdo que no es posible superar, se deberán seguir las siguientes reglas:

- a) Mantener siempre la tranquilidad. Un negociador que pierde el control será presa fácil del contrario. Una táctica del contrario puede ser precisamente provocar esa pérdida de control.
- b) No siempre un desacuerdo es tal, puede ser sólo un malentendido. Por lo tanto es necesario verificar si efectivamente es un desacuerdo, para no perder el tiempo en falsos dilemas. Hay que recordar que el lenguaje y las palabras muchas veces nos juegan malas pasadas. Para esto es conveniente evitar análisis muy teóricos: resulta mejor tratar de llevar las propuestas a situaciones concretas.
- c) Si se constata que efectivamente hay un desacuerdo, resulta conveniente precisar en qué consiste la diferencia, y no permitir que el conflicto en un punto específico o en una materia particular perjudique todo el resto de la negociación. Es importante tener claros los límites y contenidos del desacuerdo.
- d) Delimitado el desacuerdo, es posible pedir a la contraparte que explique y fundamente su posición o propuesta. Esto obliga a tener posiciones serias, debidamente fundadas y con argumentos claros. Si la contraparte no es capaz de dar una razón consistente, será fácil llevarla a razonar en un sentido diverso.
- e) Por último, si no es posible superar la diferencia, tampoco es conveniente bloquear la negociación. En estos casos, más vale la pena pasar a otro punto o suspender la reunión para un reestudio de las posiciones.

¿Cómo solucionar un problema?

Primer paso: el proceso

- * plantear el problema en un ambiente adecuado, reunirse en lugares con las condiciones mínimas para poder desarrollar la negociación (luz, espacio, materiales, bebidas...)
- * acordar qué tipo de procedimientos se van a utilizar para resolver el problema
- * acordar las reglas del juego (por ejemplo, no interrumpir, nombrar un moderador que dé la palabra, levantar la mano para tomar la palabra)

Segundo paso: definir el problema

- * permitir a cada parte que exprese sus opiniones
- * reconocer (ambas partes) la existencia de un hecho o situación conflictiva
- * acuerdo sobre la necesidad de modificar tal situación
- * hacer una lista de las formas en que se manifiesta el conflicto, agrupándolas en categorías

Tercer paso: señalar las causas

- * hacer un listado de las causas principales que originan el problema
- * determinar los intereses y necesidades de ambas partes en cada una de las causas listadas

Cuarto paso: buscar soluciones

- * hacer que las partes elaboren una lista con todas las soluciones, primero por separado y luego conjuntamente
- * analizar el problema desde perspectivas diferentes
- * incitar a que cada parte sea creativa y cree buenas soluciones
- * desalentar juicios de valor y críticas
- * buscar las posibles soluciones y no la persona que pueda proponerlas
- * tratar de hacer hincapié en los puntos fuertes para poder eliminar los puntos más débiles de cada propuesta
- * no rechazar ninguna posible solución hasta que se haya llegado al acuerdo

Quinto paso: evaluar las soluciones posibles

- * establecer criterios objetivos de evaluación (por ejemplo costos y beneficios, ventajas y desventajas, su efectividad)
- * evaluar cada solución propuesta en conformidad con los criterios acordados
- * examinar las consecuencias de cada opción y determinar si es aceptable por ambas partes (considerando su costo monetario, las necesidades, los intereses...)

Sexto paso: decidir y actuar

- * decidir sobre la solución preferible (o varias combinadas)
- * acordar los pasos para desarrollar el acuerdo
- * repartir las tareas y responsabilidades de las partes en el cumplimiento del acuerdo
- * determinar el proceso de controlar, evaluar y seguir el acuerdo

10.5. Relación con las bases

El proceso de negociación colectiva es un proceso que involucra a todos los trabajadores, que debidamente articulados y dirigidos por sus representantes son un componente esencial para el éxito de los objetivos propuestos.

Como se mencionó en los capítulos 2 y 6, para preparar la negociación debe considerarse la participación de las bases sindicales, necesidad que se deriva de la gestión democrática de la organización, pero también estratégica, ya que contar con un cuerpo de trabajadores involucrados en el proceso de negociación da mayor fortaleza y posibilidades de éxito a la organización.

Habitualmente se cometen **errores que es necesario evitar**:

- a) Se estima que la negociación sólo es responsabilidad de los dirigentes, sin que los representados tengan ningún papel activo que jugar, salvo recibir información o instrucciones. Estos dirigentes corren el riesgo de asumir toda la responsabilidad de un fracaso, con los costos personales y organizacionales que esto significa. También puede suceder que queden aislados en el proceso de negociación, y surjan liderazgos de la asamblea que hagan perder el control del proceso.
- b) Los dirigentes son meros recaderos de la asamblea, la cual es quien decide en todos los ámbitos de la negociación, de tal forma que los dirigentes deben consultar cualquier decisión, por pequeña que sea, a sus representados. Estos dirigentes carecerán de autoridad frente a la contraparte, y se verán debilitados en su poder negociador. Probablemente la parte empleadora buscará el acuerdo directamente desconociendo la representación de los dirigentes, dejando a los trabajadores sin representación orgánica.

Lo anterior no obsta a que en muchas ocasiones se utilice como práctica desleal consultar a un nivel superior. Por ejemplo, se desarrolla un intenso proceso de negociación, se logran acuerdos, pero acto seguido los representantes de los empleadores señalan que deben consultar al directorio de las empresas; después de la consulta la respuesta desvirtúa el acuerdo inicial. Dicha práctica debilita a la contraparte y la lleva a mostrar sus «cartas», para luego retirar el acuerdo. Esto mismo puede ser utilizado por los dirigentes sindicales, quienes podrán señalar que deben someterse a la aprobación de la asamblea.

Así es muy importante, en la etapa de acuerdos iniciales, el determinar las facultades con que cuenta la contraparte, de modo de saber si efectivamente se está con un «interlocutor válido» y legitimado. Si no es así se debe exigir que en la mesa participen personas que tengan cierto poder de celebrar acuerdos y que éstos van a ser asumidos posteriormente por una autoridad superior.

Por esto mismo es relevante indagar durante la preparación de la negociación, sobre cuáles son los poderes reales de quienes probablemente van a integrar el equipo negociador de la parte empresarial.

En algunas ocasiones, quienes integran los equipos negociadores, tanto de la parte sindical como de la empresarial, acuerdan mantener **reserva sobre las negociaciones**, para que no se entorpezcan los avances que se puedan estar dando. Esta práctica es habitual, y en ocasiones válida y conveniente. Sin embargo los dirigentes deben ser conscientes de que un acuerdo de esa naturaleza debe tener límites en el tiempo y en las materias a informar, dado que no es posible mantener desinformadas a las bases durante todo el proceso. Esto puede crear un serio clima de desconfianza y recelo respecto de los dirigentes, dando lugar a rumores y descalificaciones. Este tipo de acuerdo es aceptable en momentos críticos y específicos, sin obviar que incluso en este momento se puede admitir la entrega de comunicados conjuntos o por separado pero debidamente concordados.

Sobre la vinculación y relación permanente con las bases es necesario tener claro algunas ideas fundamentales:

- Todos los trabajadores - dirigentes y dirigidos - negocian, ninguno debe excluirse o sentirse excluido de la negociación colectiva.

- El equipo de dirigentes que negocia debe contar con el apoyo y credibilidad de sus bases.
- El equipo negociador debe consultar e informar a las bases.
- Debe lograrse un equilibrio entre las facultades de la comisión y el derecho de las bases de ser consultadas e informadas.

Para la relación con los trabajadores, es conveniente desarrollar o establecer un conjunto de mecanismos que permitan mantenerlos informados e involucrados, como son:

a) La asamblea

Es sin duda la instancia donde radica la soberanía de la organización. La asamblea define las grandes líneas de acción y otorga facultades a los dirigentes y a las distintas instancias para actuar en representación del conjunto de los trabajadores.

La valoración democrática de la asamblea como el órgano máximo de la entidad sindical no es lo mismo que la tendencia al «asambleísmo», donde todo se decide en conjunto, hasta los más mínimos detalles. Al menos en el ámbito de la negociación esto puede significar una gran rigidez, y la incapacidad de tomar decisiones en forma oportuna.

Sin embargo, la asamblea debe jugar un papel central en el proceso de negociación, tanto en su preparación, como en su desarrollo. En lo fundamental, es la que define el ámbito de toma de decisiones de los representantes y la que fija los objetivos de la negociación.

Durante la negociación, la asamblea debe ser un espacio de información del desarrollo del proceso, particularmente cuando se cumplen ciertos hitos o es necesario ratificar acuerdos que son considerados como determinantes para el logro de un acuerdo.

También es una instancia que deberá reforzar y apoyar la labor de los representantes. Si los dirigentes sindicales no son respaldados por la asamblea, su acción resulta debilitada, más aún cuando probablemente el empleador sabrá que los representantes laborales no cuentan con legitimidad entre sus bases.

b) Comisiones, comités o equipos

Los dirigentes no pueden pretender llevar adelante la negociación, sin contar con equipos de apoyo en distintos ámbitos. Son innumerables los aspectos en que podrían crearse equipos o grupos de trabajo especializado, siempre bajo la supervisión de los dirigentes, lo que dependerá de la complejidad de la negociación y/o de la cantidad de trabajadores involucrados. Se señalan algunos ejemplos:

Relaciones públicas: deberá preocuparse de desarrollar vínculos con el entorno: clientes, proveedores, autoridades, organizaciones sociales, medios de comunicación, etc., preocupándose de informar sobre los objetivos que persiguen los trabajadores a través de la negociación, dar su versión sobre el proceso, con particular importancia durante una eventual huelga o conflicto abierto. Deberá, además, indagar la percepción que el entorno tiene sobre la negociación, y la disposición a dar apoyo a la organización en el momento en que sea requerido.

Clima interno: deberá realizar el seguimiento de lo que está ocurriendo en la empresa durante el proceso de negociación. Evaluar qué están percibiendo los trabajadores, si hay satisfacción o insatisfacción con el proceso, si existen divisiones internas y su motivación, verificar el actuar de los mandos medios de la empresa, si existen acciones de amedrentamiento hacia los trabajadores o aplicación de exigencias que van más allá de lo habitual o si la empresa está haciendo llegar mensajes a los trabajadores, etc. También deberá evaluar si falta entregar información a las bases, y cuál es el impacto que la información está teniendo entre los trabajadores.

Conflicto o huelga: en toda negociación siempre está presente la eventualidad de una expresión más abierta del conflicto (huelga de celo o trabajo a reglamento, paralizaciones intermitentes, protesta en los casinos, etc.) llegando incluso a la huelga, que involucra la paralización por un tiempo más o menos extenso de las labores. Un equipo o grupo que trabaje para prevenir el conflicto puede ser de especial utilidad en empresas conflictivas.

En caso de decidir el uso de estos instrumentos, debe ser planificado y preparado con tiempo; la huelga requiere además financiamiento y vínculos con otras entidades sindicales y sociales. Cuando dentro del marco de la estrategia predefinida, el equipo dirigente, con las correspondientes consultas, decida hacer uso de estos mecanismos, se requiere una coordinación y seguimiento permanentes de las acciones de protesta o de presión.

10.6. Redacción del acuerdo final

Se puede haber desarrollado una excelente negociación, haber logrado importantes acuerdos y conseguido anheladas conquistas. Sin embargo, el contenido de lo acordado debe traducirse en un documento escrito, denominado convenio o contrato colectivo.

Poner por escrito el resultado de la negociación no es un mero trámite. Por el contrario, muchas veces una negociación fracasa en el preciso momento de tener que poner por escrito las cláusulas concordadas. Y esto sucede porque el lenguaje y lo que cada uno entendió es diferente.

Por lo anterior, **es altamente conveniente que durante el avance de las conversaciones se tome acta, particularmente dejando constancia de los acuerdos provisionales que se alcancen, revisando dicha acta al inicio de cada reunión, de modo que al llegar al final de la negociación no se reproduzcan discusiones sobre puntos que se habían considerado resueltos.**

Una práctica desleal puede consistir en pretender relativizar algunos acuerdos al momento de la redacción o limitarlos en sus efectos. Por tanto, la redacción sigue siendo un momento de negociación, y muchas veces en un contexto de cansancio y de presión por los plazos legales o autoimpuestos por las partes.

En esta etapa de la negociación, es conveniente tener presente las siguientes recomendaciones:

- a) Evitar presiones de tiempo, que obligan a la firma del acuerdo sin las precauciones y revisiones necesarias. Es preferible concordar una breve prórroga de los plazos que arriesgarse a perder todo el esfuerzo invertido en el proceso de negociación.

Cualquiera sea la razón de la falta de tiempo (una táctica de la parte contraria o una falta de racionalización de los tiempos), se necesitará acordar un tiempo extra para hacer la redacción.

Un mecanismo alternativo consiste en que, una vez avanzadas las conversaciones, se constituya una pequeña comisión bipartita que avance paralelamente en la redacción del convenio o contrato, y que sea la responsable técnica de la propuesta de la redacción final. Aparte de aliviar el trabajo de los negociadores, permite que personas que no están involucradas en la negociación directa puedan hacer observaciones sobre la falta de claridad de algunos puntos, o advertir sobre contradicciones o inconsistencias entre las distintas cláusulas.

- b) Es fundamental cuidar la redacción. No siempre es fácil expresar por escrito lo que se ha dicho verbalmente. El escribir los acuerdos exige expresarlos en forma clara, inteligible para todos los afectados y exige también un correcto orden de las ideas y de los derechos y obligaciones que se derivan.

No es conveniente «dar por supuestos» algunos acuerdos o las consecuencias de los mismos. Por ejemplo, no porque se diga: «los trabajadores de la empresa tendrán derecho a un bono de vacaciones equivalente a la mitad de su remuneración mensual», será suficiente para dar por entendido que TODOS los trabajadores de la empresa tendrán derecho a ese bono. La empresa podría señalar que sólo corresponde a los que estaban en la empresa al momento de suscribirse el acuerdo. Convendría en este caso entonces redactar de la siguiente manera: «Los trabajadores de la empresa tendrán derecho a un bono de vacaciones equivalente a la mitad de su remuneración mensual. Se incluye en este beneficio a todos los trabajadores de la empresa, cualquiera fuere su fecha de ingreso, antes, durante o después de la celebración del presente convenio».

Habrà sin duda cláusulas más complejas, lo importante es que cada cláusula sea autosuficiente, que no requiera interpretaciones.

Muchas veces una cláusula puede resultar conflictiva o inoperante por su mala redacción, lo que puede significar que, si en su aplicación aparecen personas que no necesariamente estuvieron en la negociación, podrían darle un sentido diferente. Significa además un desgaste para la organización, porque requerirá en los hechos una nueva negociación o eventualmente tener que recurrir a los tribunales del trabajo u otra autoridad administrativa.

Hay que advertir que, a pesar de los esfuerzos que se hagan por redactar de la manera más clara posible, podrán igualmente surgir problemas de aplicación o interpretación de alguna cláusula del acuerdo. Para resolver estos conflictos es conveniente incorporar en el acuerdo un mecanismo para la solución del conflicto derivado de la aplicación del convenio o contrato colectivo. Este mecanismo puede ir desde una fórmula de negociación o autorregulación pasando por constituir una comisión bipartita del más alto nivel en la empresa, o recurrir a un tercero designado de común acuerdo y, por última instancia, someterse a la decisión de los tribunales de trabajo.

- c) Cuando una cláusula es particularmente compleja y difícil de explicar, es conveniente recurrir a la metodología de los ejemplos, ilustrando el texto del acuerdo, lo que puede contenerse en anexos.

Esta metodología puede ser de gran utilidad, ya que por una parte permite a los trabajadores entender más fácilmente los efectos del acuerdo y por otra, permite facilitar la tarea de interpretación que deba realizar un tercero que no participó en la mesa de negociación.

- d) Por último, aunque es una advertencia obvia, concluida la tarea de redactar el acuerdo, y antes de la firma, es necesario revisar cuidadosamente su texto y, si son varias copias, verificar que todas ellas sean coincidentes.

La lectura del texto es conveniente que sea efectuada por dos o más personas en forma separada, de modo que se disminuyan las probabilidades de pasar por alto algún error u omisión.

Resumen del capítulo décimo

Desarrollo de la negociación

Una negociación colectiva requiere un claro desarrollo y constituye a la vez un mecanismo de legitimación de los dirigentes y de fortalecimiento de la propia organización. En cambio una negociación inadecuadamente conducida puede significar pérdida de liderazgo y debilitamiento sindical, si no muchas veces, la destrucción de la organización.

La mayoría de las veces no es recomendable iniciar inmediatamente la negociación, es necesario crear un clima favorable, evaluar asimismo la disposición de la parte empleadora y dar algunas señales o «mensajes» iniciales de la disposición de la parte de los trabajadores.

Es conveniente además, que las partes fijen de común acuerdo ciertas «reglas del juego» sobre cómo se va a desarrollar la negociación. Como mínimo, se deben concordar las siguientes materias: horario y calendario de reuniones, lugar de reunión, contenidos de las reuniones y tratamiento de los temas.

Es fundamental que el grupo dirigente funcione como un equipo cohesionado, en el cual sus integrantes se apoyan mutuamente en pos de un mismo objetivo. Para ello, es necesario que cada uno de los integrantes mantenga las siguientes actitudes: ceñirse a la estrategia, saber escuchar, formular todas las preguntas aclaratorias que sea necesario, adoptar una actitud de igualdad frente a la contraparte, ponerse en el lugar del otro.

Frente a los desacuerdos, es necesario no perder la calma, verificar que sea realmente un desacuerdo y no un mal entendido, precisar en qué consiste el desacuerdo, requerir los fundamentos de la parte contraria, no bloquear la negociación y si es necesario suspender la reunión para reestudiar la situación.

El proceso de negociación colectiva es un proceso que involucra a todos los trabajadores, los que debidamente articulados y dirigidos por sus representantes, son componente esenciales para el éxito de los objetivos propuestos:

- todos los trabajadores negocian, ninguno debe excluirse o sentirse excluido de la negociación colectiva;
- el equipo de dirigentes que negocia debe contar con el apoyo y credibilidad de sus bases;
- el equipo negociador debe consultar e informar a las bases;
- debe lograrse un equilibrio entre las facultades de la comisión y el derecho de las bases de ser consultadas e informadas.

Es conveniente desarrollar un conjunto de mecanismos que permitan mantener informados e involucrados a los trabajadores: la asamblea y comisiones, comités o equipos.

Al final del proceso poner por escrito el resultado de la negociación no es un mero trámite, por el contrario, muchas veces una negociación fracasa en el preciso momento de tener que poner por escrito las cláusulas concordadas. Y esto sucede porque el lenguaje y lo que cada uno entendió durante la negociación es diferente.

Es conveniente tener presente las siguientes recomendaciones: evitar presiones de tiempo, cuidar la redacción, recurrir a la metodología de los ejemplos y antes de firmar, revisar cuidadosamente el texto del acuerdo.