

Parte 4

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

11. Evaluación del proceso de negociación

11.1. Introducción

Consciente o inconscientemente, todos nosotros evaluamos nuestras acciones, desde las más simples (me vestí bien, organicé bien el gasto del mes, etc.) hasta las más complejas (tuve un buen desempeño escolar, desarrollé una buena dirección del sindicato, etc.). De la misma manera, un proceso tan relevante para la vida sindical y para cada trabajador, como es la negociación colectiva, debe ser objeto de una evaluación, desarrollada en forma consciente y sistemática.

La evaluación de la negociación no es un aspecto meramente formal, sino que tiene una gran utilidad para la organización y para las futuras negociaciones. No debe olvidarse que la mejor forma de aprender a negociar es negociando, y sistematizar la experiencia vivida, permite ordenar el proceso de aprendizaje. Su importancia, entonces, radica en los siguientes aspectos:

- a) permite ordenar las experiencias y lecciones obtenidas en la negociación colectiva desarrollada. Más aún, como todo proceso colectivo, requiere también una evaluación colectiva: cada persona tendrá posiblemente su visión particular, lo que favorecerá el intercambio y permitirá el aprendizaje de todos los involucrados;
- b) como todo colectivo integrado por personas adultas, es necesario que cada uno asuma sus responsabilidades, para lo cual todos los participantes de la negociación están expuesto a ser evaluados por sus pares, con la finalidad de ir conociendo las capacidades y habilidades, pero también las debilidades, de modo que en el futuro cada uno pueda asumir los papeles y tareas que más se adecuan a sus fortalezas y características personales.

La actividad de evaluación constituye el inicio de un nuevo proceso de negociación colectiva, ya que al constatar los errores y las deficiencias, se comenzará a reflexionar sobre las medidas que deberán tomarse para superarlas. Igualmente, al valorar y reconocer las capacidades y logros del equipo negociador y de cada uno de sus integrantes, se velará por mantener y profundizar dichas fortalezas.

El proceso de evaluación debe ser sistemático, y cumplir ciertas etapas. Se señala a continuación una estructura de evaluación que puede resultar útil, aunque no excluyente de otras metodologías o instrumentos complementarios.

11.2. Evaluación personal

Una primera etapa debe ser la evaluación personal que cada negociador hace, para luego ser puesta en común. Para esta evaluación personal, es conveniente preguntarse primero *cómo se ha sentido cada dirigente*, es decir, si frente al proceso se ha sentido cómodo, o por el contrario le resultó muy difícil; si logró comprometerse o por el contrario nunca se sintió lo suficientemente motivado; si el papel que le correspondió asumir fue el adecuado; que defectos se reconoció y que virtudes o capacidades descubrió, etc. Segundo, será necesario que **cada dirigente dé su parecer sobre lo positivo o negativo de los otros compañeros**, siempre con el fin de ayudar al otro a superarse y a descubrir sus mayores capacidades. Por último, cada uno deberá **evaluar el trabajo en equipo**, si se logró un trabajo realmente integrado y de colaboración, si esta modalidad permitió o no una mejor negociación, etc.

11.3. Evaluación de objetivos

En un segundo momento, se deberá evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente, para lo que tendrá que retomarse la planificación de la negociación, revisar los objetivos que se definieron y cotejarlos con los resultados. No basta, simplemente, con saber si se cumplieron o no los objetivos: interesa principalmente conocer las causas, ya sea del «éxito» o del «fracaso».

Lo anterior es muy importante, ya que el cumplimiento de los objetivos no es necesariamente un «éxito» y su no cumplimiento no es necesariamente un «fracaso». Por ejemplo, el haber logrado todos los objetivos puede ser resultado de que la organización se subestimó y se propuso objetivos inferiores a sus capacidades y a las posibilidades que la/s empresa/s tenían de responder a las demandas. Por otra parte, el incumplimiento de los objetivos puede obedecer a que estos fueron muy ambiciosos (lo que constituiría un error en el proceso de planificación), aunque en la práctica, durante la negociación, se obtuvo lo máximo posible dentro las posibilidades de la/s empresa/s y de la capacidad de la organización.

Interesa, en particular, responder si la estrategia y las tácticas utilizadas fueron las adecuadas y si favorecieron o dificultaron la negociación, y en que medida permitieron o dificultaron el éxito del proceso.

11.4. Evaluación colectiva de la negociación

La etapa siguiente, es la evaluación colectiva de la negociación. No debe olvidarse que los dirigentes negocian en representación de un colectivo de trabajadores, de tal forma que la negociación y sus resultados están en función de los intereses de dichos trabajadores. Es necesario, por tanto, saber de forma lo más «objetiva» posible, cuál es la opinión y el grado de satisfacción o insatisfacción de los representados.

La evaluación debe comprender dos grandes ámbitos: el **proceso de negociación** y el **resultado de dicho proceso**. Es posible encontrar que los trabajadores se sintieron motivados con el proceso, (porque se les consideró, se recogieron sus intereses, estuvieron siempre informados, etc.); pero no necesariamente satisfechos con el resultado. Puede darse la situación inversa, o una satisfacción en ambos aspectos o insatisfacción absoluta. Lo relevante es poder precisar la evaluación del colectivo de los trabajadores, diferenciando ámbitos y causas de la satisfacción o insatisfacción.

Para efectuarla es recomendable trabajar con un sistema de consulta colectiva, como por ejemplo una encuesta, en lo posible elaborada con la ayuda de algún asesor. También es conveniente, como mecanismo complementario, realizar reuniones con algunos grupos de trabajadores, representativos (no representantes) de los distintos sectores, con los que se pueda profundizar en temas que parezcan relevantes. Es siempre importante que la utilización de estos instrumentos permita la libre expresión de los trabajadores, de forma que sus opiniones traduzcan lo que realmente están pensando.

11.5. Evaluación bipartita

Dependiendo de la calidad de la relación entre la parte laboral y empresarial, es importante poder avanzar a una cuarta etapa, en la cual se evalúe el proceso de negociación en forma conjunta.

No se trata de reanudar la negociación directa sino que se trata de que las relaciones laborales puedan enriquecerse, al preguntarse en qué medida la negociación favoreció o no dichas relaciones, y cuáles son las actitudes de cada parte que favorecieron o dificultaron la negociación como un proceso de desarrollo de la empresa y de cada uno de sus componentes.

Esta etapa permite además cerrar definitivamente la negociación “en la mesa”, favorece la superación de “heridas” que se pueden haber producido en momentos duros, o de mucho conflicto y da un punto de partida para lo que será la nueva negociación, permitiendo que las partes en forma anticipada fijen futuras “reglas del juego”.

Evaluación del proceso de negociación

La evaluación del proceso de negociación colectiva no es una actividad meramente formal; permite ordenar experiencias y lecciones obtenidas en el desarrollo de la negociación. Cada persona debe asumir sus responsabilidades y por lo tanto estar dispuesto a ser evaluado por sus pares. Es necesario, así, valorar y reconocer las capacidades y logros del equipo y de cada integrante, velando por mantener y profundizar dichas fortalezas.

El proceso de evaluación debe ser sistemático. Se sugiere la siguiente metodología:

1. Evaluación personal: es importante que cada dirigente se pregunte sobre lo que ha significado el proceso, además que dé su parecer sobre lo positivo o negativo de los otros compañeros, y por último que evalúe el trabajo en equipo.
2. Evaluación de objetivos: deberá retomarse la planificación de la negociación, revisar los objetivos y cotejarlos con los resultados. Interesará principalmente conocer las causas, ya sea del «éxito» o del «fracaso».
3. Evaluación colectiva: es necesario saber en la forma más «objetiva» posible, cuál es la opinión y el grado de satisfacción o insatisfacción de los representados, tanto respecto del proceso mismo, como de los resultados de la negociación.
4. Evaluación bipartita: sería muy importante intentar una evaluación conjunta de ambas partes, sindical y patronal. Es indispensable que la relación laboral pueda enriquecerse, y verificar en qué medida la negociación favoreció o no dicha relación.

12. Administración y supervisión del acuerdo

12.1. Introducción

De nada habrá servido la negociación colectiva si no nos preocupamos por la aplicación de las cláusulas del convenio o contrato colectivo. Nada asegura que la aplicación práctica de cada cláusula sea la que cada parte se imaginó como la correcta.

Ya señalamos que la redacción de los acuerdos verbales podía llevar a distintas interpretaciones. Lo mismo puede ocurrir en la aplicación de los acuerdos escritos a la realidad de cada empresa o sector. Siempre la realidad es más rica y variada que lo que los negociadores pudieron imaginar. Aún cuando se intente considerar todas las situaciones posibles e imaginables, siempre podrá surgir algo inesperado, fuera de lo que las partes pudieron plantearse.

Sin duda, una de las principales dificultades es la distinta interpretación que se puede dar a una cláusula (por eso se insistió en la necesidad de una buena redacción, incluyendo ejemplos prácticos) o simplemente, que, por alguna razón, se incumpla alguno de los acuerdos.

12.2. Capacitar a los trabajadores sobre el convenio o contrato

Una de las principales razones por las cuales las personas no ejercen sus derechos es porque los desconocen. Por lo tanto, para la administración y supervisión del acuerdo será fundamental que cada trabajador conozca el contenido del acuerdo, y el sentido o interpretación que tiene cada cláusula.

Para esto mismo, sería conveniente que en el mismo convenio se pactara su impresión y entrega a cada trabajador de la empresa vinculado por el acuerdo. La difusión del contenido del acuerdo es también necesaria.

En la divulgación de los contenidos, deberán tener un papel activo los negociadores, de modo que se legitimen ante sus bases como quienes han gestionado la obtención de los beneficios.

Además de estos instrumentos, es conveniente editar cartillas o folletos que contengan resúmenes sobre los principales beneficios obtenidos y, en particular, sobre los nuevos y más interesantes para los trabajadores. Por ejemplo, en caso de pactarse una nueva prima, se informará sobre su cuantía, forma de pago y entrada en vigor.

Un supuesto básico para la administración y control es que **¡todos los trabajadores conozcan el convenio!**

12.3. Comisión de seguimiento

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario que exista en la organización un equipo permanente de seguimiento del convenio. Este será un equipo especializado en el tema y deberá tener la capacidad de verificar en detalle si la aplicación del acuerdo es la correcta.

Este equipo deberá contar con toda la información sobre los distintos trabajadores, y sobre las cláusulas que le son aplicables a cada uno de ellos.

Podrá usar distintos métodos de seguimiento. Sin duda uno de primera importancia será el contacto permanente con los trabajadores -quienes son los primeros supervisores- para conocer los problemas que pudiesen estar enfrentando. También puede resultar útil hacer sondeos cada cierto tiempo, o encuestas sobre un tema concreto, como por ejemplo, tomar una muestra de liquidaciones de remuneraciones y verificar que estén correctas.

El equipo deberá también responder a las consultas de los trabajadores y aclarar las dudas sobre la aplicación del acuerdo. Si se constatan errores, puede cumplir además la tarea de ser la primera instancia para requerir la correcta aplicación ante la dirección.

Sin perjuicio de esta comisión interna, es conveniente que se constituya -lo que en general debe ser parte del contenido del convenio- una comisión paritaria compuesta por representantes de la empresa y la organización sindical, que periódicamente se reúna y evalúe la aplicación del acuerdo, constituyéndose además como una instancia de solución de los conflictos que se deriven de la interpretación o aplicación del convenio. Podrá existir una comisión bipartita o varias en los distintos niveles de la empresa.

12.4. Algunos criterios para la administración y supervisión

- a) La primera supervisión debe hacerse antes de la firma del acuerdo (ver supra: redacción): es necesario revisar detalladamente el texto antes de firmarlo, ya que omitir este paso, puede llegar a tener graves consecuencias para el éxito final de la negociación.
- b) Es normal que existan dificultades en la aplicación práctica de cualquier acuerdo, por lo tanto una dificultad de este tipo no debe ser interpretada en un primer momento como una actuación de mala fe. Lo que sí deberá exigirse es el mayor celo y celeridad para resolver el problema.
- c) Cuando se constata la no aplicación de una parte del acuerdo, deberá recurrirse a los mecanismos internos de solución de conflictos y, si estos son ineficaces, hacer los requerimientos oportunos ante la autoridad administrativa o judicial, según las normas de cada país.
- d) Siempre será conveniente analizar las causas del incumplimiento, ya que ello orientará el tipo de acciones a emprender para revertir la situación. Será distinto que el incumplimiento se deba a la mala fe del empleador, que quiere burlar el ejercicio de ciertos derechos, a que la empresa incumpla porque ha sufrido la pérdida de un mercado o está en una crisis imprevista. Cabe también la posibilidad de que el incumplimiento provenga de un problema de interpretación.

Resumen del capítulo decimosegundo

Administración y supervisión de acuerdo

De nada habrá servido la negociación colectiva, si no nos preocupamos por la forma en que se aplican los acuerdos contenidos en el convenio colectivo. Nada asegura que la aplicación práctica de cada cláusula sea la que cada parte se imaginó como correcta.

Una de las principales razones por las cuales las personas no ejercen sus derechos, es porque los desconocen. Por lo tanto será fundamental que cada trabajador conozca el contenido del acuerdo y el sentido o interpretación que tiene cada cláusula.

En la divulgación de los contenidos, deberán tener un papel activo los negociadores, de modo que se legitimen ante sus bases como quienes han gestionado la obtención de los beneficios.

Debe existir en la organización un equipo permanente de seguimiento del acuerdo. Este deberá estar especializado en el tema y deberá tener la capacidad de verificar en detalle si la aplicación del acuerdo es la correcta.

También deberá ser un equipo que responda a las consultas de los trabajadores y a aclare las dudas sobre la aplicación del acuerdo.

Existen algunos criterios básicos que considerar:

- a) la primera supervisión es antes de la firma del acuerdo;
- b) es normal que existan dificultades en su aplicación. Lo que importa es que exista el mayor celo y celeridad para resolver el problema;
- c) es conveniente recurrir en un primer momento a los mecanismos internos de solución de conflictos y si éstos son ineficaces recurrir a órganos administrativos o judiciales;
- d) es importante indagar cuales son las causas del incumplimiento, ya que ellas determinarán los mecanismos y alternativas más adecuados para resolver el conflicto.