

**CTR.P. / I.N.E.L.**

**SIDOC.**  
SERVICIO DE INFORMACION  
Y DOCUMENTACION DE  
CEASRA

**DEPARTAMENTO DE  
RELACIONES INDUSTRIALES**

**MANUAL DE  
CONTRATACION COLECTIVA**

**POR**

**RUSSELL ALLEN**

## INTRODUCCION

El presente manual ha sido escrito para uso de los representantes y dirigentes sindicales que intervienen en las negociaciones relacionadas con los contratos colectivos de trabajo. Examina la contratación colectiva sólo en el aspecto de las negociaciones encaminadas a instituir un contrato colectivo. En términos generales, la contratación colectiva implica mucho más, a saber: administración del contrato utilizando el procedimiento de reclamaciones y arbitraje; deliberaciones obrero-patronales de varios tipos; negociaciones durante la vigencia de un contrato sobre asuntos que no se trataron en las negociaciones colectivas iniciales, y otros asuntos.

También ha sido escrito para uso de aquellos representantes sindicales que aspiran a concluir convenios... buenos y equitativos... convenios que mejoren el nivel de vida de los trabajadores. A veces es necesario recurrir a la huelga. A veces las huelgas pueden ser vivificantes. Pero las huelgas traen consigo costos que van más allá de la pérdida evidente de salarios; y como las partes están concientes de esto, usualmente tratan de evitarlas.

No se requiere una habilidad especial para negociar y terminar por declararse en huelga. Eso lo puede hacer cualquiera. Lo que requiere habilidad y paciencia es trabajar con ahinco y creatividad en negociaciones que produzcan resultados aceptables para ambas partes.

Este cuaderno es un manual práctico para el negociador del sindicato. No substituye el poder de negociación de un sindicato ni compensa por la debilidad del mismo. Si se trata de una empresa o industria deprimida, o de una que no puede competir con productos extranjeros, la técnica en sí no hará milagros en la mesa de negociaciones.

Sinembargo, desde el momento en que le designaron como miembro del comité de negociaciones, los afiliados depositaron su confianza en usted, y esto le obliga a hacer todos los esfuerzos posibles. Tal vez este manual le ayude en su tarea.

Con todo, este artículo se refiere a negociaciones en pequeña escala, -- en una sola planta o establecimiento. En las negociaciones en gran escala, la dinámica es un poco diferente, hay más negociación interna, más ostentación en la mesa de negociaciones, a veces, más refinamiento en la presentación de la evidencia que respalda la posición de las partes, etc.

Aunque una buena parte de las experiencias que sustentan este artículo son las experiencias personales del autor, la mayor parte representan la contribución de cientos de dirigentes sindicales cuya inteligencia y sentido común, aplicado a este tema, han servido para animar muchos debates. Esas experiencias han sido principalmente en la práctica de la contratación colectiva.

#### 1. Preparación para las Negociaciones

La mayor parte de los manuales de negociaciones relacionadas con el contrato colectivo, dan la impresión de que la preparación para las mismas es una tarea tan formidable que ninguna persona, en su sano juicio, se propondría a emprenderla. Por lo tanto, los puntos que se enumeran a continuación no deben tomarse literalmente. No es posible hacer todas esas cosas en una determinada negociación. A decir verdad, algunas de ellas no tienen importancia en ciertas negociaciones. Pero el no familiarizarse con la mayor parte de esos puntos equivale a no estar preparado. Las palabras que lo dicen todo en materia de negociaciones de un contrato son: "Esperemos a ver que dice la empresa y procedamos en base a eso."

A. Estudie las negociaciones más recientes

Es conveniente estudiar las actas del sindicato referentes a las dos o tres negociaciones más recientes, sobre todo con el fin de investigar cuales han sido las intenciones de la empresa. Casi seguramente algunos de esos puntos saldrán de nuevo a la luz, especialmente si desde un principio trataban de asuntos serios y no eran meramente puntos que se referían a cuestiones de fácil trueque. Asimismo, conviene enterarse de lo que pretendía el sindicato en esas negociaciones.

B. Estudie las actas de las reclamaciones formuladas a partir de las últimas negociaciones

Estas le darán indicios sobre los puntos problemáticos del contrato. Puede ser necesario modificar la redacción de esas actas. En todo caso, tenga presente que se trata de un juego en el cual participan dos. La gerencia puede enterarse de sus intenciones y conformarse con dejar las cosas como están.

C. Estudie los laudos arbitrales más recientes

Estos pueden darle algunas indicaciones importantes para las negociaciones. Si la gerencia ganó un arbitraje, el sindicato debe tratar de cambiar la fraseología. Claro que en ese caso la empresa se resistiría tenazmente, pues es de suponerse que los árbitros aceptaron su interpretación del contrato. Por supuesto que si el arbitraje se decidió a favor del sindicato, este quedará conforme con la fraseología empleada en el contrato.

D. Acuerdos contractuales en la industria de que se trata

El argumento más poderoso para obtener mejoras en su contrato lo proporcionan los acuerdos contractuales favorables a sindicatos y concluidos en otras compañías de la misma industria. Este punto vale mucho para los afiliados. Por eso es muy conveniente que tenga a la mano toda

la información posible. La mejor fuente de información suele ser las publicaciones de su sindicato o el departamento de investigaciones en los sindicatos donde existe. Como mínimo, usted debe presentarse con informes completos sobre los acuerdos contractuales más recientes en otros establecimientos de la misma empresa. Tenga la seguridad de que la empresa tiene informes completos sobre los acuerdos contractuales efectuados en otras compañías, en otras localidades y en otras industrias.

#### E. Acuerdos contractuales de la región

Los afiliados suelen conocer a fondo los convenios efectuados en la zona circunvecina. Los periódicos de la localidad pueden ser su fuente de datos. Sea que los convenios se refieran a industrias afines o no, los afiliados obtendrán una idea bien fundada de lo que podrían conseguir por negociación en sus propios contratos.

Como negociador, usted tiene una tarea de educación que desempeñar, no importa si los convenios de la región son mejores o peores que el de su propia industria. Si son mejores, tendrá que demostrar que las condiciones de su industria son diferentes a las condiciones en otras industrias de la zona. Si son peores, tendrá que explicar por qué razones su empresa puede y debe pagar al nivel de los salarios de la industria y no al nivel de salarios de la zona. Si se da el caso de que los convenios de la región sean mejores que los de su industria, esta situación puede ser un punto convincente en sus negociaciones con el patrono. En términos generales, ese patrono tiene que contratar su mano de obra en la vecindad, y si su nivel de salarios se aparta mucho del nivel predominante, le va a ser difícil contratar y retener mano de obra, especialmente mano de obra calificada.

## F. Finanzas de la empresa

Es conveniente tener algunos conocimientos de la situación financiera de la empresa. Estos datos se pueden encontrar en los últimos Balances y Declaraciones de Ingresos de la empresa. El balance se efectúa anualmente y la Declaración de Ingresos se presenta trimestralmente. En el caso de compañías pequeñas de propiedad privada (que no venden acciones al público) estos datos son más difícil de obtener.

Esencialmente, lo que se quiere saber son los ingresos netos de la empresa en los períodos más recientes. La empresa argumentará que los salarios del presente año no se pagan con las utilidades del año pasado, pero esos datos son un buen indicio del estado financiero de una compañía.

De cualquier manera que sea, conviene al negociador tener en su poder el último informe presentado a los accionistas. En éste, la empresa suele presentar su faz más risueña. En tanto que con el sindicato la empresa se presenta diciendo "sí, el año pasado ganamos un poquito más de dinero, pero actualmente el mercado parece estar muy incierto", con los accionistas la empresa silba una tonada mucho más alegre. Hay sindicatos que compran unas cuantas acciones de la empresa sólo para enterarse del aspecto rosáceo de las cosas.

Con todo, los balances generales de una empresa pueden ser muy engañosos, particularmente si se les considera separadamente del ambiente económico general. Sucesos económicos inusitados en un año determinado -- la compra o venta de haberes, por ejemplo, -- podrían haber distorsionado la realidad del cuadro económico.

La mejor medida de la salud financiera de una empresa (o de una determinada unidad de una empresa) son las apreciaciones basadas en el sentido común. ¿Están funcionando al máximo de su capacidad, hasta el

punto de que se trabaja unas cuantas horas extraordinarias? ¿Están haciendo inversiones? ¿Están modernizando la planta? ¿Están en expansión? ¿Se mantienen bien sus ventas de mercancía y sus servicios?

O, ¿se trata de la otra cara de la moneda? Es decir, ¿han reducido las horas de trabajo? ¿Hay una contracción en las ventas? ¿Están dejando caer la planta en deterioro, aplazando tareas necesarias para la conservación? Estas cosas son una comunicación más clara que cualquier informe de estado financiero.

En base a dicha apreciación basada en su sentido común, usted tendrá una idea bastante buena de su posición respecto a las finanzas de la empresa y podrá decidir si conviene proceder con moderación.

#### G. Economía de la industria

Los conocimientos de esta índole se adquieren con los años, familiarizándose con la empresa misma e, idealmente, leyendo las revistas de la industria. Le conviene especialmente saber todo lo posible sobre el estado actual de la industria en la cual participa. Así, los sindicatos del sector público tendrán que enterarse a fondo de las fuentes de financiamiento del gobierno -- sea este gobierno municipal, estatal o federal -- y del estado actual de dicho financiamiento.

El hecho de que la marcha de la industria no sea muy buena no quiere decir, necesariamente, que el espíritu de lucha se debe dejar de lado en las negociaciones. Bien puede ser que por alguna razón, sea por su producto o por su ubicación, su empresa esté en mejor situación que el promedio de las empresas de esa industria. Si ese es el caso, naturalmente que usted debe estar enterado.

#### H. Estado de la economía en términos generales

El estado de la economía nacional es, en términos más amplios, la base para cualquier tipo de negociación. Si esto tiene o no tiene

importancia depende de la sensibilidad de su industria y de su empresa ante el flujo y reflujo económico de la nación. En cualquier caso, el nivel de desempleo y la actividad económica tendrán un efecto indirecto por la influencia que ejercen sobre la capacidad de la clientela -- sean empresas o consumidores particulares -- para adquirir los bienes y servicios que produce su empresa. Y hasta cierto punto ejercerá alguna influencia sobre las actitudes y esperanzas de los afiliados a quienes representa en la mesa de negociaciones.

### I. Estado de la economía en la localidad

Es de mucha más influencia el estado de la economía en la localidad de que se trate. Es allí donde la empresa tiene que contratar la mayor parte de su fuerza de trabajo. Es allí donde los afiliados oyen hablar a sus amigos y vecinos de las condiciones existentes en la localidad. Aunque su industria o empresa esté en plena actividad (o lo contrario), si la situación económica de esa localidad está deprimida, sus afiliados se sentirán desanimados y esto afectará en cierto modo sus esperanzas.

Si por el contrario su empresa experimenta un descenso económico pero la economía de la región está en auge, sus afiliados van a esperar que sus contratos se acerquen a los convenios concluidos en la zona. Es decir, esperan que el negociador haga milagros.

Su tarea consiste en tratar de infundir más realismo en las esperanzas de los trabajadores, para que estas no se basen en los rumores que escuchan sino con el mundo real que confronta la empresa y, quiera que no quiera, el sindicato.

### 2. Como Escoger un Comité

La formación de un comité de negociaciones es sumamente importante, pues el comité es el conducto para las comunicaciones con los afiliados,

inmediatamente antes de las negociaciones, y durante ellas, hasta el día de la asamblea de ratificación que convocan la mayor parte de los sindicatos.

Por esa razón es de importancia crítica que el comité sea representativo de la unidad de negociación que lo ha constituido. Debe ser una representación en miniatura de la misma unidad de negociación que lo constituyó. Idealmente cada departamento o sección de la empresa debería estar representada; asimismo cada unidad geográfica y cada grupo minoritario de alguna consideración: hombres, mujeres y trabajadores de diferentes niveles de calificación. En resumen, el comité debe estar integrado por representantes de todos los grupos cuyos intereses deben considerarse en las negociaciones globales.

Esto puede dar lugar a un problema si el representante de uno de esos grupos considera que es su deber defender exclusivamente los intereses de su grupo, cueste lo que cueste, aún a expensas del bienestar del sindicato. La solución está en que las personas afectadas usen su sentido común.

Podría alegarse que el jefe negociador tiene muy poco o nada que decir sobre la selección del comité de negociación. A veces esto está estipulado en los estatutos del sindicato; otras veces la costumbre está tan arraigada que resulta difícil modificarla. Sin embargo, cabe decir que la manera como está integrado el comité, es decir, su representatividad, es tan importante que no es posible prescindir de ella. El presidente o representante obrero debe utilizar todos los medios a su alcance para garantizar que el comité sea representativo. El presidente podría insinuarlo como una sugerencia de la presidencia a la asamblea del sindicato en el momento en que se está seleccionando el comité, cuando la asamblea es quien se encarga de la selección, así:

"Advierto, compañeros y compañeras, que no se ha nominado a nadie del departamento A. Les ruego que tomen esto en consideración".

Es conveniente que el comité tenga alguna experiencia en negociaciones por razones de continuidad con las negociaciones precedentes. En los casos en que toda la dirigencia de un sindicato ha sido expulsada de sus cargos, el resultado podría ser la formación de un comité completamente inexperto en materia de negociaciones.

A pesar de que muchos sindicatos han sobrevivido en situaciones de esa clase, la situación no es ideal y podría producir antagonismo en las relaciones.

Entre otras cualidades útiles a los miembros de un comité de negociaciones, se encuentran las siguientes:

(1) Conocimientos del contrato y de los derechos establecidos por la costumbre en el centro de trabajo.

(2) Estar dispuesto a hablar francamente con la empresa, y tener la facilidad de hacerlo sin alterarse y sin beligerancia.

(3) Tener el valor para tomar las decisiones políticas que se requieran.

#### Número de vocales del comité

Usualmente, el número de integrantes del comité está sujeto en cierto modo al número de efectivos de la unidad de negociación y a la complejidad de la misma.

Algunos sindicatos se basan en la teoría de que "lo pequeño es bello"; otros creen que "entre más grande mejor". Es cierto que acuerdos y avenencias son más difíciles de lograr y requieren más tiempo cuando interviene un comité grande, pero debe tenerse en cuenta que los objetivos más importantes de las negociaciones colectivas no consisten en

facilitarle la tarea al jefe de negociadores o en hacérsela más eficiente. Desde el punto de vista de este escritor, los principales objetivos son la participación activa de los afiliados y su satisfacción.

La participación directa en el proceso de negociaciones es, decididamente, la experiencia didáctica más importante que puede tener un sindicalista o dirigente. Esto equivale a participar activamente en una función que por sí sola constituye la actividad más importante de un sindicato. Y entre más se comparta esa experiencia, más amplia será la reserva de dirigentes en la seccional sindical.

Por supuesto que hay límites. Un comité puede llegar a ser ingobernable por el hecho de ser muy grande, y esto conduce a la formación de un grupo más reducido que se encarga de la negociación y lleva el nombre de "comité de iniciativas", "mesa pequeña", etc. Este, a su vez; rinde cuenta al grupo más grande sobre el progreso de las negociaciones.

A veces se afirma que el comité debe consistir de un número impar de vocales -- cinco, siete, nueve, -- para evitar un empate en la votación. Eso me parece una tontería. Si el voto del comité fuese 3 a 2 o 4 a 3, sería mejor continuar el diálogo hasta que se obtuviera una mayoría más evidente. Realmente, entre menos votaciones se efectúen en un comité, mejor marcharán las cosas.

Después de todo, el número de integrantes del comité no debe ser determinado por el número que la empresa esté dispuesta a permitir en las negociaciones. Si el sindicato llega a aceptar este tipo de propuesta (y no creo que deba hacerlo), su comité debe consistir de tantos vocales como el sindicato crea necesario para obtener representatividad. Y debe estar preparado para sufragar cualquier gasto que esto acarree.

### 3. Como Preparar el Pliego de Peticiones para las Negociaciones

Una vez que el comité ha sido constituido, la etapa siguiente de las negociaciones consiste en preparar el pliego de las peticiones que se van a negociar. A continuación se enumeran los varios métodos utilizados por las seccionales sindicales - a veces en conjunto - y se discuten las ventajas y desventajas de cada uno.

(1) Cómo obtener sugerencias de los delegados. La ventaja que tiene este procedimiento es que se puede llevar a cabo directamente o en reuniones en la sección de trabajo, a la hora de almuerzo, durante los descansos, o antes o después del trabajo. Si el cuadro de delegados está completo (un delegado por cada departamento o sección y por cada turno), el alcance del sindicato será mucho mayor.

La desventaja de este procedimiento es que las sugerencias así obtenidas pueden ser demasiado imprecisas o difíciles de describir en la fraseología de un anteproyecto de contrato. Además, de esta manera raramente se obtiene una idea de cuantos trabajadores exigen un determinado beneficio; lo único que se sabe es que alguien lo exige.

(2) Cómo obtener ideas en la asamblea del sindicato. Este es probablemente uno de los métodos más usados, y puede ser también uno de los peores si lo que se busca es una muestra representativa. La gente que asiste a las asambleas del sindicato son los menos representativos de las masas de afiliados. Tenga presente que el afiliado común y corriente nunca asiste a una asamblea, aún cuando se trate de ratificar el contrato. Con todo, este método tiene la ventaja de que el grupo probablemente sobrepasa al promedio de los trabajadores en conocimientos del contrato, de las costumbres establecidas en el lugar de trabajo, y de los contratos sindicales en términos generales. Por lo tanto, esta sería una buena oportunidad para sugerir la posibilidad de mejoras en el contrato.

(3) Cuestionarios. Este método también nos da una muestra sesgada pues se basa exclusivamente en las opiniones de los trabajadores que quieren y pueden llenar cuestionarios. El cuestionario da mejores resultados cuando es distribuido y recogido por el delegado, o por lo menos por algún activista del sindicato en el centro de trabajo, o cuando es muy sencillo. Si tiene varias páginas, no hay ningún objeto en distribuirlo.

También debe evitarse anticipar los deseos de los demás, por ejemplo, enumerando unas cuantas cosas y pidiendo al trabajador que marque las que le gustaría tener. La lista de los deseos de una persona usualmente es muy larga y con este método casi seguramente se estrangularía el pliego de peticiones. Además, el método se presta para ocultar la intensidad de los intereses, a no ser que se estableciera una escala en la cual, por ejemplo, en número 1 indicara "poco interés" y el número 5, "muchísimo interés".

En todo caso, asigne un grupo, preferiblemente el mismo comité de negociaciones, para que seleccione las peticiones de la lista recopilada por los varios métodos ya señalados o por combinaciones de los mismos. Se trata de determinar la intensidad del interés -- no solamente cuantas personas desean una cosa, sino con qué intensidad lo desean. Esta es la única manera que permite determinar las verdaderas prioridades del sindicato en las negociaciones (sobre esto se hablará más adelante).

Puesto que este proceso de selección es tan importante, nunca se debe fomentar la esperanza de que todo lo que proponen los afiliados se va a incluir en el pliego de peticiones del sindicato. Hay que aclarar que todo el pliego de peticiones será sometido a un proceso de selección por el comité de negociaciones, y que sólo aquellas cosas que representan

considerable interés de parte de los afiliados, serán presentadas ante los negociadores de la empresa.

Hay unos sindicatos que tienen procedimientos muy elaborados de selección, y que después de seguirlos presentan un pliego seleccionado muy cuidadosamente a la asamblea del sindicato. En esos casos la presidencia suele preguntar: "¿alguien quiere agregar alguna otra cosa?" Eso equivale a empezar de nuevo. A lo sumo, la presidencia debe decir: "si alguien tiene otra sugerencia, por favor preséntela al comité de negociadores después de la asamblea y entonces se le dará consideración".

#### Como consolidar las peticiones

Evidentemente, el negociador tiene en su poder más puntos de debate de los que espera presentar en las negociaciones. Cuando se trata de un primer contrato, el pliego tiene que ser muy completo puesto que se está partiendo de la nada. Pero cuando se trata de re-negociar un contrato, hay motivos prácticos por los cuales se debe restringir seriamente el número de propuestas. En primer lugar, el mérito más grande que puede tener un negociador ante la empresa es su credibilidad. Si usted se presenta con un número ridículo de propuestas, inmediatamente pierde credibilidad ante la empresa. Aún en los casos en que el número de propuestas es razonable, la reacción acostumbrada suele ser:

"Vamos, otra vez estamos en las mismas. Pensábamos que por algún motivo las cosas iban a ser diferentes este año, pero vemos que no es así".

Esto usted lo sabe muy bien, es parte del intercambio habitual de insultos sin el cual las dos partes sentirían que han fallado en algo. Pero no se ha perdido la credibilidad.

Lo que es de utilidad para el sindicato es consolidar sus peticiones, clasificándolas por temas, sin que esto quiera decir que se siga el mismo orden al presentarlas ante la empresa.

Ejemplo:

I. Cambios en la fraseología del contrato.

A.

B.

C.

II. Días libres remunerados

A. Vacaciones

B. Días feriados

C. Permisos para asuntos personales

III. Salarios y otros puntos relacionados con salarios

A. Salarios

B. Primas por algunos turnos de trabajo

IV. Seguros

A. de salud

B. de vida

V. Pensiones

Algunas de las peticiones se incluyen sólo para dar peso a las propuestas, es decir, para tener algo que ceder cuando llega el momento del trueque de peticiones. Otras se incluyen sólo para "educar" a la gerencia y para que se acostumbren a la idea de una petición que podría ser seria en el futuro. Pero si se estrangula el pliego con un gran número de propuestas faltas de seriedad (lo que un tribunal llamaría propuestas "frívolas"), el resultado sería un gran retraso que podría impedir la visibilidad de las propuestas serias.

4. Como iniciar las negociaciones

Si las partes han negociado anteriormente y se sienten cómodos en presencia del adversario, la iniciación de una negociación no es muy difícil. Sinembago, en el primer contrato, cuandoquiera que ha habido

cambios considerables de personal en un lado o en el otro, es importante llegar, desde un principio, a algún acuerdo sobre el procedimiento a seguir.

En el sector público, estos acuerdos se llaman "reglamentos básicos". Se trata de decidir si las reuniones van a tener lugar semanalmente, en un principio, y con más frecuencia posteriormente. ¿Se van a convocar el mismo día de cada semana y a la misma hora? ¿Se va a limitar la duración de las primeras reuniones? En caso de empate, ¿hay acuerdo sobre el recurso de mediación?

No hay manera de hacer cumplir estas reglas básicas, pero con ellas las partes tiene una idea de lo que se puede esperar. Lo más importante es que así se evita tener que decidir, a última hora, la fecha de las reuniones futuras y después que todo el mundo ha consultado sus calendarios para cerciorarse cuando es más conveniente. (A veces, cuando la empresa utiliza los servicios de un abogado, las reuniones quedan sujetas a los compromisos del abogado con el tribunal y en otras partes. Este es un indicio bastante claro de que las negociaciones tienen baja prioridad para ellos, porque sólo se llevan a cabo cuando no hay nada que se lo impida. El sindicato debe protestar inmediatamente esta clase de arreglo y tratar de que se adopte un horario razonable.)

Hay dos consideraciones muy importantes que debe tener en cuenta el jefe de negociadores del sindicato una vez que se inician las negociaciones:

1. Que en las negociaciones no hay anfitriones y huéspedes. Mientras que en la situación habitual en el trabajo la empresa es, en términos generales, quien decide, en las negociaciones obrero-patronales las partes son iguales. Allí la relación no es entre superiores y subordinados. A veces la empresa trata de actuar como si las relaciones que exis-

ten en el trabajo continuaran siendo las mismas en las negociaciones. Esto se hace sutilmente y a veces no tan sutilmente. Por ejemplo, el jefe de negociadores de la empresa puede proceder como si estuviese dirigiendo la reunión, llegando hasta a distribuir una agenda, por supuesto que "con el propósito de evitarle molestias al sindicato o de acelerar el asunto". En ese caso, la reacción del sindicato debe ser:

"Muy bien, tendremos en cuenta las propuestas de la empresa en el curso de las negociaciones".

La empresa también puede hacer el papel de anfitrión, ofreciendo su sala de conferencias como sede de las negociaciones, ofreciendo café y panecillos por la mañana, emparedados al mediodía, etc. Los sociólogos tienen una frase que describe todo esto. Lo llaman "el 'locus' de la autoridad empresarial". Lo que quieren decir con esto es que se está jugando a la pelota en el terreno del otro y al hacerlo así ya se sabe quien tiene la ventaja.

Puede ser que el sindicato no tenga un buen lugar para reuniones, o para hacer copias, usar el teléfono y no depender de la autorización de la empresa, con la seguridad de que no va a ser vigilado o escuchado (en aquellos casos insólitos en que ocurren estas cosas).

En un principio, por lo menos, es preferible que el sindicato insista en que las negociaciones se efectúen en un sitio neutral, donde las instalaciones estén a la disposición de las dos partes en igualdad de condiciones -- en la sala de conferencias de un hotel, por ejemplo. Después de unos cuantos años de práctica, el negociador del sindicato probablemente decidirá que las instalaciones de la compañía son las mejores de la vecindad, con tal de que se tenga cuidado con los problemas ya mencionados.

2. Que en el comité del sindicato habrá personas sin experiencia.

Para las personas que nunca lo han hecho, las negociaciones pueden ser una experiencia difícil. Usualmente sólo se entienden con la empresa en el lugar de trabajo donde, en general, se supone que hagan lo que se les dice. Como ese no es el caso en la mesa de negociaciones, las reacciones más comunes son un exceso de agresividad o un exceso de sumisión. Ninguna de estas reacciones es muy sensata y el jefe de negociadores tiene la responsabilidad de proteger a los miembros pasivos del comité contra los ataques de la empresa y hacer que participen en las negociaciones, informando a la empresa sobre el parecer de los trabajadores respecto a determinadas propuestas del sindicato. Todo esto se prepara de antemano y no se lanza de improviso al trabajador.

Debe tranquilizárseles, advirtiéndoles que no es necesario discutir con la empresa, que basta con decirles cual es el sentir de los trabajadores de su departamento en relación con las propuestas del sindicato, y por que razón se sienten así.

El miembro del comité que es exageradamente agresivo, presenta un problema más serio. Puede ocurrir que se altere cuando menos conviene. Si esta situación se prolonga o se agudiza, el jefe de negociadores del sindicato debe pedir un intermedio para reunirse separadamente con sus colegas y asesorar al individuo de que se trata. Los antagonismos irrazonables pueden estorbar seriamente el progreso de las negociaciones e impedir que se llegue a un acuerdo.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que un sindicato no es una organización paramilitar. No se debe, y probablemente no se puede, imponer una disciplina férrea. A veces es conveniente que la empresa se entere de los sentimientos "más crudos" de los trabajadores. Este procedimiento puede ser muy eficaz cuando la empresa descarta una propuesta por consi-

derar que "realmente no es seria" o cuando insinúa que el comité del sindicato y no los afiliados es quien insiste en un determinado punto. En todo caso, a veces es muy saludable dejar que los miembros del comité "se desahoguen". El jefe de negociadores sólo necesita tener dominio sobre la situación y no permitir que se pasen de la medida.

Publicidad. Es común que las partes concuerden en que no se de a la publicidad algún asunto, en tanto que las negociaciones estén en progreso. En este caso lo mejor sería un acuerdo entre las partes de dar a publicidad un boletín conjunto una vez concluidas las negociaciones. El sindicato debe estar seguro de dos cosas:

1. Que quede clara la fecha de terminación del acuerdo de no hacer público algún asunto. De esta manera, si fuese el caso, podría recurrirse a los medios de publicidad si las negociaciones fallaran.

2. Que el acuerdo sólo se refiera a publicidad externa; es decir, publicidad ante la generalidad del público. El sindicato nunca debe aislarse de sus afiliados durante este período, pero sería sumamente insensato dar a los afiliados un recuento al pie de la letra del curso de las negociaciones, e igualmente sería muy insensato no decirles nada. Por medio de un informe general sobre el progreso o la falta de progreso de las negociaciones presentado durante una asamblea del sindicato o en un boletín, se puede informar a los afiliados y evitar sorprenderles con una interrupción "repentina" de las negociaciones, que realmente no lo es porque las negociaciones marchaban mal por varios meses. Nadie se puede dar el lujo de aislarse de la fuente más importante de apoyo, es decir, de los afiliados. Puede tener la seguridad de que los representantes de la empresa mantienen informados a sus supervisores, por lo menos a los más altos niveles, del desarrollo de las negociaciones.

Intercambio de propuestas. Nada que sea muy importante puede ocurrir hasta tanto las dos partes no hayan intercambiado propuestas sobre el contrato. Ocurre con mucha frecuencia que la primera reunión es enteramente de protocolo. Se tratan asuntos preliminares acostumbrados, se charla un poco, se dice uno que otro chiste o se cuenta una que otra anécdota. Pero en un momento dado, la parte divertida se acaba y los negociadores pasan a la parte seria: la presentación de las peticiones.

Los sindicatos presentan su pliego, exponiendo las razones de cada petición. En este momento se debe explicar cada punto, pero sin detenerse en los argumentos que lo sustentan. La empresa bien puede pedir que se aclaren algunos puntos y usted debe proceder a hacerlo con toda prontitud. Por lo menos hay que dejarles saber en esta reunión lo que se está pidiendo.

La empresa bien puede tener sus propias peticiones que formular. Esto ocurre con más y más frecuencia. No se sorprenda si le dicen "tenemos algunas peticiones que hacer un poco más tarde".

A esto se puede responder diciendo: "pongamos todo sobre la mesa ahora mismo para saber que es lo que vamos a tratar".

No se les puede obligar a formular todas sus peticiones en ese momento, pero sí se les hace saber que usted considera que es un poco tramposo guardarse algunas cosas.

En la práctica, cada una de las partes puede proponer puntos adicionales a medida que proceden las negociaciones y que no necesariamente tienen que ser contrapropuestas de asuntos ya ventilados, pues estas podrían detener o demorar el ímpetu alcanzado hacia un acuerdo. Esto se considera de mal gusto. Si el sindicato se resiente cuando la empresa lo hace, ¿por qué esperar que la empresa no se resienta cuando el sindicato también lo hace?

Usualmente la empresa expresa su gran desagrado ante la longitud del pliego de peticiones del sindicato ("por algún motivo esperábamos que las cosas iban a ser diferentes este año, dicen, pero vemos que son las mismas tonterías").

En algunos manuales de la empresa, y aún en los mejores, se recomienda que los representantes de la empresa hagan una declaración seria y substantiva para iniciar la sesión. En mi experiencia, la empresa que hace esto con el fin de impresionar al comité del sindicato, pierde su tiempo. Si por otra parte lo que quiere es mostrar a la alta gerencia o al consejo directivo que tiene un "plan maestro", bien puede ser que tenga alguna razón. Como director de investigaciones y de educación de un sindicato, he escuchado docenas de frases de esa clase y, francamente, yo mismo las hubiera podido escribir antes de escucharlas.

En todo caso, lo que se ha dicho es la esencia y la substancia de la primera reunión. Es el momento en que todo el mundo saca un calendario para consultarlo y trata de fijar la fecha de la próxima reunión. La empresa dice que aunque las peticiones del sindicato son aparentemente ridículas, no puede dejar de darles la debida consideración. Que esto va a necesitar un poco de tiempo y, debido a esto, la segunda reunión muy raramente se convoca en menos de tres semanas. (Recuerde que la mayor parte de las negociaciones requieren menos de sesenta días en total; una tercera parte de ese tiempo usualmente pasa entre la primera y la segunda reunión.)

Intercambio de peticiones antes de la primera reunión. Hay algunos sindicatos y empresas (muy pocos) que efectivamente intercambian peticiones por escrito antes de la primera reunión, a veces con varias semanas de anticipación. Si hay algún punto que no esté claro, éste se discute por teléfono, con el fin de aclararlo y no para negociarlo. Las partes

que han hecho esto nos informan que los resultados han sido excelentes y que se gana mucho tiempo.

Algunos sindicatos se oponen a este procedimiento diciendo que el hacerlo así da a la empresa más tiempo para preparar sus respuestas ante la posición del sindicato. Pero la verdad es que, sea como sea, la empresa toma el tiempo que necesita, y que la mayoría de las peticiones del sindicato nunca las sorprende. En realidad, cuando dichas peticiones se someten a la aprobación de la asamblea del sindicato, la empresa obtiene copias de ellas. Con todo, las costumbres viejas son difíciles de dejar; y no cabe duda de que la mayor parte de los sindicatos siguen desperdiando su valioso tiempo y terminan por echar a pique peticiones que por lo menos hubieran podido tratar con la empresa, si el tiempo se hubiese aprovechado mejor.

Hay muchos negociadores en ejercicio que alegan que no vale la pena ganar tiempo, porque la mayor parte de las negociaciones se efectúan en los últimos días y aún a última hora, y hasta en los últimos minutos. Eso es cierto. Pero este punto de vista presupone que las únicas cosas importantes son las que se incluyen en el contrato. La verdad es que tanto el sindicato como la empresa aprenden mucho uno del otro en el curso de las negociaciones, discutiendo asuntos que nunca se incluyen en las cláusulas del contrato. Un asunto que no se discuta equivale a una oportunidad que pierde el sindicato.

#### Procedimiento de la parte sindical

El sindicato sólo necesita un jefe de negociadores, uno sólo. La persona a quien se designe depende de la costumbre existente en la seccional o, a veces, en la federación. Puede ser el representante de federación, el representante de asuntos sindicales, el presidente de base, el presidente del comité de negociación elegido por la asamblea, o cualquier

otra persona. Pero sólo puede haber una persona que dirija el comité del sindicato si se quiere que las negociaciones marchen con eficacia.

Dicha persona habla en nombre del sindicato, coordina, pide intermedios para reuniones privadas del sindicato, discute con los representantes de la empresa, etc. Si hay otro representante de la parte sindical que quiere hablar, esto debe hacerse con previo conocimiento del portavoz del sindicato y sus comentarios deben limitarse a un tema acordado de antemano. No se debe permitir que surja una situación en la cual un miembro del sindicato habla sobre un tema convenido de antemano, y luego pasa a decir:

"Ya que tengo la palabra quisiera comentar sobre el tema que habíamos tratado anteriormente" y luego procede a salirse por la tangente. Eso está mal hecho porque el portavoz del sindicato pierde control de la situación y las negociaciones pueden desviarse del camino trazado.

No obstante lo anterior, todos los integrantes del comité deben tener una función específica y usualmente deben tener la oportunidad de hablar durante las negociaciones. Pero esa oportunidad debe planearse de antemano. Por ejemplo, un miembro del comité bien puede estar interesado en el asunto de pensiones que conoce bien. Este es un punto lógico para que lo trate esa persona. Cualquier otro, versado en números, podría designarse para hablar de costos. Otro, sobre publicación de cargos vacantes, etc. Cada integrante debe tener una función apropiada y la oportunidad de presentar su tema ante la empresa.

El jefe de negociadores debe asegurarse de que el portavoz de la empresa se entienda directamente con él, y debe rendir la misma cortesía al equipo de la gerencia. Si se apartan de este procedimiento, recuérdelos cortesmente, pero con firmeza, que deben dirigir sus comentarios y preguntas al jefe de negociadores.

Además del jefe de negociadores, el comité del sindicato debe nombrar a un miembro del comité para tomar notas textuales de lo que ocurre en cada sesión de negociaciones, o sea, de los puntos propuestos por cada parte, incluyendo detalles sobre los argumentos formulados en apoyo de cada petición. Estas notas deben ser más o menos una transcripción del procedimiento, casi como las actas de las reuniones. Principalmente deben incluir las propuestas y contrapropuestas, numeradas y fechadas, para que el sindicato pueda consultar sus archivos y determinar lo que fue propuesto por cada parte y en qué orden.

Esa no es tarea para el jefe de negociadores. La persona que lo haga debe tener cierta habilidad para anotar lo esencial de las discusiones, o experiencia como secretario de actas, por ejemplo. Con todo, el redactor no puede tomar parte activa en el procedimiento de las negociaciones, pues es necesario que se concentre en anotar los puntos esenciales.

Después de cada sesión de negociaciones, el jefe de negociadores debe consultar con el redactor y comparar notas y los puntos que recuerda, asegurándose que haya acuerdo sobre lo que se dijo y se hizo. Esto debe hacerse inmediatamente, cuando los puntos están frescos en la memoria, en vez de esperar al otro día o a un tiempo posterior.

Pocas cosas se pueden considerar en términos absolutos en las negociaciones. No hay dos negociaciones que sean iguales y la palabra clave es "flexibilidad". Sin embargo mi experiencia me dice que hay un punto absoluto: siempre presente sus propuestas (las propuestas iniciales y las contrapropuestas) por escrito a la empresa. Cada propuesta o petición debe estar numerada con todo cuidado (propuesta sindical #1) y fechada. No tiene que estar escrita a máquina en forma elaborada, pero debe presentarse por escrito, aunque sea a mano. También debe insistirse en que las propuestas de la empresa se entreguen por escrito.

SIDOC.

Hay muchos "acuerdos en principio" que resultan ser nada cuando se presentan más tarde, por escrito -- especialmente cuando el abogado de la empresa trata de abarcar todas las contingencias posibles en su redacción de la terminología del contrato.

Hay una excepción. En las primeras etapas de las negociaciones, el sindicato suele expresarse con vaguedad sobre los aumentos de salarios que desea. Habitualmente se pide un aumento "substancial" o "equitativo" o "apropiado", en vez de dar una cifra concreta en dólares y centavos. Sin embargo, antes de que se inicien las verdaderas negociaciones sobre asuntos económicos, el sindicato tiene que presentar su petición de salarios en números reales.

(Como educar al comité sindical)

Con frecuencia es necesario que el jefe de negociadores dé instrucciones al comité sobre lo que se puede esperar en las negociaciones que se efectúan frente a frente. Esto se hace en cuestiones de procedimientos, particularmente cuando se trata del procedimiento para iniciar las negociaciones, pero también tiene que ver con la dinámica del proceso de negociación. Por ejemplo, hay pocos negociadores nuevos preparados para resistir la lentitud de las primeras etapas de la negociación. Parece como si no sucediera nada durante semanas enteras. La empresa parece estar atrincherada y no ceder nada ni tomar ninguna medida en serio.

Es en este momento cuando surgen las acusaciones de "no negociar en buena fe" y cuando los novatos creen estar seguros de que el sindicato se irá a la huelga. Pero el deshielo de la primavera llega eventualmente, algo que los veteranos sabían que iba a llegar pero que para los novatos es una gran sorpresa.

Usualmente el jefe de negociadores, como maestro que es, tendrá que intercalar sus lecciones entre las varias fases de la negociación, bus-

cando el momento oportuno para dar explicaciones. Si se hace todo esto al principio, cuando no ha sucedido nada, las lecciones no tendrán ningún significado para los nuevos miembros del comité.

##### 5. Manos a la obra

Los negociadores reciben muchas instrucciones sobre la manera de establecer el mejor "ambiente" para negociar, es decir, sobre como crear una escala en la cual la hostilidad ocupa el peldaño más bajo y la cordialidad el más alto. No hay nada malo con "resolver los puntos más fáciles en un principio" para buscar acuerdo en las primeras etapas sobre algunos asuntos. Pero usualmente estas son cuestiones de poca importancia, y los negociadores experimentados saben que tarde o temprano tendrán que hacer frente a las cuestiones más difíciles; y ninguna de las partes va a estar abrumada de buena voluntad, hasta el punto de sacrificar intereses vitales cuando se llega a los puntos difíciles.

Normalmente, las partes tratarán de resolver sus propuestas sobre modificaciones de la fraseología desde el principio, antes de llegar a los asuntos "económicos". (Hay que estar preparado para la respuesta estereotipada de la empresa, según la cual no hay ningún punto "no económico"; todo, según dicen, termina costándoles dinero. Sin embargo, saben muy bien que no es así, y en un momento desapercibido la misma empresa va a hacer la distinción.) La razón por la cual el sindicato debe presionar para que se trate en primer lugar el punto de la "redacción" es que cuando llegue el momento de tratar los puntos económicos los afiliados (y la empresa se va a encargar de que lo sepan), pierden interés en todo lo demás. Y puede ser que hasta la mayoría del comité de negociadores pierda asimismo interés.

El enfoque más apropiado para el jefe de los negociadores, es, por lo tanto, tratar de hacer lo posible para hacer algún progreso en las

cuestiones de "redacción" antes de lanzarse a la discusión del paquete económico. Por lo menos debe saberse en qué punto la empresa se muestra inclinada a responder, aunque sólo sea de la manera siguiente:

"Bien, nos han dado algo que pensar. Puede ser que si todo lo demás da resultado, volvamos a tratar de este asunto".

Lo que están sugiriendo es que, posteriormente, se haga un trueque y por lo menos quieren ver hasta qué punto se quiere cambiar la fraseología. Si no hay nada mejor que hacer en el momento, conviene dejarlo para después y pasar a otros puntos.

Hay ciertos puntos que están ligados lógicamente y que no se pueden tratar separadamente. Por ejemplo, el de salarios y duración del contrato. Algunos sindicatos dicen que la empresa podría "comprar" una vigencia más prolongada del contrato si "pagaran un buen precio". A veces hay una vinculación en la mente de la empresa, y también del sindicato, entre las cuestiones referentes a días feriados, vacaciones y otras "remuneraciones por tiempo no trabajado". Bien puede ser que la empresa no reaccione ante estos puntos hasta tener la seguridad de que el sindicato los va a aceptar todos. Bien podría indicar una preferencia por días libres "para asuntos personales", o cumpleaños, como días remunerados puesto que esas ausencias no implican suspensión de actividades.

La moraleja de todo esto está en que la empresa no puede reaccionar inteligentemente hasta tanto los negociadores no pongan todo sobre la mesa y les dé además un indicio de sus prioridades.

Comunicarse sutilmente con la empresa con señales que se sobreentienden. Las negociaciones colectivas son el único juego en el cual realmente uno quiere que la otra parte se de cuenta de lo que está dispuesto a aceptar. Hay que hacerles saber a ciencia cierta que clase de oferta sería conducente a un acuerdo aceptable. Si usted como jefe de

negociadores no ha transmitido sutilmente esa información, considere que ha fracasado.

Negociaciones Internas. Antes de transmitir esa información a la gerencia tiene que, por lo menos, obtener un consenso en la parte sindical, y eso no es fácil de conseguir. Puede ser que un miembro del comité sólo tenga interés en algo que afecta a su sector (a su departamento, a su turno, a su oficio) y no esté dispuesto a avenirse. Realmente, puede haber sido elegido como miembro del comité con ese objetivo reducido. ("Haga lo posible para que esta vez consigamos lo nuestro!")

O bien puede ser que los miembros del comité estén confundidos con el gran número de puntos en el pliego de peticiones del sindicato y no puedan saber a ciencia cierta de qué se trata. Ese es el momento en que debe funcionar la intuición del jefe de negociadores sobre lo que quieren o van a aceptar sus afiliados. Debe tener además la habilidad social de hacer que su comité llegue a la misma conclusión. Si no se puede obtener unanimidad, se debe tratar por lo menos de obtener una mayoría bien definida (no de tres a dos o de cuatro a tres). Hasta tanto no se consiga un consenso de la parte sindical, no se pueden dirigir señales al otro lado de la mesa, pues de otra manera se correrían riesgos.

Como dice un norteamericano experto en mediación y relaciones laborales, "se necesitan tres negociaciones para llegar a una: la primera entre los representantes de la gerencia; la segunda entre los miembros del comité sindical; la tercera, y a veces la más fácil, entre los contratantes en lados opuestos de la mesa de negociaciones".

Cómo se establece la comunicación dando señales sutiles. Es obvio que el jefe negociador no le va a decir a la empresa: "Realmente no nos interesan los puntos 1, 3 y 5; los que sí nos interesan son los puntos 2, 4 y 6". Preferiblemente expresaría sus deseos así: "Sería muy difícil

para nosotros convencer a los afiliados de eso", con lo cual se quiere decir, "siazona un poco su oferta, quizás conseguirá que se acepte." Es interesante que el lenguaje mercantil se haya infiltrado tanto en las negociaciones obrero-patronales. El negociador que representa al sindicato dice: "los afiliados nunca van a aceptar esa mercadería" o "nunca les convenceríamos de que acepten esa mercadería".

Por su parte el negociador de la empresa dice: "esa es una mercadería que no podríamos llevar a los altos jefes" o, si se trata de una empresa de múltiples plantas, "la sociedad anónima nunca va a aceptar esa mercadería". Es decir, que las dos partes se presentan como buenos intermediarios que están haciendo lo posible para llegar a un acuerdo, pero que se encuentran paralizados por la intransigencia de sus superiores. El atractivo que tiene ese truco es que no se puede refutar.

La repetición es uno de los mejores métodos de comunicación sutil: "volviendo al punto de las pensiones... los afiliados lo toman muy en serio. Ni siquiera se tocó la fórmula de las pensiones en las últimas negociaciones y saben ustedes que hace ya seis años..., etc." La omisión intencional es también una forma de comunicación. La gerencia dice: "no se ha hecho mención de días feriados recientemente - ¿quieren decir que han descartado ese punto?" El sindicato respondería: "¡No! eso sigue en el pliego de peticiones". (El significado de esa respuesta es: "ofrézcanos algo a cambio de ese punto".)

Se necesita tiempo y varias reuniones con la empresa antes de que el sindicato empiece a establecer seriamente sus prioridades. En cierto modo estas son determinadas en parte por las reacciones de la empresa en las sesiones de negociación. Para dar un ejemplo veamos lo que puede suceder cuando los representantes del sindicato deliberan separadamente: "A juzgar por su reacción, la empresa no va a aceptar, de ninguna manera,

nuestra petición de que se publiquen los cargos vacantes". O bien: "parecen mostrar un poco de interés en publicar los cargos vacantes si modificamos en algo nuestra petición".

Esto demuestra que la empresa ha insinuado al sindicato que modifique el orden de sus prioridades si quiere que la empresa reaccione.

Además, el mismo peso que significa la oposición sostenida de la empresa durante varias semanas de negociación, inyecta un elemento de realismo que no existía en un principio. Resulta evidente que el sindicato tiene que decidir lo que realmente quiere, y en qué punto, y como último recurso, estaría dispuesto a declararse en huelga.

Los negociadores deben tener presente que no están obligados a conseguir un contrato ideal; basta conseguir uno que ofrezca una alternativa a la huelga.

El tiempo que ha pasado en reuniones del comité sindical en las cuales se llevan a cabo las negociaciones más difíciles, demostrará al jefe negociador cual será, al fin y al cabo, la combinación de beneficios más aceptable al comité.

Como establecer un "ambiente favorable a un acuerdo". Una falla que es característica común de los comités sindicales es, en mi experiencia, el ambiente hostil que establecen y mantienen en sus esfuerzos para lograr el acuerdo que han buscado y que están deshaciendo con sus palabras.

Claro que un poco de sarcasmo no debe sorprender a nadie. A decir verdad, es casi un requisito. Las partes se llevarían la impresión de que no han cumplido con su deber sin el trueque de injurias que ocurre de vez en cuando. Me refiero, más bien, al hecho de mantener la retórica, y aún la conducta hostil hasta la etapa final de las negociaciones cuando ya se vislumbra un acuerdo, y cuando las partes deberían ejercer más control de sí mismas.

En esta etapa postrimera de las negociaciones, el sindicato que realmente quiere llegar a un acuerdo, podría responder de la siguiente manera ante una propuesta de la empresa: "Ese es, por lo menos, un paso positivo. No es, de ninguna manera, suficiente; pero por lo menos demuestra que ustedes por fin se dan cuenta del camino que se debe seguir. Lo consideraremos en comité".

El sindicato no debe decir: "Yo podría decirle donde se puede meter su propuesta". Este tipo de beligerancia no tiene objeto. Si la empresa tratase con el mismo desdén las propuestas del sindicato, este tendría toda la razón de sentirse ofendido.

Convoque invariablemente una reunión de su comité antes de responder a una propuesta de la empresa. Con excepción de comentarios muy breves tales como el que se ha citado anteriormente, el jefe de negociadores no debe responder en detalle a ninguna propuesta de la empresa hasta tanto no se haya dado consideración a la misma en reunión de comité. Es necesario escuchar las consideraciones de los otros miembros del comité respecto a la propuesta. El jefe negociador debe tener en cuenta las inquietudes de la empresa en este asunto, según se vislumbra en la redacción de la propuesta y en los comentarios que ha escuchado en la mesa de negociaciones.

Sobre todo, como jefe de negociadores, usted debe demostrarles que le está dando la misma consideración a la propuesta de la empresa que espera que se le dé a la suya.

Trucos y esfuerzos para salir ganando. Algunos equipos de negociadores de sindicatos y empresas gustan de jugarse malas pasadas uno al otro. El grupo de la gerencia llega tarde intencionalmente a una sesión para hacer esperar al comité del sindicato, con el sólo objeto de irritarlo. El comité del sindicato pide una reunión separada, y la utiliza

para jugar a los naipes o para no hacer nada, con el fin de dar a la empresa la impresión de que están trabajando intensamente en una contrapropuesta. Luego regresan a la mesa de negociaciones sin nada entre manos y se ríen, encantados de su gran chiste.

En mi opinión, esos grupos son dignos el uno del otro. Y también merecen la animosidad que engendra su conducta. Pero esos jueguitos no son para mí y espero que tampoco lo sean para ustedes.

## 6. Cómo salir del estancamiento

Cuando crea que está llegando a un estancamiento en algún punto, ese es el momento en que descubrirá que clase de negociador es. Si cree que tanto usted como el sindicato están en un callejón sin salida, hay algunas maneras de encontrar una solución.

1. Por medio de contrapropuestas imaginativas. Si ha estado escuchando cuidadosamente los comentarios de la gerencia en la mesa de negociaciones y ha analizado cualquiera de las contrapropuestas que han formulado, tendrá una idea bastante buena de las verdaderas inquietudes de la gerencia. Además de esto, cuente con lo que ha podido deducir de las opiniones del comité sindical en las reuniones privadas, y con lo que informan sobre los pareceres de los afiliados. Con todo eso, en sus manos tendrá los elementos de una contrapropuesta aceptable.

Ejemplo: Supóngase que quiere establecer un sistema de antigüedad que abarque toda la planta. Su contrapropuesta podría consistir en establecerla por departamento cuando se trata de ascensos, y en el ámbito de toda la planta cuando se trata de cesantías. O supóngase que se ha propuesto eliminar los archivos de ausentismo de los trabajadores anualmente y que la empresa se niega. Su contrapropuesta podría ser eliminarlos cada 18 meses o cada 2 años.

2. Introduciendo gradualmente los beneficios con el fin de reducir los costos de la empresa. Pida que las mejoras en el plan de vacaciones entren en vigencia durante el segundo año del contrato, el día feriado adicional en el tercer año, y así sucesivamente.

3. Contraproponga que los cambios queden sujetos a un período de prueba. Supóngase que el sindicato quiere que se publiquen los cargos vacantes y que se llenen por licitación. La empresa dice que ese sistema produciría caos: "Estaríamos jugando un juego constantemente. No podríamos soportarlo". En ese caso, proponga que el nuevo sistema se establezca por un período de prueba de 6 meses, luego de lo cual un comité obrero-patronal estudiaría la experiencia con el fin de continuarlo, descartarlo, o continuarlo sujeto a algunas limitaciones tales como una licitación por trabajador por año.

Advertencia. El sindicato debe presentar esa contrapropuesta "en buena fe" y estar dispuesto a estudiar objetivamente el asunto después del período de prueba. No se debe adoptar el punto de vista de que cuando se tenga el pie en la puerta se puede continuar con el sistema sin importar los malos resultados. Si el sindicato lo hiciese así, la empresa nunca concedería otro período de prueba.

4. Incluya un representante o activista de la federación. Si la estructura de sus negociaciones lo permite, bien podría incluir un dirigente de alto nivel en las negociaciones con el fin de salir del estancamiento. Es de suponerse que una persona de ese calibre tiene una gran experiencia; por lo menos es una cara nueva y puede contribuir nuevas ideas a la solución del problema. Si hay conflictos de personalidad que estén estorbando, esa persona podría calmar los ánimos y ayudar a resolver el estancamiento.

Sobretudo, el jefe de negociadores debe estar pensando constantemente en lo que se puede hacer para llegar a un acuerdo sobre los puntos que parecen más conflictivos. También debe tomar nota mental de aquellos puntos que están en el pliego de peticiones y que en su opinión no van a dar ningún resultado.

No debe esperar a reunirse en comité después de que la gerencia ha replicado que se debe recapacitar sobre el contenido de una contrapropuesta.

He aquí un ejemplo de lo que ocurre en esos casos en el comité del sindicato:

"Bueno, ¿y qué hacemos ahora?"

"¿Que les parece si ensayamos esto o lo otro?". De esta manera se obtiene alguna propuesta improvisada que el comité del sindicato acepta, simplemente porque nadie tiene otra cosa que ofrecer.

Considere el efecto de cualquier concesión sobre la empresa. A veces, cuando el comité sindical cree que ha llegado el momento de descartar algo de su pliego de peticiones, se decide a hacerlo casi al azar, por supuesto que escogiendo alguna petición de baja prioridad.

"Descartemos la petición de agregar costos de ambulancia a nuestra lista de gastos médicos pagados por la empresa".

La cuestión que el comité debe considerar es cuál será la reacción que dicha concesión produce. En este ejemplo, la empresa probablemente no va a tomar en serio ese punto, de modo que el sindicato no recibe nada por la concesión que se le hizo.

Sería mejor concentrarse en un punto en el cual la empresa ha dado muestras de que va a ceder un poco en las negociaciones, para ver si puede hacer algún progreso en ese sentido.

7. Como llegar a un acuerdo

Uno de los argumentos más inútiles que puede ocurrir cuando las negociaciones están en la etapa final es el de decidir a quién le toca el turno de proponer:

"Ahora le toca a ustedes. Nosotros ya presentamos nuestra proposición".

"Eso no fué una proposición; prácticamente fué lo mismo que había propuesto previamente." etc. etc.

Una de las cosas que debe tener presente el sindicato es que cuando hace una "proposición" puede estar reduciendo sus peticiones de 24 puntos a 23. Ninguno de estos puntos se encuentra en el contrato actual. Cuando la empresa hace una proposición, esa sí cuenta porque allí hay algo que no estaba antes. De modo que la cuestión de "ahora les toca a ustedes proponer", no impresiona en nada a la gerencia. Lo saben de antemano, y su insistencia sobre paridad de "proposiciones" sólo es un irritante más en las negociaciones.

Además, no se debe hacer una oferta tan parecida a la anterior que la diferencia entre las dos es casi invisible. Es mejor aferrarse a su propuesta anterior. Cuando formule una propuesta, hágalo sin vacilar.

Ejemplo: Si la empresa ha ofrecido 60 centavos por hora y el sindicato está en \$1.25, no proponga \$1.20. Considere cuál sería su propia reacción si la empresa aumentara su oferta inicial de 15 centavos por hora a 17 centavos en las mismas negociaciones.

No se deje apresurar. Igualmente, no deje que lo apresuren a concluir el contrato si aún quedan por resolver consideraciones importantes de fraseología. La empresa va a tratar de consolidar los puntos económicos para complacer a su comité y luego alejarse del asunto sonriendo como un gato Cheshire, en tanto que usted trata de retener la atención del

comité en el punto de cambios importantes de la fraseología. Por lo que concierne al comité, el partido se acabó. Lo van a tolerar un poquito más, pero no por mucho tiempo. Y la empresa sabe que ya tiene a los negociadores en su poder y se limitará a esperar a que se arreglen las cosas.

¿Qué hacer en una situación de esa clase? En primer lugar hay que anticipar lo que está sucediendo y no dejar que se llegue al punto en que la conclusión es inminente, o hasta que el negociador decida que no puede conseguir lo que quiere y que es mejor avenirse.

El procedimiento consiste en reservar las propuestas económicas, que usualmente son los salarios, hasta que se consiga lo que se quiere o se puede conseguir, o hasta que se haya cedido en puntos no económicos. Es entonces, y no antes, cuando se debe llegar a un acuerdo sobre las peticiones que tienen que ver con dinero y beneficios marginales.

Como convencer a la empresa ofreciendo algo que no tiene. Hay algunos trucos inofensivos a los cuales se puede recurrir y que a veces son recomendables. Por ejemplo, se puede tratar de volver a convencer a la empresa de algo que no se tiene: "Vamos a descartar la propuesta de un día feriado más, si ustedes nos conceden la cuarta semana de vacaciones remuneradas después de 15 años de servicio".

A veces, después de que el sindicato ha pedido una reunión de su comité, el jefe de negociadores podría decir: "Mientras que nos reunimos, porque no juntan sus cabezas a ver si pueden ofrecernos algo en relación con este punto de que estamos hablando". Luego, cuando las negociaciones con la empresa se han reanudado, el jefe de negociadores del sindicato dice: "Bueno, ¿que han resuelto?" Si la empresa es suficientemente cándida como para decirle lo que han hecho, podría ocurrir que hubiesen igualado o sobrepasado lo que pedía el sindicato. En ese caso sería con-

veniente que el negociador echara otro vistazo, antes de revelarles la verdadera propuesta del sindicato. Por supuesto que estas cosas sólo ocurren en los sueños.

Como dividirse las diferencias. Suele ocurrir que una de las partes (usualmente el sindicato), sugiere que la diferencia que queda se anule "dividiéndose la diferencia". Si esto es o no es buena idea para el sindicato, depende del punto de partida de sus negociaciones, del punto en que se encuentra, y del punto en el cual espera llegar a un acuerdo. La empresa raramente queda encantada con esta sugerencia por las razones que ya se han discutido.

Trueques. Es sorprendente cuantos puntos "indispensables" de repente pueden descartarse a medida que la vigencia del contrato se termina. Los trueques siempre ocurren en este punto, pero los hay buenos y malos. La parte sindical debe saber no sólo el costo de los varios beneficios, sino también lo que los afiliados desean con más intensidad. Un artículo que cuesta más no necesariamente es el que más desean los afiliados. En este caso, como en otros, no hay nada mejor que conocer sus prioridades.

Con más y más frecuencia la empresa se interesa en lo que considera trueques genuinos; es decir, quieren que se les conceda algo que está en el contrato actual (o ~~un~~ algún cambio en conquistas establecidas por la costumbre) a cambio de una determinada mejora en el contrato. Puesto que esto implica hacerle frente a las asambleas cuando se toma el voto de ratificación, el sindicato debe estar seguro de que "las buenas nuevas" de mejoras en el contrato sobrepasan las "malas noticias" de las concesiones hechas.

Reunión "en la cumbre". Usualmente se efectúa una reunión de uno a uno entre los jefes de negociación del sindicato y de la empresa, con el

propósito de que las negociaciones vuelvan a encauzarse en aquellos casos en que han sido descarriladas, o con el objeto de salir de un estancamiento. Es perjudicial recurrir a la huelga en cualquier momento, pero a veces es inevitable y hasta vivificante. Pero hacer la huelga cuando hay posibilidad de un acuerdo, sólo porque las partes no pueden comunicarse efectivamente, es una verdadera tragedia.

Hay veces que las negociaciones se embotellan por una variedad de razones, pero una solución satisfactoria a las dos partes sigue siendo factible. Ese es el momento en que la reunión "en la cumbre" puede ser útil. Los jefes de negociadores (de la empresa y del sindicato), dialogan indirectamente sobre lo que la otra parte debe hacer para salir del estancamiento, e implícitamente se dan cuenta de lo que su grupo debe hacer.

A raíz de dicha reunión, se dirigen a sus respectivos equipos de negociadores y tratan de convencerlos de que acepten la estrategia. Si no lo pueden hacer, eso es el fin de todo.

Pero hay dos puntos que se deben considerar en relación con esto. Primeramente, los jefes de negociadores normalmente no tratan puntos concretos sino categorías, así:

"Va a tener que hacer algo respecto a las pensiones".

"Estamos hablando en serio sobre la aceptación de las horas extraordinarias, excepto en circunstancias especiales".

El segundo punto que debe considerar el negociador del sindicato es el siguiente: nunca lo haga sin dar aviso al comité sindical. (Nótese que no he dicho permiso.) Consultar con la gerencia sin el conocimiento del comité sindical puede dar lugar a una sospecha justificable de que está ocurriendo algo turbio.

Por otra parte, pedirles permiso puede dar lugar a que alguno de los integrantes más sospechosos o bulliciosos del comité imponga su veto a una medida que a usted le parece que es importante. El negociador tiene una gran responsabilidad en hacer que las negociaciones lleguen a una conclusión productiva, y tiene además la obligación de hacer todos los esfuerzos posibles para que así sea.

#### 8. Ratificación del Contrato

En términos generales, la gerencia sabe por experiencia que cualquier comité de negociaciones competente puede obtener el voto de ratificación de las asambleas -- afirmativo o negativo. Por lo tanto la gerencia frecuentemente agrega una condición a su oferta definitiva (la verdadera oferta definitiva), que consiste en una recomendación de aceptación por parte del comité sindical -- a veces pide una recomendación unánime.

A su vez el sindicato trata en algunos casos de sacar un poco más de la empresa, expresándose así:

1. "Esto no vale la pena llevarlo a los afiliados. Es demasiado mísero para tomarse la molestia".

2. "Bueno, lo vamos a someter a votación de la asamblea. Pero sin recomendación de aceptación. Y desde ahora podemos decirle como se va a votar". (Lo cual quiere decir volveremos autorizados con un voto de huelga.)

3. "Aún no es algo que podamos recomendar" (equivale a "pongan un poquito más y trato hecho").

Lo más habitual es que el comité negociador acuda a la asamblea de ratificación con una recomendación de aceptar o rechazar. Ese es el único proceder responsable. El comité ya ha pasado por todo el ajetreo de las sesiones de negociación. Han escuchado todos los argumentos a favor y en contra. Tienen una buena idea de los límites de la empresa, antes de optar por la huelga.

En resumen, los negociadores están en la mejor posición para juzgar si este es el mejor trato que ha podido hacer el sindicato sin tener que ir a la huelga. Además, están en la mejor posición para juzgar si la huelga va a dar resultado y si se justifica bajo las circunstancias existentes.

Para apoyar la aceptación de una propuesta de contrato, no es necesario que el comité esté convencido de que este es el mejor contrato posible; ni siquiera es necesario que crean que es sumamente bueno. Pero sí deben estar convencidos de que es el mejor que se ha podido obtener bajo las circunstancias y que la huelga no podría conseguir mejoras que compensen por el costo de la misma.

Por consiguiente, si se llegan a encontrar en esa posición, tienen la responsabilidad ante sus afiliados de utilizar su mejor criterio. Esto debe ser así, sea que recomienden ratificación o rechazo del contrato.

Puede suceder que algún funcionario del sindicato se niegue a recomendar que se concierte un acuerdo, pase lo que pase. Esto lo hace basándose en el razonamiento de que siempre ha resentido que le "hagan tragar" acuerdos, algo que sucedía en su seccional. Por tanto, no quiere hacerle tragar un acuerdo a ningún sindicato. Por mi parte, no recomiendo obligar a nadie a tragarse un contrato. Lo que recomiendo es que se dé una recomendación clara y se explique las razones en que se basa. Otro veterano del sindicato se niega a presentar el contrato a la asamblea a no ser que haya unanimidad en la ratificación.

Además, yo creo que un comité que esté seguro de su recomendación, debe hacer lo posible para prepararse para la asamblea de ratificación con el propósito de que su recomendación se acepte. Se dice por ahí que los rebeldes que están dispuestos a derrotar el proyecto de contrato

"consiguen los votos que quieren" en la asamblea. Asimismo, el comité debe conseguir los votos que quiere para apoyar su posición.

No oculte las malas noticias. Si hubiese malas noticias en el proyecto de contrato -- es decir, algunas concesiones -- asegúrese de que no queden ocultas o que se les pase por encima. Los afiliados no son estúpidos y su comité va a quedar mal si trata de barrer lo malo debajo de la alfombra. Tampoco necesita ponerlas de relieve, sino tratarlas como corresponde, así:

"Tuvimos que aceptar que el afiliado pague los primeros \$100.00 de gastos médicos en gran escala -- esto representa un aumento de \$50.00, pero por otra parte obtuvimos mejoras que compensan en el contrato..."

Motive a todos los miembros del comité para que participen. Un método eficaz que he visto consiste en que cada integrante del comité explique brevemente su recomendación. Este procedimiento le quita un poco de presión al jefe de negociadores.

Cada cambio debe explicarse claramente y con brevedad (utilizando un rotafolio o pizarra, si las hay, y copias del resumen), y se debe conceder el tiempo suficiente para contestar preguntas, sin pasarse de la medida. Los afiliados quieren una explicación pero no un seminario. Una vez que sea explicada la propuesta, sométala a votación.

Ofertas "definitivas". Los negociadores nuevos que intervienen por primera vez en negociaciones se sorprenden ante el número de "ofertas definitivas" que hace la empresa sin causar ninguna sorpresa al jefe de negociadores del sindicato. Eso se debe a que los novatos no conocen la clave. Los diferentes negociadores de la empresa tienen sus frases favoritas para expresar ese grado de "finalidad". Algunas de estas tienen algún parecido a las canciones de cuna:

"La despensa está vacía, señoras y señores. Han lamido el plato hasta dejarlo limpio".

Hay otros que prefieren expresarse con figuras retóricas:

"El pozo se secó. No queda nada".

"Hemos llegado al fin del camino".

El ojo y el oído experimentado pueden sacar deducciones de los movimientos del cuerpo y de la entonación, que son más elocuentes que las palabras y que le indican si realmente se ha llegado al fin del camino. Puede ser que la despensa esté vacía, pero aún quedan unas pocas migajas que se pueden recoger en los cajones pequeños.

Una frase que me gusta y que utiliza la empresa es, "creemos que eso establece la base para un acuerdo". Para el oído no acostumbrado, esto quiere decir que ellos creen que eso debe ser el acuerdo. Pero no lo creen. Lo que han dicho es que eso "podría ser la base para un acuerdo", que significa:

"Esa es una propuesta seria. Contiene la mayor parte de las cosas que ustedes van a conseguir. Puede ser que consigan una o dos galletitas más, pero el plato fuerte que lleva papas y carne está contenido en esta oferta".

Cuando se trata de negociadores que están acostumbrados a oírse, las propuestas "definitivas" no presentan problemas muy serios. Pero entre los negociadores nuevos puede haber mal entendidos y tropiezos. Una situación de esa clase pone a prueba la habilidad del negociador que quiere llegar a un acuerdo.

## 9. La Última Palabra

La negociación colectiva es un ejercicio fascinante. Cuando se ejecuta correctamente, todo el mundo sale ganando. La empresa, porque cuenta con una mano de obra contenta y con un espíritu de cooperación, ya

que disfruta de un buen nivel de vida. El sindicato, porque cuenta con afiliados recíprocamente satisfechos.

En las negociaciones, no se trata de un juego en el cual lo que ganan los unos lo pierden los otros, lo que en términos algebraicos equivaldría a una suma que da cero. Eso es lo que suponen algunos escritores.

Representa, más bien, un sindicato en acción el el acto de desempeñar su función más esencial. Considérese afortunado si usted ha tomado parte en ella.