

Parte 2

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

4. La planificación estratégica

4.1. Consideraciones previas

Reglas a seguir

1. Lo primero que se debe tener presente es que las demandas planteadas por el sindicato deben considerarse íntimamente ligadas al desarrollo eficiente de la empresa. Las demandas condicionan las mejoras en la productividad, calidad y competitividad de la empresa (ver introducción *supra*).

2. La negociación debe contemplarse como un proceso de acuerdos continuos que requiere el aprendizaje y el conocimiento de las partes. En la negociación se plantean y se dan a conocer las necesidades, quejas y las opiniones, tanto del sindicato como de la gerencia. En el proceso confluyen las distintas visiones que tienen las partes sobre la realidad de la empresa, el ambiente laboral, y los problemas y desafíos que se presentan.

3. El empleador y el sindicato deben tener como objetivo la búsqueda de la solución más equitativa posible a los problemas que se presentan. Se trata de que sea coherente, y que no caiga en peticiones irreales sin fundamento.

4. En la medida de lo posible, las dos partes deben respetar los términos y las reglas del convenio colectivo precedente.

5. Debe existir una confianza mutua entre las partes. Estas deben considerar el contrato colectivo como un instrumento de trabajo indispensable en sus relaciones cotidianas.

6. En particular, el sindicato y los empleadores deben eliminar las prácticas fraudulentas y antidemocráticas.

7. Los dirigentes sindicales deben estudiar las implicaciones económicas de las negociaciones y comprender que sus demandas tienen incidencia directa en los recursos financieros y comerciales de las empresas. Ello es la contrapartida de sus demandas, concebidas como medios para favorecer tanto los derechos de los trabajadores como los de la empresa, reflejados en términos de productividad, calidad y competitividad de las empresas.

8. En este sentido, se entiende que los dirigentes sindicales, para mantener sus exigencias, deben formar a sus representados para hacer un trabajo de calidad, responsable y productivo.

Elección de una estrategia global

Es igualmente necesario definir los principales aspectos que conformarán la estrategia para negociar. Se destaca, entre otros, los siguientes:

- 1) Los objetivos deben estar correctamente definidos, intentando precisar tanto los generales como los específicos.
- 2) Deben tenerse en cuenta los costos y beneficios que se derivarían en caso de tener que transar algunos de los objetivos definidos.
- 3) Debe recordarse que es necesario constituir una carpeta de datos y análisis que respalden cada uno de los objetivos. Se trata aquí de obtener información de tipo legal y económico que sirva de apoyo en las negociaciones. La consulta a expertos en estas materias es fundamental. También es importante incluir los documentos y declaraciones de los ejecutivos de la empresa sobre los temas en cuestión.
- 4) No puede dejarse de lado, en toda negociación, la información sobre la situación de las empresas similares del ramo, dado que muchas de ellas sólo consideran los promedios generales, sea de rentas, de productividad, de empleo, rotación, etc., y no tienen en cuenta su situación con respecto a las demás.
- 5) Del mismo modo, deben ser analizadas las negociaciones anteriores: cuáles fueron los procesos mediante los cuales se llegó a un acuerdo; cuáles fueron los argumentos patronales

tanto para el rechazo de demandas como para la obtención de las mismas; cuáles fueron las promesas planteadas; en qué medida se cumplieron o no las predicciones de la empresa en lo relativo a productividad, volúmenes de venta, tasas de ganancia, obtención de ventajas competitivas, etc.

- 6) Otro aspecto de interés es preguntarse si se ha elegido bien el terreno de la negociación, si se han identificado los cuellos de botella u obstáculos principales con los cuales se tropezará y las tácticas que utilizará el empleador.

Ejemplo:

*El comité de negociación de la empresa X, tras haber realizado una encuesta para detectar los problemas y aspiraciones de las bases, logró definir con claridad el **objetivo principal** de la negociación: obtener un reajuste adicional del 3 por ciento con respecto al índice de precios al consumidor. Como segundo objetivo se estableció la mejora de las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.*

*Por ello, el comité definió como **estrategia**, después de un detallado trabajo de información, presentar a la contraparte un estudio del nivel de remuneraciones en el resto de las empresas del sector, acompañado de un análisis de las utilidades y logros de la empresa en el ejercicio del período precedente.*

En una primera etapa de su estrategia, el comité presentó el estudio de la realidad del sector, centrándose principalmente en la remuneración (ambiente externo); un análisis de logros de la empresa en términos de utilidades, posición en el mercado, etc.; y un panorama de las condiciones de trabajo y de seguridad industrial de los trabajadores de la empresa, ilustrado con ejemplos concretos (ambiente interno).

Como segundo paso, se entregó una comparación de los distintos niveles de salarios en la empresa.

Como tercer paso, se comparó este nivel de remuneraciones con el valor de una canasta básica de alimentos.

Como cuarto paso, el comité presentó lo que había definido previamente como objetivo general y como segundo objetivo, demanda justificada y reforzada por cada uno de los pasos previos.

*Con el fin de alcanzar estos objetivos y superar las **posiciones inamovibles** de la contraparte, el comité, con el apoyo de las bases, estableció el compromiso de mejorar la productividad y la calidad de las diferentes tareas que se llevaban a cabo en la empresa.*

Aspectos de método

Para preparar una estrategia, es necesario considerar siempre que las personas son diferentes de los problemas. El considerar personas a los contrincantes nos hace tener presente que son seres humanos, con emociones, valores y diferentes puntos de vista. Una relación de trabajo que se construye sobre la confianza, la comprensión y el respeto puede conducir a que una negociación sea más fácil y más eficiente.

El que una sección marche mal no debe atribuirse a la incompetencia de la persona encargada. Es necesario separar ambos aspectos para tener buenas relaciones en la mesa de negociaciones. Las personas tienen egos que fácilmente se sienten amenazados, confundiendo a veces sus percepciones con la realidad. Por ello habrá que separar en la negociación los aspectos objetivos de las apreciaciones personales.

4.2. La distinción entre lo sustantivo y las posiciones

1. Conviene siempre recordar que la relación entre el sindicato y la empresa es una **relación permanente**, que debe cuidarse. Hay que esforzarse en mantener unas relaciones buenas y estables. A veces puede avanzarse en un punto sin importancia y perder a cambio la buena relación con la otra parte.

2. Otro aspecto importante es saber **distinguir entre el problema de fondo y las relaciones existentes entre las partes**. No se trata de mantener posiciones inmodificables en las que el negociador se juega la vida, por así decirlo. Ello significaría enfocar la negociación como una lucha de voluntades, como una identificación abusiva entre la posición asumida (tanto porcentaje

de reajuste, tal concesión de beneficios) y la propia valía de la persona. Ello lleva a ofuscarse y a no saber encontrar soluciones.

3. Para evitar esta situación es importante reconocer que las personas pueden tener **distintas visiones de un mismo problema**. Es necesario saber ponerse en el lugar del otro. No conviene proyectar en el otro nuestros propios temores, ni tampoco culpar al otro de nuestros propios problemas. También es conveniente comprender que tanto una parte como la otra tienen emociones. Por ello, es útil que dichas emociones se hagan explícitas, a fin de poder separarlas del problema en cuestión y para que la otra persona pueda desahogarse. Tampoco conviene reaccionar negativamente ante un estallido emocional, perdiendo la calma.

4. Es muy importante, en la mesa de negociaciones, que exista una buena comunicación, escuchar atentamente lo que se dice, los argumentos de la otra parte. Es siempre necesario establecer una buena relación de trabajo, enfrentándose al problema y no a las personas. Hay que saber separar la **relación** de lo **sustancial** del problema. Es decir, se trata de separar los problemas objetivos de las personas.

4.3. La búsqueda de intereses compartidos

Por ello, otra recomendación estratégica es la de saber **centrarse en los intereses**, a fin de conciliarlos, y **no en las posiciones**. Es decir, se trata de ir más allá de las posiciones de la otra parte, para descubrir cuáles son los verdaderos intereses que están en juego y qué es lo que se está defendiendo. Si únicamente se enfrentan posiciones es muy probable que se llegue a un impasse, a un callejón sin salida, a un muñequero de fuerzas estéril que hace perder tiempo y energías.

Los **intereses** son los que definen el problema. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. Estos deseos y preocupaciones son intereses. Por ello es posible encontrar que **tras las posiciones opuestas puede haber intereses compartidos y compatibles**.

Por ello es importante saber identificar los intereses de la otra parte, ponerse en el lugar del otro ¿por qué plantea tales o cuales posiciones? ¿Porqué no acepta tal o cual punto de la negociación? ¿Existen problemas ideológicos, de política de la empresa, temor de ser cuestionado por los superiores o preocupación por las consecuencias a corto, medio o largo plazo? Siempre es conveniente saber que las personas tienen intereses diversos y múltiples, que pueden, algunos de ellos, ser compatibles con los propios.

De allí que sea útil saber reconocer que los intereses de la parte contraria son importantes y legítimos, tanto como los propios. Por ello debe saber buscarse soluciones u **opciones de mutuo beneficio**. Se trata de encontrar soluciones ventajosas para ambas partes, soluciones que puedan conciliar los intereses en pugna, recurriendo a intereses comunes y compartidos.

Hay que insistir en la necesidad de que los criterios para resolver los conflictos sean **objetivos**, basándose en realidades. Para ello puede recurrirse a criterios de mercado, a los precedentes de otras negociaciones, al juicio de expertos, a criterios morales, a la necesidad de tratamiento equitativo, a las obligaciones de reciprocidad, etc. Ello ayudará a evitar presiones, a no dejarse arrastrar por juicios sin fundamento o por posiciones sin base real.

Ejemplo:

Los empleadores de una empresa con serios problemas de competencia decidieron, a fin de mantener su tasa de ganancia, bajar los costos de producción mediante una disminución de salarios y un aumento de la jornada laboral.

El sindicato, en el proceso de negociación colectiva, logró revertir estas decisiones, convenciendo a la empresa de que el problema de la competencia podía ser superado, no por la vía propuesta, sino por el compromiso de los trabajadores de mejorar los estándares de calidad, adecuándolos a los mercados nacionales e internacionales. Ello suponía un trabajo de recalificación, de reconversión laboral y de enriquecimiento de tareas. De esta forma se superaron las posiciones y se

afianzaron los intereses sustantivos.

4.4. La planificación estratégica

La negociación, como hemos visto, es un proceso complejo que involucra organizaciones, personas, valores, intereses, posiciones, etc. Sin embargo, este proceso no sólo necesita una preparación, sino también una planificación, una definición de metas, objetivos, plazos, recursos, etc. Nos centraremos en el análisis de estos aspectos de la planificación que debe encontrarse siempre vinculada a las líneas estratégicas del sindicato.

4.4.1. La planificación

Por planificación puede entenderse el diseño de los métodos para llevar a cabo un objetivo fijado por la empresa. Es decir, se trata de determinar con antelación qué acciones y qué recursos humanos y físicos se requieren para alcanzar una meta. Por lo tanto, la planificación incluye la identificación de alternativas, el análisis de cada una de ellas y la selección de las mejores.

La planificación es una **toma de decisión integrada** en diferentes áreas. Pero se trata, fundamentalmente, de un procedimiento formalizado y articulado. Por lo tanto, la planificación es una **programación** que está íntimamente unida a una estrategia general y que deberá traducirse en planes sistemáticos.

4.4.2. Sus principales contenidos

Puede definirse la planificación estratégica tomando en consideración cuatro puntos de vista diferentes:

A. El desarrollo de las decisiones actuales

La planificación estratégica tiene en cuenta las consecuencias derivadas de la toma de decisiones de la organización. Así, considera las posibles alternativas de las acciones que se pueden llevar a cabo, y se identifican las oportunidades y los peligros que pueden surgir en el futuro. En estos términos, se trata de diseñar el futuro que se desea e identificar las formas para lograrlo.

B. El proceso

La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas, en este caso lo que se piensa obtener con la negociación. Se definen a continuación las estrategias y políticas para lograr esas metas, y se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Esta planificación es sistemática y organizada. No debe ser esporádica sino plantearse de forma continua.

C. La filosofía

La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar teniendo en cuenta el futuro de la organización sindical y de la empresa.

D. La estructura

La planificación estratégica comprende planes estratégicos, programas a medio plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Por ello supone un esfuerzo sistemático para establecer los propósitos, los objetivos y las políticas básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner dichas políticas en práctica.

Esta planificación obliga al sindicato a preguntarse cuál es su papel, su función, cuáles son sus prácticas, sus objetivos básicos. El sindicato debe ser flexible y considerar como fundamental el medio en el que trabaja. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es un medio para establecer los objetivos a largo plazo del sindicato, sus programas de acción y sus prioridades.

4.5. Plan estratégico

La misión

Para establecer un plan estratégico, es necesario tener claro cuál es la **misión** de la organización sindical, aspecto importante y estrechamente vinculado al proceso de negociación colectiva. En el ámbito de las relaciones laborales es el sindicato quien asume la representación de los objetivos e intereses de los trabajadores.

Sin perjuicio de que se produzcan cambios en su papel y funciones, podemos decir que toda organización sindical debe transformar los intereses individuales en intereses colectivos, dándoles así más fuerza y capacidad para hacerlos realidad. Igualmente, toda organización está orientada a transformar el *status* económico y social de los trabajadores, en el marco de una sociedad en continuo cambio, para conseguir una mayor justicia y equidad.

La consolidación y desarrollo de esta función se asume cada vez más como **tarea compartida** entre el sindicato y la empresa, en especial en los países más desarrollados y en las empresas más competitivas. En este sentido, puede ser parte del papel y función del sindicato la tarea de contribuir a mejorar la marcha de la empresa y en especial los niveles de productividad, de calidad y de competitividad. También puede cooperar para mejorar los niveles de información, de capacitación, de clima laboral, de condiciones de trabajo, salarios y beneficios sociales.

Este papel y función deben estar presentes, como cuestión prioritaria, al establecer los procesos de negociación, pues puede ayudar a orientar las estrategias y tácticas del sindicato. Es muy diferente la negociación llevada a cabo por un sindicato con una política abierta de confrontación y de lucha y que ha propuesto demandas sin considerar la realidad de la empresa, a que lo haga otro sindicato que busca formas de concertación a la vez que un trato justo y equitativo.

El desarrollo de un plan estratégico ante la negociación, o incluso ante la propia vida sindical, parte de un análisis de la situación, en el que se identifican los elementos que son de importancia para que la negociación se haga en buenos términos.

El ambiente externo

La planificación estratégica de la negociación exige un análisis detallado tanto del ambiente externo como del ambiente interno. En relación al primero, es importante analizar la realidad de la empresa y del sector, el contexto general de la economía, la realidad del sector, etc.

Con el objeto de analizar el ambiente externo, debemos tener en cuenta los siguientes factores:

a) Situación general de la economía

Se puede conocer la situación general de la economía a través del comportamiento de distintos indicadores, como por ejemplo el índice de empleo y desocupación, que muestra los niveles y variaciones del empleo del factor trabajo en la economía. Si existe pleno empleo se pueden esperar aumentos de las remuneraciones. En cambio, si el desempleo es alto, existe menor posibilidad de obtener mejoras salariales.

b) Índices salariales

Los índices salariales permiten ver las variaciones de las remuneraciones generales promedio. Si se quiere analizar la evolución del poder de compra, es decir, las remuneraciones reales, habrá que tener en cuenta la inflación. Las remuneraciones reales permiten ver si las remuneraciones pierden valor adquisitivo o si, por el contrario, se ha tenido en cuenta el índice de precios al consumo.

c) Índices de precios al consumo y al por mayor

Expresan la variación general del nivel de precios de la economía. Tomando como indicador una canasta de productos básicos. Si los precios aumentan, existirá inflación. Estos índices permiten ver el grado de estabilidad de la economía y, de alguna forma, la valoración o desvalorización del

dinero o moneda en que se pagan las remuneraciones.

d) Tipos de interés

Son producto de la relación entre los requerimientos de créditos y el ahorro disponible en el mercado de capitales, y se ven afectados por múltiples variables macroeconómicas, como la inflación o la deuda pública. En la medida en que las tasas de interés aumentan, se desincentivan las inversiones, pues los créditos son más caros. Ello incide en una disminución del empleo. Por el contrario, cuando estas tasas bajan, incentivan la inversión aumentando el empleo.

También es importante tener en cuenta los indicadores económicos que afectan a los sectores transables (es decir de los productos que se importan y que se exportan), como son el tipo de cambio o los precios de las exportaciones e importaciones, que también inciden en las inversiones y, por tanto, en el empleo y en la incorporación de las tecnologías ahorradoras de mano de obra.

e) Niveles de inversión

Las inversiones, como vimos, se ven afectadas por las variaciones de las tasas de interés, pero también por otros factores, tales como la inversión del gobierno, la inversión del capital extranjero o la inversión de capitales nacionales hacia el exterior. Variaciones en la tasa de inversión supone alteraciones en los niveles de actividad económica y el empleo. Dicho análisis debe ser especificado, además, en términos de búsqueda de **oportunidades y amenazas** con que se enfrenta la organización en este ambiente externo (más adelante entregaremos una presentación más formalizada de este análisis, también conocido como FODA).

Hay que tener en cuenta determinados aspectos generales u **oportunidades** que pueden afectar a la negociación de forma positiva para los trabajadores, como son las exigencias respecto al cumplimiento de compromisos con los clientes, a plazos de entrega, a la necesidad de consolidar su imagen en el mercado, a una favorable legislación que protege los intereses de los trabajadores, etc.

De la misma forma, otros aspectos afectan negativamente a la negociación. Estas son las **amenazas** que ofrece el contexto empresarial, sectorial y nacional. Más concretamente, las amenazas pueden ser planes de reducción de las actividades de la empresa, los cambios en el ciclo económico, acumulación de stocks, la posibilidad de contratar reemplazantes en la huelga, una política económica restrictiva, la baja tasa de desempleo, etc.

El ambiente interno

Conocer el ambiente interno supone conocer la realidad de la **organización sindical**, conocer sus programas y plataformas, sus principales acciones, la estructura y funcionamiento de la dirección, sus reuniones, el funcionamiento de sus departamentos o comisiones de trabajo, sus canales de información, etc. Este análisis implica, además, conocer la realidad del nivel **intermedio sindical**, es decir, la realidad de la federación o confederación que agrupa a la organización sindical. También, si es el caso, es necesario conocer los niveles superiores de la central o centrales sindicales nacionales existentes, con el fin de recibir su apoyo, su asesoría, traspaso de experiencia, solidaridad, recursos, etc. Por último, es recomendable conocer la realidad sindical internacional (confederaciones internacionales, regionales y secretarías profesionales).

El tema principal a tener en cuenta es la situación laboral, previsional y de capacitación de **las bases**, así como los mecanismos de participación existentes, que deben ser, en su caso, revisados. Es necesario conocer, asimismo, las necesidades, aspiraciones e intereses de los trabajadores, así como el ambiente laboral en el que se toman las decisiones sindicales.

Este análisis puede estar también presidido por la búsqueda de las **fortalezas y debilidades** a los que la organización hace frente. En lo que se refiere a las **fortalezas**, será importante conocer: la capacidad de convocatoria de la directiva; la unidad de las bases; la eficiencia de los canales de información; el nivel de cotizaciones; los lazos establecidos con organizaciones superiores en caso de

necesitar su apoyo; la información que sobre la empresa tienen las bases; etc.

En cuanto a las **debilidades**, es fundamental considerar las contradicciones, diferencias y divisiones existentes en la organización sindical: la existencia de grupos fuera del ámbito de los legitimados que deseen negociar; el desarrollo de un espíritu individualista; la falta de preparación previa; la carencia de recursos; las prácticas antisindicales que hacen mella en las bases; la ignorancia acerca de las posibilidades, limitaciones y marcha de la empresa, etc.

Todo este amplio análisis previo a la negociación supone y exige un **sistema de archivos**, una base de datos que recoja la información pertinente y la mantenga actualizada.

A fin de completar este análisis puede ser conveniente prestar atención a los siguientes contenidos:

a) Tipo de organización

Cuáles son las bases de la organización, a qué tipo de empresa o empresas representa; cuál es su estructura y su forma de funcionamiento; cuáles son los servicios que ofrece a sus bases.

b) Realidad sindical

Formas de legitimación de la dirigencia: cómo se ve el sindicato a sí mismo; identificación de las principales reivindicaciones; mecanismos de presión más utilizados; relación con los partidos políticos; estrategias de negociación con los distintos niveles dentro de la administración.

c) La organización frente a la crisis

Mecanismos de legitimación utilizados ante la pérdida real de poder adquisitivo; efectos de la recesión económica dentro del sindicato; compensaciones ante la reducción de salarios en términos de beneficios, tiempo de jornada, vacaciones, etc.

d) Funciones más importantes del sindicato

Recabar qué funciones sindicales son las más apreciadas por las bases. Entre ellas, podrían estar: su fuerza en hacer que se respeten los contratos; la obtención de previsión social, de beneficios económicos; participación en la empresa y en los beneficios; mejores salarios; cultura y deporte; buen trato; aprovechamiento de la creatividad del trabajador.

Después de haber realizado este análisis, podemos pasar a considerar el tercer paso de la planificación estratégica.

Las estrategias principales

Es de vital importancia que, antes de empezar a negociar, se fijen los objetivos y las líneas básicas que guiarán las conversaciones. A este respecto, es conveniente diferenciar los objetivos generales de los objetivos específicos. Conviene establecer las metas y los objetivos máximos y mínimos para cada tema objeto de negociación (nivel de reajustes, bonos, beneficios sociales, problemas específicos, condiciones de higiene y seguridad, canales de información, clima laboral, etc). Para que esto pueda hacerse, hay que tener en cuenta las posibles alternativas existentes que conduzcan igualmente a satisfacer los intereses principales.

Las siguientes preguntas pueden ayudarnos a diseñar la estrategia del sindicato, a la vez que nos servirán para tener claros los objetivos y los problemas de la negociación:

- ¿Hemos puesto el cuidado en definir bien nuestros objetivos?
- ¿Hemos definido las dimensiones, los aspectos por los que mediremos en qué medida el objetivo se ha cumplido?
- ¿Hemos descompuesto los objetivos en generales y específicos?
- ¿Hemos descrito las diferentes soluciones propuestas?
- ¿Cuál será la franja de costos y utilidades que tendremos en consideración en caso de transar algunos de estos objetivos?

- ¿Se ha constituido una carpeta de datos y análisis para cada objetivo? ¿Se han compilado declaraciones, documentos, otras pistas de los dirigentes de la empresa sobre el tema?
- ¿Se ha hecho una comparación temática con otras empresas similares?
- ¿Se han analizado a fondo las experiencias de negociaciones pasadas?
- ¿Se ha consultado a expertos?

Junto a estas cuestiones, conviene además analizar previamente los posibles obstáculos que pueden surgir en la negociación, y a la vez tener preparados los argumentos y los procedimientos que nos permitan hacerles frente.

4.6. Los programas de acción

El desarrollo de un plan estratégico implica definir programas de acción para ordenar los objetivos de forma escalonada en el tiempo, precisando cuáles de ellos serán tratados en primer lugar, cuáles en segundo, cuáles se verán al final, y así sucesivamente. Es conveniente darse cuenta de la vinculación existente entre las demandas, pudiendo ser dependientes unas de otras. Por ejemplo, si las subidas salariales no son elevadas, los bonos o los beneficios sociales pueden adquirir especial importancia en la negociación.

Conviene mostrar que la búsqueda de mejoras en las condiciones de trabajo y en el clima laboral están íntimamente ligadas a los requerimientos de calidad, productividad y competitividad de la empresa. De la misma forma, los reajustes y bonos estarán ligados a las utilidades obtenidas, a las perspectivas de la empresa, a los ritmos de la economía, etc.

Finalmente este proceso de negociación deberá ser evaluado en todos sus pasos y sus resultados, como veremos en la siguiente sección.

Anteriormente, en este mismo capítulo, se señaló la importancia de analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con el análisis previo de los ambientes internos y externos (esta nomenclatura recibe la denominación de FODA). Por su importancia, tanto para la planificación estratégica de la negociación como para cualquier tipo de planificación y funcionamiento organizacional, le daremos un tratamiento particular a este tema, sintetizando sus principales contenidos.

Recomendaciones sobre el estudio y la organización del trabajo

Es necesario que tengamos en cuenta algunas recomendaciones que nos ayudarán a **estudiar mejor** el problema y a **organizar** el trabajo de forma más eficiente.

De forma breve, y en relación al **estudio**, es importante analizar cuatro elementos esenciales: el problema, su contexto, el adversario y los recursos propios.

1. Respecto al **problema**, es conveniente identificar bien su naturaleza, distinguiendo tanto las dificultades con que vamos a encontrarnos en la negociación como las diferentes soluciones que pueden proponerse para cada una de ellas.

2. Respecto al **contexto**, es necesario analizar las situaciones generales en las que uno se encuentra, los riesgos que se toman, las alianzas que son posibles, y preguntarse sobre la oportunidad de plantear determinados problemas o demandas.

3. En cuanto al **adversario**, es importante conocer su actitud (incluyendo la que ha tenido en negociaciones precedentes); conocer las razones por las que sostiene determinadas posiciones o ver si hay unidad o divisiones en el equipo negociador de la contraparte. Del mismo modo es importante saber medir la determinación que existe sobre determinados puntos con el fin de aceptarlos o de ceder, buscando soluciones alternativas.

4. Sobre los **recursos**, es útil medir la motivación que existe en las bases, los grados de organización

que se han alcanzado, la capacidad propia que se tiene para sostener las posiciones, las ayudas con las que puede contarse, etc.

La **organización** es la fase a la que se pasa una vez que están fijados los objetivos generales. En ella se pondrán en marcha los grupos de trabajo, asignándole una misión a cada uno de ellos. En esta fase también se debe establecer un calendario para la negociación. Para ello se parte de los **plazos máximos establecidos**, y se fijan **plazos intermedios** en los que se irá avanzando en el cumplimiento de los objetivos. En pocas palabras, se tratará de poner a punto un plan de trabajo que debe prepararse convenientemente a los negociadores.

La planificación estratégica

La planificación estratégica es el **programa de acción** necesario para definir objetivos y metas, así como los plazos, y los recursos necesarios para lograr dichos objetivos.

La planificación estratégica permite preparar lo que se necesita hacer y diseñar los métodos para conseguir los propósitos que se han fijado. Ordena las acciones que llevará el sindicato o la empresa para conseguir sus objetivos.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, definiendo las estrategias y las políticas adecuadas para lograrlas. A su vez, desarrolla un programa detallado de las acciones a seguir, paso a paso. Considera igualmente los recursos necesarios para concretar la planificación. Finalmente evalúa el trabajo así planificado, considerando los logros obtenidos, así como las debilidades y los errores cometidos.

Como **paso previo** a la **planificación** estratégica, es conveniente distinguir entre lo sustantivo del problema que se va a enfrentar, y las posiciones que puede tener la contraparte. Generalmente una persona o un grupo puede tomar **posiciones** sobre un asunto. Dichas posiciones pueden considerarse inamovibles, como si en ellas se jugara la dignidad, el valor, la honra de la persona o del grupo.

Sin embargo, detrás de las posiciones generalmente existen aspectos **sustantivos** que representan los intereses más profundos que están en juego. Lo que importa destacar es que muchas veces, tras las posiciones suele haber intereses sustantivos **compartidos**, que al explicitarse y ponerse de relieve, pueden llevar a modificar las posiciones, buscando una solución alternativa que satisfaga a ambas partes.

La planificación estratégica, como tal, supone definir un plan de acción que tenga muy clara la **misión** de la organización, sus propósitos y objetivos. Debe efectuar un análisis lo más completo posible del ambiente externo: como la situación socioeconómica de la economía nacional, el alza del costo de vida, los niveles de remuneraciones prevalecientes, etc.

Del mismo modo, debe considerar el **ambiente interno** de la organización, es decir, la realidad concreta de la organización sindical.

Este trabajo permite definir las **estrategias principales** que se van a implementar, los fines y las metas en cada rubro de la negociación, tales como reajustes, beneficios sociales, condiciones de trabajo, etc.

Los **programas de acción** permitirán establecer los objetivos que serán tratados en primer lugar, los que se tratarán en segundo lugar, los pasos que se darán, etc.

La **evaluación final** culmina este proceso de planificación estratégica, permitiendo sacar las mejores experiencias para las próximas planificaciones, y no volver a cometer los mismos errores.

5. Relación con las bases

5.1. Las necesidades de los trabajadores

Es necesario que los dirigentes sindicales identifiquen constantemente las necesidades y demandas de los trabajadores en general, así como en sus distintas secciones. Hay que detectar aquellos aspectos más delicados e importantes para los trabajadores. Si los dirigentes no están al tanto de lo que sucede en todos los ámbitos de la empresa, las demandas planteadas en el proceso de negociación pueden ser insuficientes o desequilibradas y tomar en cuenta las necesidades de un sector de trabajadores pero no las de otros sectores igualmente importantes.

5.2. Gestionar una base de datos

Del mismo modo, un ejercicio importante a desarrollar como parte integrante del trabajo permanente de relación con las bases es llevar una base de datos lo más completa y actualizada sobre los **problemas** y las **quejas** que los distintos trabajadores, por secciones y talleres, han elevado a los dirigentes sindicales. Para completar este trabajo sería conveniente tener acceso a las encuestas que sobre el ambiente laboral puedan haberse realizado en el seno de la empresa.

5.3. Información sobre la empresa

Otro aspecto importante que forma parte del proceso permanente de negociación es, como decíamos inicialmente, mantener un contacto fluido con la empresa a fin de encontrar solución a los diversos problemas que se suscitan en su actividad normal. Es importante mantener reuniones periódicas con los jefes de división o sección y, sobre todo, con el gerente de recursos humanos, a fin de enfrentar en forma conjunta tanto la marcha de la empresa como la situación de los trabajadores.

Este proceso de información y de consulta a las bases debe ser **recíproco**. Se pretende tenerlas informadas sobre la marcha de la empresa, sobre sus problemas y desafíos, y a la vez conocer los problemas y aspiraciones de los trabajadores. Esto supone la formación de grupos de discusión por sección, discusión democrática, etc.

Así, al tomar conciencia de que la negociación colectiva es un proceso permanente, se estará trabajando simultáneamente por una activación de las bases afiliadas al sindicato, por su democratización y por una creciente relación entre dirigentes y dirigidos, contribuyendo así a mantener **sindicatos activos, informados y participativos**. Por ello, entender la negociación como proceso permanente es de gran utilidad para los trabajadores.

En términos operativos, podemos sintetizar estos aspectos en los siguientes puntos:

- 1) Detectar necesidades y demandas: ello debe ser hecho de la forma más exhaustiva y realista posible, procurando identificar los aspectos más delicados para los trabajadores.
- 2) Constituir grupos de discusión por sección, que tomen nota de sus comentarios y las entreguen posteriormente al sindicato.
- 3) Elaborar propuestas de negociación que sean transmitidas a las bases para su discusión y su posterior reelaboración.
- 4) Discusión democrática. Se deben desarrollar instancias de discusión y reflexión colectiva que abarquen el mayor número posible de trabajadores, y que de estas instancias (comisiones, grupos de discusión por sección, etc.) vayan surgiendo pequeños informes en los cuales se sintetice la opinión o el resultado del análisis o discusión colectiva que haya desarrollado el grupo.
- 5) Las prácticas descritas deben involucrar verdaderamente a los trabajadores en el proceso de negociación.

Relación con las bases

Las demandas presentadas en los convenios colectivos de trabajo parten del conocimiento de las **condiciones reales** en que se desarrolla la actividad del trabajador en la empresa.

Los problemas de los trabajadores, sus exigencias de justicia y equidad, el clima laboral en que se desempeñan, sus aspiraciones de mejora salarial, de mejores condiciones de trabajo y de vida, etc., constituyen la **materia prima** con que se elaboran las demandas.

Ello exige una **relación estrecha y permanente** de los negociadores con sus bases. Una constante labor de diagnóstico y de información de cada aspecto de la realidad del trabajo.

A su vez, mientras mayor es la adecuación de las demandas con la realidad de los trabajadores, mayor será **la fuerza de negociación del sindicato**.

La corriente de información entre negociadores y bases debe ser continua lo que requiere una creciente **participación** de los trabajadores en la vida del sindicato y una mayor **democratización** de la acción sindical.

6. Definición y preparación de los negociadores

6.1. Determinación de quiénes serán los negociadores

Es de vital importancia establecer previamente qué personas se encargarán de llevar adelante el **desarrollo de la negociación** en representación de los trabajadores. Según la legislación vigente en los distintos países de América Latina son las organizaciones sindicales las encargadas de cumplir esta función. En los grandes sindicatos es posible elegir entre todos los dirigentes a las personas más adecuadas para representar a los trabajadores en la negociación.

Más que pensar en individuos que negocian debemos definir un equipo negociador, es decir, un conjunto de dirigentes que se complementen aportando distintas especificidades. Un conjunto de negociadores constituye una fuerza de trabajo y negociación, que lleva coherentemente adelante una estrategia y unos objetivos que cumplir.

Es necesario definir los papeles que cada miembro del equipo asumirá en el proceso de negociación, de acuerdo a las habilidades y características de cada dirigente. El miembro que destaque por su claridad, serenidad y buenas relaciones con la gerencia deberá ser quien presida el equipo. Otra persona distinta puede intervenir en la negociación cuando sea necesario adoptar posiciones duras e intransigentes. Un miembro distinto será observador en las reuniones y analista en las sesiones internas de trabajo del equipo. Habrá también alguno que se ocupe de la relación con las bases, por lo que tendrá que estar atento a los deseos y preocupaciones de los trabajadores, etc. Sobre este aspecto nos detendremos en el capítulo 10.

6.2. Características del negociador

1. Doble pertenencia

Conviene tener muy en cuenta que el negociador tiene una **doble pertenencia**. Es decir, forma parte de dos grupos:

- Su **grupo de referencia** es el grupo cuyos intereses defiende.
- El **grupo de negociación** está compuesto por los negociadores de las partes.

2. Mandato

El negociador es **mandatado** por su grupo de referencia. Este mandato es el que define su **misión**. El negociador debe tener la confianza de su grupo de referencia para obtener un **margen suficiente** de maniobra en la negociación. Debe estar claro hasta dónde le apoyará el grupo de referencia en caso de que existan dificultades.

En síntesis, el negociador es un ser constantemente vigilado. De alguna manera él negocia dos veces: una primera vez con la otra parte, y una segunda vez con su propio grupo (o a la inversa).

3. Lo que se juega personalmente el negociador

El grupo tiene puestas sus esperanzas en el negociador. Espera mucho de él y a menudo no tiene piedad en caso de una derrota. El éxito trae, por el contrario, gloria y prestigio. El negociador se juega mucho desde el punto de vista personal, y por eso es importante el apoyo del grupo y la existencia de un diálogo informativo constante.

4. Cualidades

Entre las cualidades principales que deberían tener los negociadores destacamos:

- que sepan escuchar;
- que no se ofusquen;

- que puedan expresar sus ideas en forma ordenada, sintética y fundamentada;
- que estén dispuestos a tomar decisiones de forma responsable;
- que gocen de una amplia confianza de las bases;
- que tengan buenas relaciones con los directivos de la empresa, pero que a la vez tengan valor para defender los intereses de los trabajadores;
- que sepan trabajar en equipo y disfruten haciéndolo;
- que sepan establecer tácticas e improvisar al mismo tiempo;
- que sean flexibles y no se obstinen, que sean capaces de proponer soluciones alternativas;
- que sean francos, creíbles e inspiren confianza.

Como se ve, existen características específicas que ayudan en un proceso de negociación y que no todas las personas y dirigentes poseen. Lo más probable será que no se encuentre ninguna persona que reúna todas ellas.

Precisamente, el cúmulo de cualidades no hace sino confirmar la necesidad de que las negociaciones sean llevadas a cabo por un equipo de personas con características complementarias.

6.3. Preparación de los negociadores

Seguramente la mayor dificultad en la preparación de los negociadores es que deben constituir un equipo de trabajo, lo que no es lo mismo que un grupo. El equipo se caracteriza porque dentro de él el liderazgo es compartido por varios miembros. Existe responsabilidad individual y colectiva, se comparte un objetivo específico, los frutos son resultados del esfuerzo conjunto y se discute y decide conjuntamente y con franqueza.

La necesidad de trabajar en equipo se explica por el alto nivel de las negociaciones como por la necesidad de procesar y analizar un gran volumen de información. Pero también porque las relaciones enriquecen a las personas tanto a título personal como colectivamente.

Un equipo no surge de forma improvisada, hay que hacer un esfuerzo para constituirlo. Se debe trabajar en los siguientes puntos:

- a) **Constituirse como equipo** significa conocerse y reconocerse como personas; aprender a trabajar juntos «soportándose»; definir modalidades para la toma de decisiones, y establecer normas de conducta, métodos de trabajo y reglas que regirán al equipo.
- b) **Desarrollar capacidades**, es decir aumentar y mejorar los conocimientos y habilidades de los miembros del equipo, lo que se puede obtener por un intercambio entre ellos (algunos saben más de ciertos temas y otros de otros temas); el apoyo de los asesores; la participación en talleres y cursos especializados en materias específicas como puede ser gestión de empresa, o técnicas de negociación, o formación de equipos, etc.
- c) **Desarrollar lo que es su misión**, es decir llevar adelante y en forma exitosa la tarea de negociar con la parte empleadora.

Como puede observarse, la tarea del grupo de dirigentes que negociará no consiste sólo en preparar la negociación, sino que también debe constituirse y desarrollarse como equipo de trabajo. Muchas negociaciones fracasan por la debilidad de los equipos negociadores, más que por la debilidad de sus argumentos y a la inversa: un buen equipo negociador puede superar una aparente debilidad de la organización sindical.

Una vez definido y constituido, el grupo de negociadores deberá prepararse a fondo para la negociación.

Todo indica que la mejor forma de aprender a negociar es precisamente negociando. Si se va a enfrentar una negociación con un grupo de empresarios o un empresario en particular, será conveniente efectuar un trabajo de simulación, es decir, una parte de los dirigentes asumirá el papel de la parte empleadora y se efectuará un proceso de negociación lo más cercano posible a la realidad a la que se van a enfrentar.

Para esto, es necesario de forma previa reunir antecedentes sobre quiénes serán los posibles negociadores, y sus características y lógicas de comportamiento. Asimismo, es de gran ayuda hacer un ejercicio para construir los distintos argumentos que podría utilizar la empresa frente a los planteamientos de la parte laboral. Para esto último, alguien se constituye en «abogado del diablo» y trata de destruir toda la argumentación sindical.

Con estos antecedentes, se constituyen los equipos negociadores de la parte sindical y empresarial, y simulan un proceso negociador. Este ejercicio se aprovecha además para estudiar los papeles que cada uno asumirá. Luego se repite el ejercicio, pero se invierte el papel de los equipos. Para este ejercicio se deberán considerar los aspectos que se desarrollan en el capítulo 10. Concluido el ejercicio y con la ayuda de los asesores, se evalúa lo realizado y se constatan las fortalezas, pero sobre todo las debilidades del equipo negociador sindical, tanto en las capacidades de cada dirigente como respecto de los argumentos.

Definidas las debilidades, se establecen las estrategias para superarlas o relativizarlas, de modo que no incidan en forma determinante en la negociación.

Por último, deberán acordarse los papeles que cada uno asumirá, dependiendo de sus capacidades y habilidades, pero también considerando los intereses del colectivo. No debe olvidarse que el objetivo es el éxito de la negociación, y no el lucimiento personal de los dirigentes.

Resumen del capítulo sexto

1. En relación a la determinación de los negociadores, se requieren personas:

- que sepan escuchar,
- que no se ofusquen,
- que puedan expresar sus ideas en forma ordenada, sintética,
- que estén dispuestos a tomar decisiones responsablemente,
- que gocen de una amplia confianza de las bases,
- que no tengan relaciones muy dificultosas con los directivos de la empresa, pero que a la vez tengan valor para defender los intereses de los trabajadores,
- que sepan y gusten de trabajar en equipo, etc.

Es necesario, de acuerdo a las habilidades y características de cada dirigente, definir los roles que cada uno asumirá dentro del proceso de negociación.

2. Las características del negociador son principalmente:

- su **doble pertenencia** (el grupo negociador, y las bases),
- obedecer el **mandato** de las bases,
- el se **juega personalmente** en la negociación,
- debe poseer **diversas cualidades** (como ser frío, calmado, táctico, adaptado, flexible y firme a la vez, franco y diplomático).

3. Preparación de los negociadores:

- Deben constituir un equipo de trabajo. Un equipo se caracteriza porque dentro de él el liderazgo es compartido por varios, existe responsabilidad individual y colectiva, se comparte un objetivo específico, los frutos son resultado del esfuerzo conjunto, se discute y decide conjuntamente y con franqueza.

- El trabajo de un equipo no se improvisa. Para su desarrollo deben proponerse tres tipos de objetivos: constituirse como equipo, desarrollar capacidades y desarrollar lo que es su misión.
- Todo indica que la mejor forma de aprender a negociar es precisamente negociando: se deberá efectuar un trabajo de simulación, es decir, una parte de los dirigentes asumirá el papel de la parte empleadora y se efectuará un proceso de negociación lo más cercano a la realidad que se va a enfrentar.
- No debe olvidarse que el objetivo es el éxito de la negociación, y no el lucimiento personal de uno o más dirigentes.

7. El papel de los asesores

7.1. Tipos de asesoría

Para un mejor desarrollo del proceso de negociación, es conveniente contar con el apoyo de diversos asesores. Por ejemplo, es útil recurrir a dirigentes sindicales con experiencia en anteriores negociaciones, así como contar con la ayuda que pueden y deben brindar las federaciones y confederaciones del ramo.

En la actualidad, sin embargo, debido al carácter técnico de algunas de las materias en negociación, a la gran cantidad de información disponible y a la asesoría económica y social con que cuentan muchas empresas, es conveniente para los trabajadores disponer de asesores especializados. De este modo se facilita el orden y el análisis de la información recopilada, así como la búsqueda y el procesamiento de nueva información. Así, es fundamental contar con asesoría legal para conocer los derechos mínimos existentes y el procedimiento de la negociación, y con asesoría económica que permite poder discutir en igualdad de condiciones con la empresa temas tales como, la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de la empresa, así como los diferentes indicadores señalados en relación al ambiente externo y a los contenidos de la información (ver *supra*). Las asesorías sobre forma y técnicas de negociación resultan también importantes. Existen especialistas en estos temas, cuyo aporte puede complementarse con la ayuda que puedan brindar los dirigentes sindicales que hayan participado en anteriores procesos de negociación colectiva.

7.2. Necesidades de colaboración entre dirigentes y/o negociadores y asesores

Los asesores pueden cooperar con los dirigentes y/o negociadores durante todo el proceso de preparación de la negociación, siendo conveniente, además, que estén presentes en la mesa de negociación durante todo el transcurso de la misma.

En efecto, la cooperación entre dirigentes y/o negociadores y asesores debe ser constante para lograr un mejor trabajo conjunto y una mejor preparación para las sesiones de trabajo con la contraparte. De igual forma, es conveniente buscar fórmulas: asambleas, reuniones por sección, formación de comisiones, reuniones de trabajo, etc., que incentiven el intercambio entre los asesores, los dirigentes, y el conjunto de los trabajadores involucrados. Ello incidirá en la participación real de las bases en estos procesos.

De este modo se posibilita que la negociación, además de servir para mejorar las condiciones de trabajo y de vida, sirva como **instrumento de formación y capacitación** de los trabajadores.

Como vemos, la asesoría es necesaria tanto en relación a los aspectos técnicos, que cada vez aparecen con más fuerza en la negociación, como por el importante caudal de información externa de tipo especializado que se requiere, así como por resultar una instancia de participación de las bases en el proceso de negociación.

No podemos olvidar que el empleador cuenta, en general, con una amplia experiencia y toda la información previa necesaria, así como con el apoyo de sus propios asesores tanto en lo relativo al ambiente interno de la empresa, como sobre el externo. Conoce, asimismo, al sindicato, valorando previamente sus prácticas y orientaciones, sus demandas, sus tácticas, su grado de unidad, su fuerza de apoyo, etc.

7.3. La preparación de la negociación por la empresa

Las empresas preparan de forma detalladas las negociaciones

Después de hacer una lista de las actividades relativas a la preparación de la negociación, de determinar los puntos críticos, de establecer la cronología y los calendarios y de asignar responsabilidades, la empresa se preocupa fundamentalmente de los siguientes puntos:

El camino que se debe seguir

Se hace una recopilación de los datos útiles de las negociaciones precedentes y de aquellos de interés relativos a empresas similares, que pueden servir de referencia. Los temas a analizar podrán ser: el clima laboral en el país, en la región, en la ciudad, en la rama industrial, el estudio del ambiente laboral en la empresa misma, la actitud del sindicato, sus reivindicaciones probables, los objetivos del comité de negociación, etc.

Si el objetivo buscado es la revisión del convenio colectivo (CC) actual, se puede establecer una red de comunicación entre el comité de negociación y el comité consultivo de asesores.

A ello se agregan los estudios legales, la lista de las probables modificaciones a las cláusulas del CC, y la preparación para la respuesta a las contrapropuestas del empleador (ayudándose con el análisis de las negociaciones precedentes y de los datos recogidos por los asesores en las empresas similares).

Se suele preparar, igualmente, una carpeta con los beneficios sociales para evaluar el costo que representa una mejoría en el sistema, su gestión, sus ventajas y desventajas, etc. Estos datos pueden ser compilados de acuerdo a su costo, su importancia, su alcance, cobertura, etc. Luego, se enumeran los objetivos de la empresa para poner en evidencia los puntos esenciales que el equipo de negociación debe alcanzar. Por último, se prepara un informe-proyecto que es sometido al Consejo de Administración de la empresa, o a la dirección para obtener la confirmación de negociar en tal sentido.

Informe-proyecto: sus contenidos son generalmente:

- el calendario de las negociaciones;
- el clima general de las relaciones laborales (aspectos económicos, políticos, sociales);
- el clima laboral en la empresa (factores positivos, factores negativos);
- la situación general del sindicato (situación financiera, número de miembros, categoría de edades). En caso de huelga ¿puede el sindicato financiar la pérdida de salario? ¿En qué monto? ¿Por cuánto tiempo?);
- clasificar las principales demandas del sindicato (las monetarias, contractuales y normativas);
- los objetivos de la empresa;
- las ventajas del CC propuesto (aspectos normativos, económicos, administrativos, competitivo-comercial);
- análisis de las consecuencias de una huelga;
- se hacen proyecciones, además, sobre una posible solución de conflictos con el sindicato en cuestión, teniendo en cuenta las escalas salariales de los no-sindicalizados y las de otros sindicatos presentes o afectados;

El informe puede adjuntar otras informaciones interesantes:

- a) **reivindicaciones sindicales:** Las demandas sindicales son analizadas en cuatro planos:
 - reivindicaciones económicas;
 - reivindicaciones administrativas;
 - reivindicaciones normativas;
 - reivindicaciones contractuales;
- b) **informaciones de carácter general:**
 - número de trabajadores implicados;
 - previsiones de variación en los costos;

- fecha de expiración del futuro CC;
- duración en meses;
- cambios en los salarios;
- c) **información sobre condiciones de trabajo y empleo y su impacto en la empresa:**
 - aumentos y primas salariales (porcentajes, fecha de entrada en vigor, retroactividad);
 - clasificaciones y categorías profesionales;
 - jornadas de trabajo (horas, trabajo en feriados);
 - trabajos especiales;
 - turnos;
 - seguridad social;
 - seguridad y salud;
 - otras cláusulas del CC.

Toda esta amplia información, requiere de especialistas y analistas por cuanto representa los puntos de interés centrales de la empresa. De forma paralela, y con el fin de responder a las expectativas de los trabajadores, el sindicato debe preparar detalladamente los diversos puntos del CC con sus asesores, considerando, por otra parte, la información que hemos consignado.

Resumen del capítulo séptimo

El papel de los asesores

Al negociar es indispensable contar con la asesoría de especialistas en ámbitos legales y económicos; ésta permitirá desarrollar en pie de igualdad todos los aspectos y contenidos de la negociación.

Es importante la **colaboración entre dirigentes y/o negociadores y asesores** de forma constante. Así se logra un mejor trabajo conjunto y una mejor preparación para las sesiones de trabajo con la contraparte empresarial, incidiendo así en la participación real de las bases en estos procesos. Es indispensable no olvidar que el empresariado tiene una amplia experiencia y una definida **estrategia de información previa**, con el apoyo de sus propios asesores: relativa tanto al ambiente interno y externo de la empresa, como al sindicato. En general, la empresa elabora un informe-proyecto en el que se contemplan desde su perspectiva las reivindicaciones sindicales, las informaciones de carácter general (trabajadores cubiertos, vigencia del convenio) y los datos sobre condiciones de trabajo y empleo.

Es importante que los dirigentes conozcan los principales **contenidos de la preparación para la negociación en la empresa**. Esta consiste fundamentalmente en:

- hacer una lista de las actividades relativas a la preparación de la negociación;
- determinar los puntos críticos;
- establecer la cronología y los calendarios;
- distribuir la asignación de las responsabilidades.