

# “Negociación Colectiva: Un enfoque Metodológico”.

**Mario Pasco Cosmópolis**

Especialista en Derecho Laboral

y Autor de un Proyecto de Ley de Negociación Colectiva

## INTRODUCCION

En su sentido más amplio, la negociación colectiva comprende tanto la discusión y concertación del contrato colectivo, cuanto su interpretación y administración. Para efectos del presente trabajo, sin embargo, nos centraremos en su acepción etimológica más usual, relativa a la contratación en sí, refiriéndonos a la parte relativa a administración sólo en lo que incide en la negociación propiamente dicha.

Siguiendo a la OIT (\*) definimos como “negociaciones colectivas” las que se efectúan “entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con objeto de llegar a un acuerdo sobre las condiciones de trabajo y de contratación. Cuando no existe una organización representativa de trabajadores, pueden intervenir en las negociaciones representantes de los trabajadores debidamente elegidos y autorizados por éstos conforme a lo dispuesto por la legislación nacional. Contrato Colectivo será, a su vez, “el acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo” . . . que emana de la negociación colectiva.

- (A) En cuanto a la “Unidad de Negociación” usualmente hay dos niveles: el ámbito de una empresa o el de una industria. En Iberoamérica, los contratos colectivos que rebasan el marco de una rama de industria están poco difundidos aunque existen en países como Argentina, México y Venezuela; más corriente es el contrato colectivo de empresa. En Europa, la negociación colectiva es entablada a nivel de industria, celebrándose muy rara vez convenios con las empresas; en general, el sindicato no trata directamente con el empleador y negocia más bien con la asociación patronal.
- (B) En cuanto al sujeto, la negociación colectiva puede tener tanto a una asociación profesional (sindicato) cuanto a delegados debidamente elegidos y autorizados por los trabajadores, cuando no existe una organización representativa.

Sobre este particular, las legislaciones de los diversos países difieren grandemente: México, Chile, Venezuela, Brasil y otros países iberoamericanos se pliegan a la tesis de que el sujeto de la convención colectiva, por parte de los trabajadores, debe ser y sólo puede ser un sindicato profesional; tal sería, asimismo, la norma española en tanto que exige que “la representación de intereses esté prefigurada sindicalmente en cuanto a empresarios y trabajadores con anterioridad al convenio”. (\*).

En otros países, tales como Colombia, Perú, Bolivia y otros, no se impone que el sujeto de la convención colectiva sea un sindicato pudiendo ser válidamente concertado por delegados legítimamente designados por la mayoría de trabajadores, a condición de que no exista organización constituida.

Tomando en cuenta estas alternativas, el presente trabajo no versará únicamente sobre la negociación colectiva **con los sindicatos**, sino que será extensivo a toda forma de negociación (con sindicato o sin él) por entender que los principios en uno y otro caso son prácticamente idénticos.

- (C) Finalmente, no nos detenemos en la vieja discusión terminológica respecto de esta institución.

Para el presente trabajo, carece de importancia que al resultado final de la negociación colectiva se le llame “Contrato colectivo”, “convención colectiva”, “contrato normativo”, “convenio de empresa”, “pacto normativo”, o cualesquiera otras denominaciones que ha recibido según los distintos autores. Las usaremos indistintamente, aunque con mayor frecuencia la de “Contrato Colectivo”, sólo por ser la utilizada por la OIT. Por similares razones, emplearemos como sinónimos: Administrador de Personal, Relacionador Industrial, Técnico de Personal, hombre de Personal y otros, sólo para saltar por sobre los usos localistas. Lo importante es tener idea clara de la función, no el nombre.

(\*) Este trabajo fue presentado por el autor en el “Seminario Iberoamericano de Dirección de Personal”, realizado en Madrid, España;

(‡) OIT Recomendación sobre los Contratos Colectivos, 1951: ítem 2.1.

(\*) Ver ALONSO OLEA, MANUEL: “Naturaleza jurídica, partes, elaboración y contenido de los convenios colectivos de trabajo”, en DERECHO COLECTIVO LABORAL, Ediciones de DEPALMA, Buenos Aires, 1973, p. 195.

## FUNCION SOCIAL DE LA NEGOCIACION Y DEL CONTRATO COLECTIVO

La negociación colectiva y su resultado, el contrato colectivo de trabajo, cumple una importante función social que puede resumirse en las siguientes características:

- (A) Es un medio de conciliación de conflictos sociales, a través de la armonización y equilibrio entre los dos principales factores de la producción.

Empleadores y trabajadores tienen intereses diferentes, no siempre concurrentes o compatibles y muchas veces contradictorios. El libre juego de estos intereses y su acción controversial desatarían conflictos agudos e incontrolables. Si fuera sólo la fuerza frente a la fuerza el resultado sería necesariamente uno solo: la violencia, que es la negación del derecho.

A nivel social, la negociación colectiva es el vínculo del debate, el diálogo y la razón; un medio de paz social. Es, como dice CHIARELLI, "llevar el conflicto social al terreno del Derecho que es la esencia de la libertad y, a la vez, de la protección del trabajo en la persona humana".

- (B) Iguala a las partes y, por esa vía, es una forma de interrelación entre ellas y de participación de los trabajadores en la administración. La negociación colectiva exige buena fe de las partes, requiriendo que éstas se comuniquen y negocien, que sus propuestas sean compatibles con las contrapropuestas y que ambas desarrollen todo esfuerzo razonable para llegar a un acuerdo.

La intervención que por este medio obtiene el sindicato, integrada como un derecho que las legislaciones unánimemente consagran, crea a la empresa la necesidad de justificar razonablemente sus decisiones en todo lo que atañe a los trabajadores.

- (C) Es una fuente dinámica del Derecho Laboral. La legislación se limita, en general, a cubrir aquellas condiciones o normas básicas que aseguran el respeto a la dignidad humana en el trabajo, pero que dejan para los contratos colectivos el desarrollo y ampliación de dichas normas. Mientras la legislación limita su campo de acción al establecimiento de derechos mínimos, aplicables a todos los trabajadores, la contratación amplía o establece nuevos derechos de acuerdo con las condiciones que prevalecen en cada empresa o rama de industria.

El Derecho Laboral, así, alcanza una enorme fuerza expansiva, no se fosiliza en códigos sino que adquiere renovado vigor al responder, de modo actual y adecuado, a las legítimas expectativas de los trabajadores y a las reales posibilidades de los empleadores.

- (D) Evita o aminora la competencia desleal entre las empresas, imponiéndoles costos sociales similares.

Cuanto más amplia es la "unidad de negociación" mayores son sus alcances como factor de igualación. Al crear un cierto nivel de salarios que los productores no pueden rebajar como medio para competir, se evita la "competencia entre los salarios".

Los acuerdos repercuten tanto en lo económico como en lo administrativo en el seno de la organización y, al mismo tiempo, en la comunidad en la cual se encuentra ubicada la misma.

Por su trascendencia social y económica y por todo lo que, para la empresa y para los trabajadores, aparece envuelto en la contratación colectiva, la preparación previa y la correcta administración posterior son elementos indispensables dentro del proceso de la negociación.

Esta no es, conceptualmente, la más importante de las tareas de la dirección de personal. Pero su influencia en todos los campos que le atañen (administración salarial, programas de beneficios, disciplina, promociones, etc., etc., etc., todas partes vitales de la administración) y la imagen que proyecta de las relaciones obrero-patronales, la hacen el más claro síntoma de una buena labor de relaciones industriales y viceversa.

### LA NEGOCIACION COLECTIVA:

#### Un proceso continuo

La negociación de un contrato colectivo de trabajo comienza el mismo día en que queda firmado el contrato anterior.

Si bien la etapa de negociación propiamente dicha, vale decir, de debate, discusiones y acercamientos, aparece teñida de espectacularidad y constituye el eje de todo el proceso, existen vitales tareas que la preceden y la suceden. La época del simple "regateo" ya quedó atrás.

Aunque se inicia formalmente con la presentación del pliego, la negociación es un proceso continuo y permanente que conviene analizar en cuatro etapas o momentos: (1) anterior al pliego; (2) al presentarse el pliego; (3) durante la negociación propiamente dicha; y, (4) una vez culminada la negociación y suscrito el respectivo contrato.

#### 1.— Tareas anteriores a la presentación del pliego.

##### 1-A. Comité de Relaciones (o de Negociación)

La negociación no es tarea exclusiva del administrador de personal o relacionador industrial. El es el eje de todas las acciones que involucran al personal y, más concretamente aún, de las relaciones laborales con los sindicatos; es imprescindible en esta función.

CONCORDIA ADUANERA S. A.  
AGENTE AFIANZADO DE ADUANA

AVDA. REPUBLICA DE PANAMA 465 CALLAO  
TELEFONO 652421 - 290193

LICORES...

Y MUCHAS COSAS MAS!!

**euro import**  
"LA LICORERIA" (R)

AV. JOSE PARDO 724, MIRAFLORES  
TELEFONO: 453339

CORTESIA DE:



JOSE PARDO 799 MIRAFLORES  
TELEFONO 469646

Pero la tarea compromete a todos los que, de la alta dirección a los supervisores, asumen cargos que implican autoridad y representación. Ahora bien, de esta responsabilidad genérica deben derivar responsabilidades más específicas, en orden a la negociación del contrato colectivo. Ellas usualmente recaen en un Comité de Relaciones Laborales o de Negociaciones, cuya integración varía de empresa a empresa pero que incorpora en todas ellas necesariamente al Director de Personal o a un representante del área, teniendo además intervención las áreas financiera y legal.

Encarar la negociación como un proceso continuo supone que este comité sea permanente, no constituido en forma eventual para participar en la celebración de un contrato, sino con tareas y funciones estables que constituyan preparación para futuras negociaciones.

**1-B. Preparación constante.**— La preparación para las negociaciones no se improvisa. A lo largo de la vida de un contrato colectivo y dentro del desenvolvimiento de las actividades diarias, debe prestarse atención a los reportes que sugieren defectos en el contrato e interpretaciones que parecen necesarias para su

aplicación. Es conveniente revisar esta experiencia en forma periódica para proporcionar una base a las futuras negociaciones, analizando la operatividad del contrato vigente, y detectar las partes que requieren modificación o perfeccionamiento por ser el contrato pobre o inoperante o confuso o contradictorio.

A través de las quejas y reclamos del personal se configura el área de relaciones más conflictivas. Las quejas y reclamos constituyen un buen test acerca del funcionamiento operativo del contrato, por lo que es necesario llevar un registro de los casos, así como el análisis de las causas que los motivaron y la solución que se les dió.

En los meses precedentes a la negociación, el Comité permanente debe acopiar, organizar y preparar toda la información de apoyo. Así mismo, dentro de lo posible, tratar de anticiparse a las demandas y peticiones sindicales y tener a mano los argumentos que puedan usarse para rebatir aquello que se considere irrazonable. Todo ello implica estudiar las relaciones pasadas, buscar en las experiencias propias y ajenas y tratar de predecir los desarrollos probables que puedan incidir en la capacidad de negociación de la empresa.

**1-C. Recopilación de información.**— Nada es más importante para el negociador que contar con información adecuada, exhaustiva y confiable acerca de todos y cada uno de los elementos que influyen en la contratación, incluyendo factores externos a la empresa sobre los que ésta no ejerce control.

Información sobre las tendencias contractuales más frecuentes en la industria, en la zona geográfica y, muy especialmente, en otras empresas competitivas; los contratos firmados por la organización sindical con otras compañías; el nivel de sueldos y salarios en la comunidad, en la industria y en empresas simila-

res; la relación comparativa de mano de obra y volumen de producción con otras empresas, el estado de la competencia; etc. Los cambios que puedan haberse producido en la legislación, las condiciones del mercado, las condiciones económicas generales. Información completa y fidedigna acerca de los gastos y costo de operación; de los volúmenes de producción, finanzas, utilidades; inversiones que la empresa ha hecho o prevé hacer; récord de ausentismo y otros datos del personal, etc.

El tiempo que se dedique a la investigación y clasificación de estos datos informativos es siempre tiempo bien invertido. Por cierto, la información debe ser procesada en forma de obtener estadísticas precisas, útiles y fácilmente manejables, cuidando que el grado de objetividad que de ellas emane pueda ser fácilmente compulsado por la organización sindical de modo que su autenticidad y validez sean incuestionables.

**1-D. Comunicaciones.**— Debe buscarse un manejo eficaz de interlocución en doble vía: Transmitir a los trabajadores el máximo de información sobre la empresa, su situación, su posición relativa frente a otras empresas competidoras, etc., así como las grandes líneas de su política de personal. De este modo, las posiciones que la empresa adopte durante las negociaciones no deben llamar a sorpresa de sus trabajadores, al estar éstos preparados psicológicamente para recibirlas. Inversamente, la empresa debe tener receptividad para las expectativas de su personal, no sólo las que se reflejan en problemas y conflictos producidos, sino las que traduzcan sus necesidades y apremios, así como lo que consideran de mayor justicia en sus aspiraciones.

Igualmente, la imagen de la empresa al exterior deberá ser mantenida y robustecida a través de programas complementarios de relaciones públicas, de modo que si, en un momento dado, las negociaciones trascienden hacia un conocimiento general, el público estará en capacidad de identificar claramente a la empresa, sus políticas y objetivos.

## **2.— Presentado el Pliego**

La presentación del pliego da inicio formal a la negociación y permite fijar los términos en que ésta se desenvolverá. Es a partir de este momento que la actividad del Comité de Negociación y del administrador de personal cobran máximo impulso y concentración.

**2-A. Evaluación del Pliego:** Evaluar el pliego implica examinarlo desde una triple perspectiva: legal, económico-financiera y política.

— Desde el punto de vista legal, el pliego debe ser analizado para definir con exactitud los puntos que puedan estar en implicancia con disposiciones legales; los que importa, modificaciones o superación de las normas existentes; y los que carecen de significación legal.

En determinados países las normas legales, generalmente permisivas de todo tipo de pactación, contienen por excepción preceptos prohibitivos (limitación en la capacidad para otorgar aumentos o monto máximo prefijado para éstos; beneficios no susceptibles de modificación por acuerdo de partes, etc.). Aquellos puntos que están en conflicto con normas prohibitivas deben ser excluidos de la negociación y no tomados en cuenta para ésta. Esto es definido por los asesores legales, como cuestión previa a cualquier otro análisis.

- La **evaluación económico-financiera** valoriza el compromiso involucrado en cada petición, tanto en lo que representa como costos directos cuanto en indirectos, diferidos y financieros.

Esta valorización debe efectuarse por cada punto en forma separada, analizando además, las inferencias mutuas que se producen entre punto y punto.

Por ejemplo, si simultáneamente se pide un aumento salarial y un incremento en el número de días feriados (no laborables pero sí remunerados), es claro que no podría establecerse el costo de este último pedido en función de los salarios antiguos, sino considerando los nuevos salarios que resultarán a consecuencia precisamente del pliego en discusión.

Sobre este tema cabe hacer algunas precisiones. Todo pliego contiene pedidos considerablemente superiores a aquellos que los trabajadores aspiran realísticamente a alcanzar; se crea así un margen negociable del que depende la flexibilidad de que gocen los representantes sindicales durante la negociación. Ahora bien, la valorización económica del pliego en función de estas peticiones conduce forzosamente a una gruesa distorsión de los resultados, por el efecto multiplicador que ejerce cada punto sobre los otros. Es común que las empresas hagan de todos modos esta valorización "irreal", que luego utilizan tácticamente durante las deliberaciones. Pero tal valorización servirá de poca ayuda a los negociadores si se basaran en ella al hacer ofertas y contraofertas.

Por tal razón es indispensable otra valorización, ajustada a aquello que el Comité de Negociación juzga como resultado probable de las conversaciones.

- Finalmente, el pliego debe ser sometido a una "**evaluación política**"; vale decir, confrontado con los principios y postulados que definen la política laboral de la empresa.

Para algunas empresas, por ejemplo, todo aquello que implique restricción o limitación a su capacidad administrativa debe ser considerado como inaceptable; en otras, pueden serlo los puntos que directa o indirectamente afectan la productividad.

Cada empresa pues, define los lineamientos generales que presiden las relaciones con su personal y busca someter el contrato colectivo a esos principios, evitando en lo posible cualquier eventual desviación.

**2-B. Definición de Estrategia y Táctica.**— Los negociadores deben conocer y estar íntimamente penetrados con las políticas básicas de la organización que representan. Al estar bien informados sobre las prácticas corrientes en la industria y la localidad y sobre los cambios recientes en las acciones legislativa y administrativa que corresponda y al confrontar las estadísticas y otras informaciones con las experiencias recogidas en otras firmas y en otros contratos, los negociadores adquieren **clara definición de los límites dentro de los cuales pueden hacer concesiones.**

Sobre la base de discusiones preparatorias, el Comité debe irse informando sobre las prioridades dadas a los diferentes puntos para conocer, en suma, lo que la empresa desea que hagan ellos y el grado hasta el cual pueden avanzar en la aceptación de las proposiciones de la otra parte.

A la información recopilada con anticipación debe añadirse datos más actualizados sobre los índices del costo de vida, el costo unitario de producción resultante de la aplicación del nuevo contrato y su efecto probable sobre los precios de venta.

Con esta información el Comité de Negociación se traza las metas u objetivos a alcanzar, así como los pasos metodológicos que deben cumplirse para lograrlos.

Finalmente, se decide cuál será la posición inicial a ofrecer cuando las conversaciones se inicien, que no representa un planteo positivo o un ofrecimiento que se espera sea aceptado por la otra parte, sino simplemente el límite inferior al que pueden aspirar los trabajadores como resultado de la contratación. Así, los términos de la negociación quedan confinados en dos extremos: el pliego, en su punto máximo, y esta posición inicial en el mínimo.

**2-C. Negociación colectiva positiva o por objetivos.**— La American Society for Personnel Administration (ASPA) propone una metodología de negociación por objetivos, a la que denomina: "negociación colectiva positiva".

### 3.— Durante la negociación.

La preparación metodológica que precede al inicio de las tratativas no tiene otra finalidad que proveer al negociador de los elementos de apoyo indispensables, de las herramientas, de las armas de que se ha de valer ulteriormente.

Pero todo este importante bagaje no "impone" soluciones. Los mismos hechos llevan a conclusiones diferentes según quién y cómo los interprete. El sindi-

cato llega a la mesa de negociación con peticiones exageradas, pero ello no autoriza para considerarlas como una mera fantasía; hay que asumirlas con seriedad, como hechos que habrán de pesar en la negociación.

Esto explica que, no obstante la importancia de la fase preparatoria, la etapa más sensitiva y trascendente del proceso es la de la negociación en sí, en que las partes se sientan a la misma mesa para aportar de buena fe lo mejor que puedan al logro de un acuerdo mutuamente satisfactorio. Es aquí, por lo tanto, donde deberán aflorar las cualidades de buen negociador que caracterizan al hombre de Personal y que éste debe cultivar y desarrollar.

**3-A. Arte de la Negociación.- Cualidades del Negociador.**— ASPA tipifica el "Arte de la Negociación" en tres cualidades: "sensibilidad"; "sentido del tiempo"; y, "análisis y previsión".

Para nosotros, el rol preponderante que atribuimos al administrador de personal en la negociación colectiva lo traducimos en los siguientes atributos:

- **Racionalidad-objetividad:** El relacionador laboral debe actuar en base de criterios objetivos; apreciar honestamente lo que es una petición fundada y una oferta justa.
- **Ecuanimidad:** Debe estar personal y profesionalmente apto para no irritarse frente a las reclamaciones "descabelladas" y para evitar que la empresa reaccione negativamente.
- **Persuasión:** Ejercida no sólo para inducir a los dirigentes sindicales a apreciar los planteamientos de la empresa, sino para fomentar una mentalidad conciliadora de la alta dirección y obtener de ésta el cambio de una actitud hostil hacia otra más accesible y dúctil. Es una función de cuasi mediación, aún cuando quien la ejercita no sea estrictamente neutral.
- **Flexibilidad:** Para no aferrarse a posiciones y distinguir las posturas aparentes o tácticas de las auténticas. Al buscar el delicado equilibrio en que descansa una relación laboral satisfactoria, el hombre de personal debe saber cuándo y cómo sacrificar algunos objetivos a fin de armonizar la estructura de valores divergentes que existe con los trabajadores y el sindicato.
- **Honestidad:** El hombre de personal debe alcanzar frente al Sindicato y a los trabajadores aquello que Richardson llama "reputación de **justo pero firme**" y que sólo se logra cuando se actúa permanentemente con buena fe.

**3-B. Contacto con la Alta Dirección:** El Comité dispone durante la negociación de cierto grado de autonomía relativa: Adopta decisiones y suscribe acuerdos dentro de los límites que le han sido autorizados.

No tiene, sin embargo, una independencia absoluta respecto de los altos mandos de la empresa, con los que debe mantener un frecuente intercambio. Al transmitir el desenvolvimiento de las conversaciones a personas que no participan directamente en ellas, se consigue puntos de vista o perspectivas diferentes, no siempre exactas, pero normalmente muy útiles; de otro lado, la consulta oportuna en cuestiones delicadas o riesgosas no menoscaba sino que refuerza la posición del negociador, al dar a éste un respaldo específico.

**3-C. Comunicaciones:** Las comunicaciones dan oportunidad a los negociadores para explicar el por qué de las posiciones asumidas; la información de cómo varían éstas puede ser muy útil en la posterior interpretación y aplicación del contrato, al quedar historiado no sólo el resultado final sino las alternativas a través de las cuales pudo concretarse.

El Comité debe estar atento a toda información sobre el clima, las reacciones y los movimientos de los trabajadores, auscultando así su aceptación o disconformidad con la marcha de las conversaciones.

#### 4.— Terminada la Negociación

Al concluir las conversaciones y suscribirse el contrato, debe procederse a la inmediata implementación de los acuerdos y evaluar los resultados.

**4-A. Evaluación de resultados:** Interesa no sólo comparar los resultados con las previsiones que sobre ellos hicieron los negociadores, sino sobre todo encontrar explicación al por qué las cosas se han desenvuelto en una determinada forma que puede no coincidir con lo planeado al inicio del trato.

Metodológicamente, una negociación será tanto más exitosa cuanto más se aproxime a lo que los negociadores se propusieron al comerzarla.

Pero ello no puede llevar a la rigidez de subordinarlo todo a la planificación. La negociación es un proceso activo y dinámico, en el que contienen fuerzas e intereses contrapuestos, y en el que lo realmente importante es la búsqueda de puntos de contacto o confluencia de los que pueda nacer un acuerdo.

**4-B. Difusión:** Es importante la apropiada divulgación del contrato. Así, los trabajadores, los supervisores y todos los integrantes de la organización quedan informados de los nuevos derechos y los nuevos condicionamientos a que se sujetarán en lo sucesivo.

Algunas legislaciones contemplan la obligatoria publicación del contrato en sitios visibles de los centros de trabajo, durante un plazo prudencial, para que pueda ser conocido por todos los trabajadores. Es práctica recomendable (y en algunos casos, obligatoria) imprimir el nuevo contrato y proporcionar ejem-

plares a todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

**4-C. Vigencia inmediata:** Poco desacredita tanto a una empresa y a sus representantes como la dilación injustificada en ejecutar las cláusulas del contrato. Es cierto que, en muchos casos, la tarea de calcular el monto de ciertos beneficios retroactivos puede tomar tiempo; en otros, puede tratarse de obras de largo aliento. Pero, en todo lo que corresponda una vigencia automática, la empresa debe estar preparada para ejecutar en forma instantánea, sin esperar una petición ni menos un reclamo del sindicato. Y cuando no es así, nada más apropiado que prever el plazo de ejecución en el propio contrato, de modo que se sepa con exactitud a partir de qué momento la empresa incurre en falta.

## ADMINISTRACION DEL CONTRATO COLECTIVO

Administrar el contrato colectivo, esto es, interpretarlo y aplicarlo, puede tener tanta o mayor incidencia sobre las relaciones de trabajo que la propia redacción de los acuerdos, pues éstos, por precisos y detallados que sean, nunca podrán predecir en forma absoluta todos los problemas, ni las dudas sobre su significado que puedan presentarse.

La administración del contrato debe disipar estas dudas y, por ese medio, proporcionar las interpretaciones adecuadas.

Determinar si la aplicación se ajusta o no a las cláusulas del convenio importa, de otro lado, una ampliación del proceso mismo de negociación; es una actividad cotidiana en la cual los representantes de la empresa y del sindicato procuran ventajas secundarias, o mayores concesiones por interpretación favorable de los acuerdos.

Los objetivos de una adecuada administración de los contratos, principalmente a través de los procedimientos de quejas y reclamos, pueden centrarse en lo siguiente:

- Proveer bases para una rápida y adecuada revisión y resolución de las diferencias de interpretación de los términos del contrato y de su aplicación en cada caso particular.
- Proporcionar a los empleados seguridad y garantía frente a arbitrariedades o decisiones caprichosas de los supervisores.
- Establecer un mecanismo para identificar y resolver problemas administrativos y laborales no cubiertos o inadecuadamente resueltos por el contrato, y ayudar así en el desarrollo de futuras negociaciones.
- Proporcionar a la organización información acerca de las áreas más sensitivas de la relación obrero-patronal.
- Dar a la organización un mecanismo para ajustar, virtualmente día a día, las diferencias entre la administración y los trabajadores, y permitirle consolidar buenas relaciones con los sindicatos. Todo ello abarca tres áreas:

### A. Interpretación y Aplicación

Las reglas que presiden la interpretación de todo contrato son la buena fe y común intención de las partes.

Se supone que la aplicación de un contrato no debería permitir margen para ventajas particulares que vayan más allá de lo que, en forma conjunta, acordaron los negociadores. Así como se exige buena fe en la negociación, debe exigirse mejor fe en la interpretación y aplicación.

Debe tenerse presente que la interpretación del contrato no siempre va a ser hecha por la oficina de Personal sino que en la mayoría de los casos, la responsabilidad recaerá en los supervisores, que son quienes mayor contacto tienen con el trabajador. El Contrato debe ser presentado a los supervisores y, a través de medios de difusión adecuados, explicitar su contenido y adecuada interpretación, debiéndose en lo posible ejemplificar con casos prácticos y objetivos que confronten al supervisor no con una especulación teórica sino con soluciones inmediatas.

### B. Procedimiento de Quejas y Reclamos

La negociación es un proceso continuo, permanente; el contrato provee de una base legal a las relaciones, pero éstas constituyen un manojito de acciones en las que constantemente se produce fricciones, malentendidos, discrepancias.

Las quejas son un medio de comunicación para el que debe existir un procedimiento formalmente establecido, que las capte en su origen, las tramite adecuadamente y las resuelva cuando son fundadas.

La queja bien manejada ayuda a evitar o a reducir conflictos entre la empresa y la organización sindical. Constituye también un excelente termómetro de aquello en que el contrato, y, en general, la administración, están fallando; lo que genera un estado de insatisfacción en el personal que pueda redundar en falta de cooperación y en multitud de otros problemas, incluso la huelga.

El procedimiento de queja sirve también para interpretación del contrato. Los negociadores pueden, en ciertos casos, convenir cláusulas aún reconociendo oscuridad en su significado; la interpretación específica será obtenida cuando el problema aparezca y en los términos de la situación en la cual se presenta. El contrato no es un instrumento frío y alejado de la realidad, sino que alcanza vida a través de su propia ejecución.

El procedimiento de quejas se establece en cada empresa de acuerdo a su estructura y necesidades y está condicionado generalmente por las propias estipulaciones del contrato colectivo y del reglamento interno de trabajo. Basta resaltar aquí la trascendencia que el procedimiento de atención y solución de quejas tiene dentro de la negociación colectiva, de la que forma parte.

### C. Enmiendas y Revisiones

Durante la vigencia del contrato puede presentarse la necesidad de efectuar cambios en el mismo; algunos contratos incluso prevén tal posibilidad, incluyendo una cláusula de reapertura condicional.

En todo caso, siendo el contrato necesariamente un instrumento bilateral, las partes pueden modificar cualquier cláusula en cualquier momento si existe acuerdo mutuo y las normas legales no lo prohíben. En estos procesos de revisión anticipada se repiten, en menor dimensión, problemas similares a los que se dan durante la negociación del contrato total, de modo que debe observarse una metodología básicamente idéntica en lo que a tales cambios se refiere.