

Los delicados contrapesos de la negociación colectiva

17 de julio de 2012

De la negociación colectiva dependen las condiciones de trabajo, productividad e incluso paz social.

La reforma de la negociación colectiva aprobada en España en 2011 abrió por primera vez la puerta a las empresas para "descolgarse" de su convenio sectorial y aplicar unas condiciones sociales a la baja sin necesidad de contar con la aprobación sindical.

Sin embargo, el acuerdo con los sindicatos sigue siendo importante siempre y los casos en que se llega a este extremo son la excepción.

Lo cierto es que la negociación colectiva es una herramienta de gestión de primer orden con impacto tanto en la estrategia como en el día a día de la empresa. De ella dependen las condiciones de trabajo, productividad e incluso paz social.

Los profesores del IESE [Guido Stein](#) y [José Ramón Pin](#), con la colaboración de Juan Majada y Salvador Plaza, ofrecen en la nota técnica "[La negociación colectiva: claves prácticas](#)" los detalles esenciales para llevar a buen puerto este delicado proceso negociador, que incluye desde los acuerdos de concertación e interconfederales hasta los convenios sectoriales, franja y de empresa.

El documento se completa con el resumen de una entrevista a un director de Recursos Humanos, que ofrece una serie de consejos en base a su experiencia profesional.

Protagonistas, no antagonistas

En toda negociación colectiva intervienen tanto protagonistas "internos" (trabajadores, directivos y sindicalistas) como "externos" (representación sindical y empresarial externa, y autoridad laboral), a los que en algunos casos se suman los influyentes medios de comunicación.

Los autores señalan la necesidad de que la empresa cuente con un comité estratégico y uno negociador durante el proceso.

El primero incluye a las personas que deciden las cuestiones prioritarias y designan al comité negociador. Su papel durante el proceso se reduce a desbloquearlo si queda encallado.

El comité negociador, cuya estructura debe ser formal y visible, debe incluir tres roles imprescindibles: el presidente, el observador y el sintetizador, aunque varios de ellos pueden recaer en una misma persona.

El papel del observador es vigilar los movimientos de la parte contraria para detectar los mensajes implícitos y transmitir al presidente esa información sensible a la hora de negociar. Por su parte, el sintetizador está especializado en distraer la atención y ganar tiempo.

¿Qué negociamos?

Cada reivindicación o necesidad debe ser cuantificada en términos de coste presente y futuro. Y se debe identificar lo vital e irrenunciable, lo importante y lo accesorio en ambas partes.

El objetivo es elaborar una tabla reivindicativa con un índice de cuestiones debidamente priorizadas. Normalmente conviene ocultar el orden de prioridades para mantener la fortaleza de nuestra posición si el intercambio de información no es recíproco.

La nota técnica también señala la conveniencia de obtener información de las necesidades específicas de cada persona de la otra parte para entender mejor sus reivindicaciones. Como indica un director de Recursos Humanos, "tienes que conocer a tus interlocutores, saber de qué pie cojea cada uno".

Tras un primer tanteo, es necesario lanzar señales que delimiten el marco de negociación.

Además de la comunicación formal, también se puede recurrir a la informal, a través de lo

que se conoce como el "mecanismo del pasillo". Pero hay que tener claro con qué personas del lado contrario nos interesa comentar el desarrollo de las negociaciones.

Cuando ya se tienen claras las demandas, lo idóneo es ir negociando por paquetes y abordar los intercambios y cesiones. Pero hay que tener presente que no existen acuerdos parciales o intermedios, solo es posible un acuerdo global.

Cuando se pinta un cuadro, llega un momento en el que se sabe que está acabado. Si se retoca apenas mejora y, sin embargo, se corre el riesgo de estropearlo.

Lo mismo sucede en toda negociación. Llega un punto en el que hay que redactar las actas para plasmar por escrito y con precisión los puntos acordados, y firmarlo antes de levantar la sesión. De lo contrario, se corre el riesgo de tener que reiniciar la negociación en la siguiente reunión.

Saber comunicar

Durante cualquier negociación, es fundamental mantener formados e informados a los mandos intermedios para que la plantilla comprenda las razones de la compañía para defender sus posturas.

Además, la empresa debe respetar siempre la "liturgia sindical" (panfletos, comunicados, huelga...). Su objetivo debe ser contrarrestar o controlar las acciones sindicales, pero nunca eliminarlas, ya que intentarlo puede ser contraproducente.

Tras el acuerdo, la comunicación a directivos y trabajadores, y, en el caso de los servicios públicos, a la opinión pública, también constituye una herramienta de gestión crítica.

La voz de la experiencia

El director de recursos humanos que ofrece sus consejos en la nota técnica recalca que a la hora de negociar se debe emplear la fórmula: "Usted, ¿qué quiere? Pero, ¿a cambio de qué?".

Otra clave del éxito en la negociación de un convenio, según este ejecutivo, es "tenerlo negociado todo antes de sentarte", para lo cual es básico "hablar con la gente, escucharla".

También indica que "hay que saber ceder" en el momento adecuado y ante la persona precisa, así como intentar hablar con la otra parte para que entre en razón. Y si la cosa se pone muy fea, es el momento de "aplicar el sentido común".

Otros aspectos en los que incide este directivo son tener cuidado con los tiempos, no mostrar nunca una debilidad al contrario y evitar decisiones precipitadas.

Al fin y al cabo, como explica un director de Recursos Humanos entrevistado, "a todo el mundo le interesa que las cosas [en la empresa] funcionen mejor, se trata de buscar un equilibrio entre generación de riqueza y las reivindicaciones [de los trabajadores]. Todo el mundo tiene que salir ganando".

www.iese.edu/es/insight