¿Qué hacemos con el convenio? Claves para la negociación

Aunque la negociación colectiva ya no es la batalla campal de antaño, conviene conocer sus aspectos teóricos y prácticos. Los profesores del IESE José Ramón Pin y Guido Stein ilustran con seis conflictos las claves de lo que consideran un proceso fundamental en la dirección de empresas.

1 de enero de 2017

Con la crisis económica como telón de fondo, el Gobierno español aprobó en 2012 una

©IESE Business School

reforma laboral que introdujo profundos cambios en la regulación de la **negociación colectiva**.

Dichos cambios van desde su **descentralización** —se da prioridad a los convenios de empresa frente a los sectoriales— hasta la **limitación** de las extensiones automáticas de los convenios, la posibilidad de **descolgarse** del convenio del sector en determinadas circunstancias y la reducción las trabas que tenían las empresas para modificar unilateralmente las **condiciones de trabajo**.

Teniendo en cuenta estas novedades y el marco de una economía globalizada en la que las empresas se mueven internacionalmente y actúan localmente, la negociación colectiva se ha convertido en una herramienta de gestión indispensable. De ella dependen no solo las **condiciones de trabajo** y la productividad, sino también la paz social.

Que ganen todos

Muy oportunamente, el libro ***Claves de la negociación colectiva: de la teoría a la realidad***, de los profesores del IESE **José Ramón Pin** y **Guido Stein**, ahonda en este tema para ayudar a empresarios y directivos a afrontar mejor las relaciones y negociaciones laborales. También les resultará útil a los representantes sindicales y los trabajadores que desempeñan funciones en los comités de empresa. La obra ha sido prologada por Juan Pablo Riesgo, secretario de Estado de Empleo.

Los autores empiezan por repasar todos los aspectos teóricos del conflicto sindical y las dinámicas de la negociación colectiva para después analizar seis conflictos relevantes:

- **Dummet Ibérica.** En concreto, el precio que tuvo que pagar para alcanzar la paz social en 2009, incluido el cierre patronal como medida de presión para pactar un ERE.
- **Navegación aérea.** En 2012, la dejación de poder condujo a graves conflictos con los controladores aéreos que siguen sin resolverse, aplazados por la prolongación del convenio.
- **Volkswagen.** También en 2012, fueron las presiones de la matriz alemana las que desencallaron las negociaciones del convenio en la planta de Landaben (Pamplona).
- **Avianca.** Los sindicatos de la compañía aérea colombiana perdieron poder y legitimidad para negociar el nuevo convenio al no aceptar las reglas del juego impuestas en 1996.
- **Banespa.** El banco brasileño, comprado por el BSCH en 2001, tuvo que adaptarse a un nuevo contexto global con un proceso masivo de bajas voluntarias.
- **Metro de Madrid.** En 2012, esta empresa pública se vio inmersa en una conflictiva

©IESE Business School

negociación que debía tener en cuenta la necesidad de equilibrar los déficits de las entidades públicas responsables de su gestión.

Para los autores, en la negociación colectiva todas las partes deben ganar porque, de lo contrario, tarde o temprano estallará el conflicto.

Ese **equilibrio de fuerzas**, fruto de la búsqueda del bien común, no se alcanza por inercia ni en cada una de las negociaciones, sino a fuerza de limar diferencias para aunar voluntades e intereses dispares. De ahí que los profesores Pin y Stein consideren que **la negociación correcta siempre es la corregida**, la que aprende de los errores y los supera con tenacidad en futuras negociaciones.

El entorno de la negociación

Además de la situación de la propia empresa y su relación con los sindicatos, los principales **condicionantes de la negociación** colectiva son el marco laboral y la realidad social en la que se enmarca.

Las cosas se complican con la economía globalizada. Las empresas ya no compiten en un único territorio, sino en muchos otros con entornos legales, sociales, técnicos y culturales diferentes, de forma que las **condiciones laborales** y los **acuerdos sindicales** que las protegen pasan a ser un **elemento de competitividad**.

Por ejemplo, durante la crisis económica de 2008-2012 los sindicatos de la industria automovilística española llegaron a acuerdos que permitieron el **traslado de producciones** de otros países a fábricas situadas en Barcelona, Pamplona, Valladolid o Vigo. Para conseguirlo, tuvieron que competir con otras de Alemania o República Checa.

Esta **globalización de la economía** hace que los autores aconsejen estudiar a fondo la situación económica internacional, nacional y local, así como la evolución del sector y la competencia, antes de empezar una negociación. Como ocurrió en alguno de los casos analizados, todo ello puede influir decisivamente en el resultado de la negociación.

Por otro lado, los intereses de empresarios y trabajadores pueden coincidir más de lo que creen. No en balde, de su entendimiento depende el **mantenimiento y la calidad de los puestos de trabajo**, además de los salarios.

Las cifras parecen corroborarlo, pues revelan que **la negociación es mucho menos conflictiva** de lo que se suele pensar. Según CC. OO., en España se firmaron **1.842 convenios en 2014** y **1.120 en 2015**. Tan solo una mínima parte derivaron en conflicto y ni siquiera trascendieron a los medios de comunicación. La inmensa mayoría transcurrieron por los tranquilos cauces del acuerdo.

©IESE Business School

©IESE Business School