

**Fausto Miguélez<sup>1</sup>**

## ¿Reformar la negociación colectiva?

---

<sup>1</sup> Agradezco a Albert Recio diversas observaciones y correcciones al texto inicial, aunque los errores que aún pueda haber siguen siendo míos.



*Paisaje de Guadarrama, s. f. Martín Rico y Ortega.*

---

*La negociación colectiva constituye, desde los inicios del siglo XX, el verdadero eje de las relaciones laborales en los países democráticos; esto es, allí donde los agentes sociales tienen autonomía para diseñar sus estrategias, adaptando a los sectores y empresas la regulación efectuada a nivel general y amoldándose a los cambios. Pero además el instrumento de la negociación colectiva, al regular las condiciones de trabajo, influye sobre manera en las condiciones de vida y, por tanto, en la política y en el tipo de cohesión social que se construye. En resumen, estamos hablando de algo de importancia capital en las sociedades modernas.*

## 1. LOS DEBATES SOBRE LA REFORMA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

**R**EVISAR la estructura y funcionalidad de la negociación colectiva periódicamente es necesario, como la de cualquier institución en la que el tipo de actores y las relaciones entre los mismos son un punto clave. Es ley de vida y de historia. Pero pensar que la negociación colectiva debe tener en todos los países la misma estructura y las mismas características es empeño vano y además generador de posible desigualdad, conflicto y frustración, puesto que la negociación colectiva responde a lo que son las relaciones sociales de una sociedad, no sólo en función de su economía sino condicionadas por la historia de cada sociedad, particularmente por su historia social y política, y por otras características como el tipo de actores socio-económicos. De manera que, siendo obvio que la Unión Europea tiene algunos rasgos generales comunes, la necesaria reforma de la negociación colectiva no puede llevarnos a ser un calco de Alemania ni de Francia que, por lo demás, tienen estructuras de negociación bastante diferentes entre sí.

Por otro lado, reformar de manera radical la negociación colectiva por decreto sería una temeridad que sólo causaría problemas, puesto que sería decirles a quienes autónomamente se han relacionado hasta ahora como han creído conveniente —porque son los actores del sistema económico y deberán seguir ostentando esa autonomía—, que deben hacerlo de otra manera, sobre todo si el argumento es «porque así lo decide Bruselas» cuando hasta ahora la UE se ha distinguido por tener tan pocas políticas comunes. Como señalan algunos expertos, conviene una reforma pero partiendo de las bondades del modelo vigente (Cruz Villalón, J., 2011), aunque señalen reformas que son más bien rupturas.

Antes que nada conviene que recordemos qué significa social y económicamente la negociación colectiva entre trabajadores (sus representantes) y empresas (sus representantes). Para cada agente social, negociar es intentar llegar lo más cerca posible de los objetivos que se plantea, sabiendo que el otro tiene también unos objetivos que pueden poner obstáculos a los propios, lo que obliga a alcanzar un cierto «equilibrio» que se logra precisamente a través del estira y afloja de la

negociación. Hablo de equilibrio entre comillas, porque los sujetos implicados en la negociación no son iguales en fuerza, ya que las empresas tienen al respecto un «poder unilateral»: crear y eliminar empleo. Esta es la razón por la que, con el objetivo de disminuir las desigualdades, los sindicatos y las fuerzas de izquierda han conseguido históricamente que la negociación colectiva se reconociera como un derecho en los países democráticos, algo que en general podríamos decir del derecho laboral. Estamos hablando de un instrumento que tiene que ver con el poder o la fuerza que tenga cada una de las partes. Obviamente, la regulación normativa puede condicionar ciertos estándares básicos, pero la historia real marcará formas de negociar, contenidos de la negociación y cumplimiento de los mismos, siendo la cultura de relación entre las partes lo que subrayará unas pautas u otras. Pero el centro de la cuestión sigue siendo el que he señalado, el poder de cada actor social.

Ahora bien, si simplificamos mucho para entendernos, podemos decir que el poder de ambos actores radica en la influencia que tienen sobre la fuerza de trabajo, esto es, la capacidad de «convencer» —quizá también utilizando la amenaza del despido, en el caso de las empresas— a los trabajadores de que trabajen en unas condiciones u otras o, por el contrario, de que se movilicen —caso de los sindicatos— para cambiar dichas condiciones. Esto es lo que explica que los sindicatos hayan tendido a plantear una negociación colectiva sectorial y las empresas una negociación lo más cercana posible, es decir, empresarial. En el primer caso, los sindicatos suponen que lo pactado puede convencer a todos los trabajadores, puesto que muchos no van a tener instrumentos de presión en sus propias empresas, mientras que en el segundo las empresas pueden más fácilmente convencer a sus trabajadores de que pueden ofrecerles condiciones más beneficiosas —algo que puede ser verdad si estos trabajadores tienen fuerza colectiva interna— o bien pueden imponer condiciones no deseadas, en el caso de no tener los trabajadores una fuerza colectiva adecuada.

Por ello, los sindicatos buscan, con la negociación colectiva, convertirse en representantes de todos los trabajadores del sector o ámbito que fuere y en relación con el máximo de aspectos posibles que afecten a la relación laboral, de modo que las empresas de ese sector o ámbito tengan menos margen para ofrecer condiciones a sus trabajadores que puedan poner en riesgo las ofrecidas a nivel sectorial. Pero la negociación de sector o territorio interesa también a las organizaciones patronales, puesto que negociando para todas las empresas expresan y consolidan un poder que no tendrían si cada empresa negociase por su cuenta. En ese caso, las organizaciones patronales se convertirían en una mera agencia de información. En la

negociación de empresa los sindicatos negocian para todos los trabajadores de la empresa, pero ésta puede presionar con la posibilidad de que trabajadores externos acepten condiciones que no acepten los de plantilla; es el caso típico de la contratación masiva de inmigrantes.

Así pues, en principio los sindicatos tenderán a privilegiar la negociación sectorial, puesto que así velarán por el bien común de todos los trabajadores y por su fortalecimiento como organizaciones, aspectos en los que también estarán interesadas las organizaciones patronales. A su vez, la empresa tenderá a la negociación dentro de la empresa, porque ello le permitirá mejores ajustes. Así mismo, cuando se trata de negociación de empresa el comité, o los sindicatos generales, tenderán a que todos los trabajadores estén afectados por un mismo convenio, mientras que la empresa tenderá, si puede, a desarrollar varios convenios o a dejar a ciertos trabajadores fuera de convenio.

Por lo tanto, resulta lógico que los sindicatos tiendan a optar por la negociación de ámbito superior sobre la de ámbito inferior. Pero, así haciendo, también deben estar abiertos a tener en cuenta las mejoras que la productividad podría ofrecer a los trabajadores de ciertas empresas, en mejor posición en el mercado que otras. De no hacerlo, se expondrían a que en esas empresas surgiesen sindicatos de empresa, poco sensibles al bienestar general de los trabajadores. Por ello han sido sensibles a esta cuestión e históricamente han intentado combinar ambos niveles de negociación. En el nivel general han intentado garantizar unas condiciones mínimas razonables para todos (en salarios, horarios y seguridad laboral), mientras que en el nivel de empresa estas condiciones se han podido mejorar en función de las mayores posibilidades de presión que existen en ella, si la productividad es más alta que la general.

Pero más allá de estas consideraciones, la negociación colectiva constituye, desde los inicios del siglo XX, el verdadero eje de las relaciones laborales en los países democráticos; esto es, allí donde los agentes sociales tienen autonomía para diseñar sus estrategias, adaptando a los sectores y empresas la regulación efectuada a nivel general y amoldándose a los cambios. Para los clásicos, negociación colectiva constituye casi un sinónimo de las relaciones laborales (Dunlop J., Chamberlain N., 1967). Pero además el instrumento de la negociación colectiva, al regular las condiciones de trabajo, influye sobre manera en las condiciones de vida y, por tanto, en la política y en el tipo de cohesión social que se construye. En resumen, estamos hablando de algo de importancia capital en las sociedades modernas.

## 2. ¿CÓMO SE ARTICULA LA NEGOCIACIÓN EN EL SECTOR, EN EL TERRITORIO Y EN LA EMPRESA?

Una de las cuestiones que vuelve a estar en debate, como lo ha estado siempre, es el ámbito de negociación, es decir, cómo unos ámbitos deberían articularse con otros y cuáles deberían predominar. Tampoco aquí el debate debería ser en abstracto, sino partiendo de nuestra experiencia histórica concreta. Por cierto, decir que la estructura actual es «heredada» del franquismo no tiene por qué ser un argumento decisivo ni en detrimento de la misma, pues depende de que la dinámica de las relaciones laborales reales permita esa estructura y de si los actores sociales se sienten cómodos con ella o no<sup>2</sup>.

¿Cuál es esa realidad histórica reciente? En el año 2000, más de la mitad de los trabajadores tienen convenio colectivo sectorial provincial, poco más de una cuarta parte lo tienen sectorial nacional, el resto se dividen entre convenio de empresa (13%) y de Comunidad Autónoma (6%) (Izquierdo, M. y otros, 2003). Las cifras se mantienen en 2007, aunque con leves descensos del provincial, del nacional y de empresa, a causa del ascenso relativamente notable del sectorial autonómico (Pérez Infante, 2010). En una palabra, en la historia reciente, tanto en periodos de crecimiento medio como de crecimiento alto, ha seguido predominando el convenio sectorial, en relación al cual —es de suponer— el de empresa puede brindar a los trabajadores de algunas empresas y a éstas más ventajas; esto es, han respetado el sectorial territorial y han ido más allá cuando había ventajas para ambos actores. Actuar de otra manera hubiera sido un comportamiento poco racional.

Dicho con otras palabras, en la historia reciente los actores han decidido combinar el convenio colectivo sectorial con el de empresa, aunque dando predominio al primero. Esto no es una novedad, puesto que es la tónica que ha dominado en los países de la Unión, en los que hay tres modelos: el mayoritario combina convenio sectorial y convenio de empresa (España, Dinamarca, Francia, Irlanda, Chequia y otros), el segundo pone el acento en el convenio sectorial (Italia, Alemania, Austria, Holanda, Noruega, Portugal, Grecia), el tercero se circunscribe a la empresa (Reino Unido, Polonia). Por tanto, es muy mayoritario aquél en el que, solo o compartido, el convenio sectorial es predominante. Las diferencias se dan en el ámbito que abarca el convenio sectorial: en algunos casos es nacional (Holanda, Italia), en otros es regional (Alemania); en otros se agrega un ámbito más bajo, que es la provincia,

---

<sup>2</sup> Quizá es más trasnochada la provincia como estructura administrativa, después de la nueva reestructuración del Estado de las autonomías, y ahí sigue.

o se combinan los tres (España). El ámbito provincial parece ser algo muy propio de España y aquí parece radicar la llamada «herencia» del franquismo; deberíamos entender su funcionalidad antes de borrarla del mapa, al menos por decreto. Pero la empresa como único ámbito de negociación no parece condecir mucho con la tradición europea.

Pero volvamos al caso de España y veamos en qué sectores predominan unos u otros ámbitos —es decir, presentan registros muy por encima de su media— e intentemos explicar por qué. Los convenios provinciales predominan en construcción, hostelería y comercio, siempre según el número de trabajadores afectados; los nacionales se dan principalmente en servicios financieros, manufacturas y servicios a las empresas; los autonómicos son más relevantes en hostelería y servicios a las empresas; los de empresa predominan en energía, transporte, y en industrias extractivas (allí donde hay muchas empresas grandes). Sin embargo, hay opciones mixtas: en la construcción hay un convenio estatal que luego deja algunas cuestiones, entre ellas los salarios, a los convenios provinciales; en la hostelería existe un acuerdo marco sobre categorías y otras cuestiones que luego se incorporan a los convenios provinciales.

Lo primero que cabe constatar es que la inmensa mayoría de trabajadores están en convenios de ámbito superior a la empresa, algo que conviene a los representantes de los trabajadores y a las organizaciones patronales en el sentido que he explicado anteriormente, pero que también conviene a los trabajadores mismos dada la importancia que tiene la pequeña empresa. Es más, si comparamos los dos estudios citados, deberíamos decir que el convenio de empresa retrocede en términos relativos. Que ello sea así tiene que ver con el hecho de que los principales protagonistas de la negociación, sindicatos y organizaciones empresariales, tienen más fuerza y capacidad de influir negociando la totalidad del sector en un determinado territorio que centrándose en una empresa. Cuando los sindicatos son poco fuertes en las empresas, o hasta están ausentes, su mejor estrategia es elevar el ángulo de tiro y negociar por encima de la empresa. Pero si las organizaciones patronales tienen una vinculación débil con muchas empresas en ciertos sectores, eso las hace proclives también a tratar con la otra parte en términos territoriales. Hay excepciones: son las empresas grandes de determinados sectores, en los que la sección de RRHH está bien implantada y donde el comité de empresa es potente y tiene una mayoría capaz de diseñar objetivos claros para la negociación.

Por otro lado, no cualquier ámbito superior a la empresa tiene las mismas características para los actores de la negociación y para el éxito de la misma, y aquí

reside uno de los grandes debates actuales. Yo creo que se puede establecer una regla de oro: el ámbito territorial escogido por sindicatos y organizaciones patronales es el más amplio posible, siempre que esta característica coincida con el hecho de que en ese ámbito los actores sociales (organizaciones patronales y sindicatos) tengan la máxima fuerza, sea por afiliación o bien por representación electoral; y además siempre que sea el mejor ámbito para garantizar derechos comunes, por parte de unos, y evitar la concurrencia a la baja de los salarios, por parte de otros. Así garantizan mejor los intereses de sus representados y consolidan su propia representatividad. Por el contrario, el ámbito territorial es más reducido cuanto menos fuertes son dichos actores, o uno de ellos (recordemos que la negociación requiere, de todos modos, dos actores con un cierto «equilibrio»), en ese ámbito territorial.

Esta regla nos permite explicar por qué un ámbito de negociación tiende a imponerse en uno u otro sector. La banca y las cajas, y algunas manufacturas como químicas, han dado el paso al convenio nacional porque tienen actores potentes a nivel nacional y en las principales empresas, y ello les da seguridad sobre la eficacia de lo que se haya acordado para todo el país. En el otro extremo, en la construcción, la hostelería y el comercio, tanto los sindicatos como las patronales suelen ser más débiles, debido al tipo de empresas que predominan —pequeñas y poco estables—, por lo cual resulta más coherente, al menos para los sindicatos, negociar provincialmente, puesto que esto permite estar «más cerca» para vigilar lo acordado y quizá conseguir en algunas provincias ciertos avances que luego se podrán trasladar a otras o se podrán poner como ejemplo en otras, o cuando menos para que haya visos de respeto a lo acordado, al tener los territorios más pequeños (provincias) algún grado de homogeneidad en términos de empresa, productividad, y otras condiciones. En ninguno de los dos casos sería eficaz una negociación de empresa que no tuviese por encima un paraguas territorial, puesto que en gran parte de las empresas, debido a su tamaño principalmente, no habría interlocutores autónomos de ambos lados.

Entre estos extremos se sitúan los convenios de ámbito autonómico, que pueden tender a sustituir a los provinciales o a los nacionales, y parece que lo están haciendo lentamente. La tendencia es a sustituir los provinciales cuando a nivel autonómico se consolidan actores representativos del conjunto de provincias de la comunidad autónoma; en ello puede haber razones históricas, pero también características del sector (por ejemplo, más orientado a la exportación o tendente a asumir cambios tecnológicos, o con mayor peso sobre el PIB o el conjunto de empresas y asalariados, como la hostelería, debido al turismo) y políticas regionales que tiendan a dar protagonismo a los actores. Estas mismas razones, que



pueden poner de manifiesto la no homogeneidad de los mercados de trabajo a nivel estatal frente a una mayor homogeneidad a nivel autonómico, pueden llevar a que un convenio se acabe configurando como de ámbito autonómico o de ámbito nacional. Por todo ello, cabe pensar que algunas CC AA pueden avanzar más que otras hacia un marco territorial autonómico (en las uniprovinciales no se plantea dilema alguno, por supuesto), mientras que puede haber otras en las que la alternativa más fácil al convenio provincial sea el nacional. En cualquier caso, no parece que se pueda proceder a dar el paso hacia un convenio sectorial de ámbito superior por la vía del decreto; deberá hacerse básicamente por negociación y probablemente con ritmos diferentes según regiones, algo que no debería ser catastrófico, puesto que esta diferencia territorial la tenemos en muchas otras cuestiones colectivas.

En teoría se puede pensar que todo funcionaría mejor si se negociase, por un lado, a nivel nacional —o autonómico en algún caso— y, por otro, a nivel de empresa, siendo el nivel provincial esa ferralla del pasado franquista que hay que quitarse de encima. Pero hay dos razones que nos hacen pensar que la teoría puede no ser tan coherente. La primera es la ya señalada, que los representantes puede que no tengan consistencia suficiente a nivel nacional ni autonómico, con lo cual la eficacia de lo pactado quedaría en entredicho. La segunda es que el mercado puede ser homogéneo a nivel nacional en ciertos sectores (la banca, por ejemplo) o autonómico (por ejemplo hostelería, en ciertas CC AA), pero en otros esa cierta homogeneidad se da solo a nivel provincial (construcción, comercio), al menos por ahora. Por ello, es de rigor pensar que se debería ir a la máxima amplitud de ámbito posible, pero a sabiendas de que es un camino que se necesita recorrer.

Por otro lado, plantear, sin más, la negociación colectiva a nivel de empresa —o principalmente a nivel de empresa— como hacen algunos expertos, podría comportar en nuestro país la eliminación de la negociación colectiva en una mayoría de empresas, lo cual no sólo sería desastroso para los trabajadores sino que tampoco sería conveniente para las propias empresas, puesto que el convenio supra-empresarial acaba marcando unas ciertas reglas de competitividad, buenas para las empresas. Como he dicho antes, la tradición del convenio de empresa no está enraizada en Europa. Obviamente, puede haber excepciones en algunos aspectos, como los salarios, pero deberían ser tratados con mecanismos excepcionales. De hecho ya es así y podría consolidarse más, puesto que en muchas empresas hay acuerdos sobre complementos salariales de diverso tipo que contemplan precisamente el diferencial de productividad u otros, aunque manteniendo el convenio sectorial como regla de competitividad.

### 3. ¿NEGOCIAR LOS SALARIOS EN FUNCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD O EN FUNCIÓN DEL COSTE DE LA VIDA?

Antes que nada deberíamos debatir qué se entiende por productividad. En términos generales, la teoría dice que se refiere a la relación entre la producción obtenida y los recursos necesarios para ello. Hasta aquí podría haber acuerdo bastante generalizado. La producción parece un factor claro en la industria, la agricultura y la construcción, pero no es tan evidente en algunos servicios en los que, en el valor del producto puede tenerse en cuenta la satisfacción del usuario o la decisión política de prestar aquel servicio al coste que sea. En la relación de recursos podríamos señalar: trabajo, materias primas, maquinaria, energía, capital, calidad, organización, capacidad técnica y otros. Aquí hay ya interpretaciones contrapuestas, según se consideren más importantes unos u otros factores entre los señalados, o sencillamente se tengan en cuenta algunos y no otros.

Pero, en todo caso, la productividad aumentaría, no porque aumentaran los salarios sino porque aumentase el producto *per cápita*. Lo que lleva a algo característico de nuestro país en periodos de crisis: que descendiendo el volumen de productos desciende aún más la mano de obra y, paradójicamente, esto lleva a un incremento de la productividad. Algo que pone de manifiesto que en términos sociales la productividad no lo es todo, puesto que de mantenerse esa paradoja por mucho tiempo se reduciría el consumo interno, lo que llevaría a un menor volumen de compra de productos. Pero la productividad también varía si, sin variar el coste de la mano de obra, disminuye el de las materias primas o el de la energía. Al revés, disminuyendo el coste de la mano de obra, la productividad no mejoraría si se incrementa el coste de los dos factores señalados o de otros. También es fácil entender que manteniéndose todos los costes mencionados, si se incrementa la calidad de la producción, aumenta la productividad si el precio mejora; la calidad puede incrementarse si mejora la formación de los trabajadores o si se aplican innovaciones, que pueden provenir de la dirección pero también de los trabajadores.

Todo esto pone de manifiesto que la supuesta sencilla regla de «adecuar los salarios a la productividad» no tiene nada de sencilla, ni tan siquiera de realista. Por otro lado, las relaciones entre empresas, entre éstas y la administración, así como entre sedes territorialmente o hasta sectorialmente diversificadas de muchas empresas, agregan aún mayor complejidad al cálculo de la productividad.

A todas las dificultades señaladas<sup>3</sup>, relativas a la definición de la productividad, se agregan las de su cálculo, en el que entran, al menos, dos factores importantes:

---

<sup>3</sup> Dificultades que no parecen percibir diversos corifeos del mantra «salarios según productividad».

primero qué factores de los señalados se utilizan, segundo cuál es la jerarquía de los susodichos factores. Simplificar las cosas calculando la productividad como la relación entre masa de productos —su precio en euros— y horas de trabajo necesarias —su coste en salarios— es simplista y puede ser tendencioso. Implica suponer que todos los demás recursos que contribuyen a la productividad los pone la empresa o el capital y que los trabajadores no tienen nada que ver, más allá del simple cómputo de horas trabajadas, algo falso a todas luces. Y si los trabajadores tienen que ver, también deberían ser remunerados por esos factores, digamos menos evidentes, de la productividad.

Es más, en el fondo del debate sobre la negociación colectiva, una de las cuestiones latentes es la contribución de los trabajadores a la productividad general de la empresa. Pero éstos no están presentes en el producto final meramente a través del montante de horas trabajadas traducidas en costes; también pueden mejorar el producto y su precio final mejorando la calidad, y pueden mejorar la eficiencia de la producción ahorrando material y energía, o pueden multiplicar la eficiencia de la maquinaria, o sustituir el efecto maquinaria por esfuerzo personal e implicación. Con frecuencia todas estas mejoras de la productividad pueden no haber costado nada a la empresa, puesto que pueden deberse a una mayor implicación del trabajador, al aprendizaje en el puesto de trabajo o a formación realizada fuera del horario de trabajo. Más aún, todas estas importantes contribuciones pueden darse sin aumentar el número de horas trabajadas y sin cambios de categoría.

Por otro lado, el territorio y el sector complican extraordinariamente el cálculo de la productividad, puesto que se requiere poder decir que la productividad es X en el territorio H, o en el sector Y, o en la empresa Z, que está en un territorio y en un sector. Calcular la productividad por el método simplificado que hemos señalado (relación entre horas trabajadas y productos resultantes) puede ser menos complicado, aunque siempre discutible, si se hace referencia al sistema productivo global del país en relación a otros sistemas productivos de otros países.

Pero tomemos en consideración un territorio inferior al país y un sector, que es la combinación más frecuente en la negociación colectiva en España. Las empresas que trabajan en un sector y un territorio pueden tener tales implicaciones en otros sectores y territorios que su producto final quede alterado por los resultados obtenidos en aquéllos, aun si tomamos en cuenta sólo el recurso trabajo. Es el ejemplo de la banca, cuyo producto principal es comprar y vender dinero. Los bancos pueden tener presencia en el sector de la construcción, en cuyo caso el éxito de las ventas en este último sector acaba condicionando el éxito en el primero y, por tanto, su pro-

ductividad. Si, por el contrario, tomamos en cuenta territorios más pequeños que el país, el «contagio» entre sectores puede ser aún más grave. Por ejemplo, empresas de catering, de limpieza, de consulting y muchas otras, pueden actuar al mismo tiempo en sectores que siguen creciendo y en otros que están estancados o en recesión, en función del territorio en que operan.

Si bajamos estrictamente al nivel de empresa las cosas tampoco son sencillas para adecuar los salarios a la productividad, por más que así lo crean algunos analistas. En general, para calcular la productividad se utilizan precios y los precios a menudo reflejan grados de poder económico diverso, por ejemplo, en la compleja cadena productiva de la construcción, del automóvil o del entramado producción alimentaria-supermercados. La producción medida en euros refleja tanto el volumen de la producción como el poder relativo de la empresa. Dejar la negociación colectiva a nivel de empresa es dejar que el poder relativo de las empresas sea fuente de mayores desigualdades salariales.

Recientemente se ha publicado la opinión de algunos expertos señalando que los beneficios podrían ser un indicador de esa relación entre recursos y producción y, por tanto, una fórmula para determinar los incrementos salariales (Huerta E., Salas Fumas V., 2011). Pero los beneficios pueden ser calculados de muchas maneras y, en cualquier caso, quizá se pueda dudar de que todas las empresas fueran bastante transparentes en su contabilidad al respecto. Por no hablar de la casi imposibilidad de discernir entre beneficios y remuneración del empresario y de la dirección en las empresas pequeñas y en muchas medianas.

Pero hay otro aspecto que introduce problemas en la coherencia de utilizar la productividad como único factor para calcular los aumentos salariales en la negociación y es que, rigurosamente hablando, las horas de cada trabajador individual pueden contribuir de manera diferenciada a la consecución del producto; es decir, cada trabajador tendrá una productividad diferenciada. Pero, al mismo tiempo, esto resulta difícil de calcular, porque unos trabajadores no realizarían su rendimiento sin el concurso de otros. Ello nos llevaría a que la negociación de los salarios debería ser individual, algo que rompe radicalmente el concepto de negociación colectiva, que se basa en que los trabajadores pueden defender mejor sus intereses en manera colectiva porque colectivamente contribuyen a un determinado rendimiento, aunque se negocien salarios y otras condiciones diferenciados, porque se admite una aportación diferenciada.

En cualquier caso, la primera obligación de quienes negocian los salarios por parte de los trabajadores no es adaptarse a la productividad, sino conseguir que

éstos puedan seguir viviendo dignamente con sus salarios, lo que supone una referencia directa al coste de la vida. Así haciendo, no se puede decir que los negociadores de los trabajadores sean insolidarios con el resto de la sociedad, ni siquiera con el propio sistema socioeconómico, ya que mantener el poder adquisitivo de los salarios es mantener la capacidad de comprar la producción de las empresas (por tanto, contribuir a mantener la productividad de las mismas y, por consiguiente, su rentabilidad). Mantener la capacidad adquisitiva de los salarios es no debilitar su aportación al sistema de tributación y, con ello, a la calidad de vida colectiva. Y, en cualquier caso, mantener la capacidad adquisitiva de los salarios es, más allá de la empresa, contribuir a mantener el empleo. Por estas razones, mantener la relación entre incremento salarial e incremento del coste de vida no es mirar por intereses particulares. Es, por tanto, un buen criterio de negociación. Es más, el mecanismo existente en España —calcular la subida de salarios en función de la inflación prevista— es anti-inflacionista, lo que lo hace aún más coherente.

Con todo, es evidente que hay empresas en las que el coste del recurso mano de obra tiene menos incidencia sobre el producto y otras en las que tiene más incidencia. La orientación de la negociación colectiva sectorial que fije los aumentos salariales en función del IPC puede tener la función, no sólo de garantizar el nivel de vida adecuado a todos los trabajadores del sector según un rendimiento medio, sino de fijar unas reglas comunes que ordenen la competitividad. Pero luego los acuerdos de empresa, explícitos o implícitos, pueden mejorar más o menos dicho salario en función del rendimiento. En realidad, las empresas pueden estar interesadas en incrementar el rendimiento, y por tanto la productividad, a través de acuerdos específicos, que impliquen una retribución de ese mayor rendimiento. Pero tampoco en este caso resulta fácil medir en qué grado ese mejor rendimiento se debe al factor trabajo, al factor tecnología (en cuya aplicación también hay aspectos relacionados con el trabajo) o al factor materias primas, que puedan ser más eficientes<sup>4</sup>. También aquí hay varios posibles factores y no parece que una fórmula sencilla pueda resolver la cuestión automáticamente.

---

<sup>4</sup> Mientras escribo este artículo, los medios de comunicación dan la noticia de que en Iberdrola se prepara el primer convenio «estilo Merkel», en base a ligar los incrementos salariales a la evolución de los resultados. Consiste en lo siguiente: el incremento fijo es del 1% anual, pero en función de alcanzar o hasta superar los beneficios prefijados para cada año, el salario podría incrementarse en un 3,5% (por ejemplo, si se llega al 120% de dichos beneficios prefijados). Si no se alcanzan los objetivos el incremento anual podría bajar hasta el 0,8%. Preguntas que se pueden hacer: ¿quién define y contabiliza los beneficios? ¿quién fija los mencionados objetivos de beneficios en X en vez de en Y? ¿Por qué X y no Y son indicadores de mayor productividad? ¿No podría la bajada de beneficios deberse a una mala política de ventas o a errores de producción estratégicos, en cuyo caso, qué tienen que ver los trabajadores?

Visto todo lo expuesto en relación con la productividad, ¿cuál puede ser la mejor manera de solucionar diferencias entre empresas y sectores que se refieran a la relación entre resultados y recursos necesarios para conseguirlos? No parece haber otro camino que la propia negociación colectiva; esto es, ponerse de acuerdo entre quienes tienen capacidad de representar los intereses de los trabajadores y los intereses del capital sobre unos indicadores sencillos para medir la «productividad» del sector o de la empresa (lo pongo entre comillas a sabiendas de que necesariamente será una medida reduccionista), y así mismo ponerse de acuerdo sobre el peso relativo que dicha «productividad» haya de tener en recompensar el trabajo y el capital. Otros caminos pueden correr el riesgo de ser un «divertimento» o una mera teoría de difícil aplicación. Tan teoría, que en la negociación colectiva de ningún país se utiliza la productividad calculada por mecanismos supuestamente técnicos, como único indicador de los acuerdos salariales que se dan a nivel de sector o de empresa. También en Alemania se utilizan los precios y la productividad, pero de ésta se negocia un indicador sectorial. La productividad, medida a nivel de país, puede servir para interpretar otros parámetros económicos de carácter general comparativo, pero no para negociar los salarios.

En cualquier caso, hay algunas razones de fondo que avalan que el IPC sea el principal factor para calcular los incrementos salariales. La primera tiene que ver con la historia del capitalismo, en la que el capital ha mirado por sus intereses y los trabajadores por los suyos; es decir, conseguir subidas al menos equivalentes al IPC garantizaba a los trabajadores el poder mantener el nivel de vida, puesto que se supone que el capital obtiene a través del rendimiento de los trabajadores, al menos unos beneficios adecuados. Como quiera que éstos son difícilmente calculables, o no se hacen públicos, o podrían tener algún tipo de manipulación cuando se hacen, la historia de la negociación ha querido garantizar que los trabajadores, al menos, puedan mantener su poder adquisitivo.

Pero hay una segunda razón que puede responder mejor al interés de la economía en su conjunto: dado que los trabajadores son también consumidores y, por tanto, en buena medida su poder adquisitivo constituye la garantía de que los productos de las empresas se puedan vender, mantener ese poder adquisitivo es algo que redundará no sólo en su beneficio sino en beneficio del conjunto de las empresas.

Y una tercera que va en la misma línea, y es que la mayoría de las empresas pueden sentirse más seguras si saben, con un año de antelación, el coste de la mano de obra y que ésta, en todo caso, no va a superar el nivel de los precios. Obviamente, puede haber empresas que encuentren dificultades para mantenerse y

otras que tengan beneficios muy por encima de lo que sería razonable. En ambos casos parece adecuado buscar otros indicadores que, sin despreciar el factor IPC, permitan los ajustes necesarios.

#### 4. EL DEBATE SOBRE LA ULTRA-ACTIVIDAD

Teóricamente, la ultra-actividad significa que un convenio sigue en vigor mientras no se negocie otro, lo que en principio responde a que el legislador ha querido introducir una garantía de protección de las condiciones de trabajo negociadas, contra posibles abusos de quien tenga más fuerza en un determinado momento y quiera cambiar dichas condiciones, lo cual, si es el caso, debería hacerse de común acuerdo. Toda la historia de la negociación colectiva demuestra que la parte más débil es el trabajador y que, por tanto, es la parte que la ultra-actividad ha querido proteger, al tiempo que también es la parte más interesada en negociar un nuevo convenio cuando expire el que está en vigor, para mejorar sus condiciones. Por tanto, la ultra-actividad es una salvaguarda contra posibles abusos provenientes de no querer negociar y, por tanto, poder ejercer la posibilidad de imponer determinadas condiciones. Desde este punto de vista, la ultra-actividad es un mecanismo para obligar a las partes a negociar un nuevo convenio, lo que en la práctica viene a significar que es un mecanismo para obligar a la empresa, o a la organización patronal, a sentarse a negociar.

Pero, supuestamente, la crisis estaría dando un vuelco a la situación, puesto que las empresas (sus representantes) podrían estar interesadas en realizar un nuevo convenio cuanto antes con el fin no sólo de no incrementar los salarios, sino de recortarlos, si la crisis lo aconseja, o de incrementar las horas de trabajo anuales o cambiar las jornadas. De modo que, según ciertas opiniones, serían los trabajadores los interesados en dejar las cosas como están, por tanto podrían «plantarse» y negarse a firmar otro convenio para, al menos, mantener las condiciones anteriores. Creo que estamos hablando de una hipótesis bastante alejada de la realidad. Esta no es la primera crisis que vive nuestro país y creo que nos costaría trabajo encontrar ejemplos de este «plante» por parte de los trabajadores en crisis anteriores —en los 80 o en los 90, por ejemplo—, en las que la negociación de algunos convenios se ha alargado, pero no bloqueado.

Hay dos razones para que los representantes de los trabajadores no se planteen la hipótesis de la negativa a negociar y firmar: primera, que saben perfectamente que si muchas empresas (al menos, aquellas donde no hay presencia sindical) pueden ignorar o interpretar en manera laxa ciertos acuerdos del convenio en situación

de normalidad, sin temer sanciones y ni siquiera inspecciones, esta posibilidad sería mucho más remota en situación de crisis y con convenio prorrogado *ad infinitum*; segunda, que precisamente una situación de crisis puede generar grandes diferencias en las condiciones de trabajo por la vía de los hechos y, por tanto, negociar da la ocasión de resolver los problemas de quienes están peor, buscando una cierta movilización de los trabajadores y la complicitad de la opinión pública para reducir desigualdades; es decir, tienen más posibilidades de mejora negociando y llegando a algún tipo de acuerdo que negándose a hacerlo.

Por tanto, no creo ir desencaminado si supongo que poner un tope a la ultraactividad es más bien una reivindicación patronal con el fin de ajustar salarios, horarios y otros aspectos rápidamente, en un momento en que efectivamente muchas empresas pueden estar en una situación delicada —aunque los trabajadores lo están mucho más, si recordamos los casi 5 millones de parados—. Puesto este objetivo encima de la mesa, como cualquier otro que se quiera resolver negociadamente, conviene ver las salidas que se plantean. La solución que proponen algunos expertos es que la validez del convenio se pueda prorrogar, si las partes no llegan a acuerdos sobre un convenio nuevo, sólo por un periodo limitado: un año, máximo dos años. Supongamos que se acepta ese límite; la cuestión clave, como siempre, es la «sanción», es decir, qué pasa si se sobrepasa el límite normado. Aquí está el gran debate: hay quien propone la mediación (alguien intenta que las partes lleguen a un acuerdo), hay quien propone el arbitraje (un árbitro dicta el nuevo convenio), hay quien propone que el convenio en cuestión sea subsumido por el de ámbito superior y, de no existir tal ámbito, simplemente que el convenio desaparezca y se recomience desde cero. Esta última opción podría ser una burla a los derechos laborales elementales, porque llevaría a una potencial eliminación de la negociación colectiva en la empresa y, avanzando un poco más, a la eliminación de la negociación colectiva a cualquier nivel; sencillamente, una de las partes, la empresa o la representación patronal, se negaría a firmar y, aplicados los mecanismos mencionados, se encontraría con las manos libres para «negociar individualmente» con cada trabajador. Sinceramente, creo que esto tampoco puede interesar a las empresas, porque sería volver al capitalismo salvaje. De modo que vamos a centrarnos en las otras dos.

La mediación tiene ventajas evidentes sobre el arbitraje, puesto que la primera mantiene la actividad de los negociadores y la segunda la anula. Se dirá que puede resultar difícil encontrar un mediador que acepten ambas partes, pero siempre es más difícil encontrar un árbitro que cumpla la misma condición, sabiendo que toda la decisión queda en manos de esa persona. Nos conviene profundizar en la cultura de la mediación laboral que existe ya en algunos países para la negociación —y en



el nuestro en otras cuestiones—, pero debe ser una mediación que no elimine el eje central de las relaciones laborales, que es negociar, como no puede ser menos entre actores que tienen objetivos diversos. El mediador debe buscar caminos nuevos a la negociación, fórmulas que incentiven a los actores introduciendo aspectos nuevos o temporalidades diferentes, flexibilizando el proceso, pero sin atender a la autonomía de las partes ni a los derechos fundamentales de la parte más débil, que son los trabajadores.

## 5. CONTENIDO DE LA NEGOCIACIÓN

Obviamente, la negociación colectiva debe acomodarse a los cambios empresariales y del entorno socio—económico, salvaguardando intereses básicos de los trabajadores y de las empresas. No quiero entrar en un listado de posibles nuevos contenidos ni en evaluar si la evolución que a este respecto ya se ha dado, tiene capacidad suficiente para captar las nuevas realidades o padece un cierto anquilosamiento. Sólo quiero entrar en una cuestión que aparece en la Ley de reforma del mercado de trabajo como reenviada a la reforma de la negociación colectiva, que es el tema de la flexibilidad interna.

Un artículo de un prestigioso laboralista (del Rey, 2011) dibuja con precisión lo que ambas partes quieren en la reforma de la negociación colectiva, pero abre dudas al poner la flexibilidad por encima de todo. Dice: «en sistemas avanzados de relaciones laborales, la función de la negociación colectiva no es sólo proteger los derechos de los trabajadores, sino también garantizar la eficiencia organizacional de las empresas como mejor vía para crear y mantener el empleo, propiciar mejores condiciones de trabajo y tutelar tales derechos». Parecería un objetivo razonable, si realmente hubiese total equilibrio de partida entre ambos actores de las relaciones laborales. Pero el derecho laboral nace porque no hay tal equilibrio, sino debilidad de una de las partes, y la negociación colectiva es un instrumento para llevar a la práctica y mantener derechos fundamentales de los ciudadanos que trabajan. De darse el equilibrio que parece suponer el autor, sería razonable que los trabajadores pudiesen intervenir en la organización del trabajo (hasta ahora reservada a la empresa), tuviesen total acceso a la contabilidad de la empresa (hasta ahora también vetado) y se diese un reparto real de beneficios (hasta ahora ni siquiera planteado).

Señalo todo esto para volver al inicio de este artículo, en el que hablaba de objetivos diferentes de los actores y de un cierto equilibrio conseguido en función de las fuerzas de cada uno, entre las que hay que contar unos derechos que el Estado

garantiza y que, por lo que respecta al tema que se discute, también alcanzan al derecho a la negociación colectiva.

Con todo, quisiera volver sobre el tema del contenido de la negociación para señalar que, sin duda, una de las cuestiones a poner en la mesa de negociaciones es la flexibilidad. Y lo es porque el sistema empresarial hace tiempo que lo ha puesto en su estrategia, de manera explícita y dramática, con la llamada «flexibilidad externa» o, dicho de otro modo, la contratación temporal. Es obvio que una contratación temporal sin límites es un instrumento empresarial para resolver una gran parte de los problemas suscitados por la competitividad, puesto que permite contratar en momentos de expansión y descontratar rápidamente en periodos de contracción o recesión. Pero las consecuencias en el segundo caso, que para la empresa puedan ser de menos beneficios, para el trabajador son mucho más dramáticas, como es el desempleo o la precariedad perpetua. Por tal razón, a los trabajadores les interesa introducir en la negociación la flexibilidad, con el fin de transformar dicha flexibilidad externa en flexibilidad interna. Es obvio que es preferible una flexibilización en el tiempo de trabajo, en las tareas, en los puestos de trabajo y en los salarios, al desempleo. Pero, como todo acuerdo de negociación, esa flexibilidad interna tampoco debería ser eterna, sino estar sujeta a rediscusión cada vez que se renueve el convenio.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CRUZ VILLALÓN, J. «Retos de la negociación colectiva», *El País*, 17 abril 2011.

DEL REY, S. «Flexibilidad necesaria», *El País*, 17 abril 2011.

DUNLOP, J., CHAMBERLAIN, N. (1967). *Frontiers of collective bargaining*, Harper and Row Publishers, New York

HUERTA, E., SALAS FUMAS, V. «Salarios, productividad y beneficios». *El País*, 27 abril 2011.

IZQUIERDO, M. y otros (2003). *El sistema de negociación colectiva en España*. Servicio de estudios del Banco de España. Madrid.

PÉREZ INFANTE, J. I. (2010) *La negociación colectiva y los salarios en España. Informe para la Comisión Consultiva nacional de convenios colectivos*. Madrid.