



1. Diálogo social y negociación convencional



*Manual sobre relaciones laborales colectivas:
1. Diálogo social y negociación convencional*

**Colección Trabajo y Sociedad
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI**

©Todos los derechos reservados.

Bajo sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *Copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Las contribuciones publicadas en la Colección Trabajo y Sociedad son responsabilidad exclusiva de sus respectivos autores y no comprometen la posición oficial de ninguna instancia institucional.

Editores:

Bruce Mac Master

Alberto Echavarría Saldarriaga

Autores:

Enán Arrieta Burgos

Manuela Vélez Ramírez

Catalina Sepúlveda Zea

Daniel Arango Vieira

Camilo Fernández Londoño

José Ignacio Tobón (capítulo 2)

Primera Edición

ISBN:

978-958-56311-3-7

Tiraje:

500 ejemplares

Diseño, diagramación e impresión:

Editores Publicidad

www.editorespublicidad.com

Medellín - Colombia

2019

Contenido

<i>Agradecimientos</i>	5
<i>Presentación</i>	7

Capítulo 1.

***Metodología, teoría y contexto del diálogo social y de la negociación convencional en Colombia*..... 11**

1.1. Metodología	11
1.2. La confianza.....	14
1.3. El diálogo social: hacia un cambio de paradigma en las relaciones laborales	20
1.4. La negociación en las relaciones laborales individuales	34
1.5. La negociación en las relaciones laborales colectivas	36
1.5.1. Organizaciones sindicales de trabajadores.....	40
1.5.2. Representación, representatividad sindical y el problema de la multifiliación abusiva.....	45
1.5.3. La negociación convencional.....	54
1.6. Etapas de la negociación colectiva	74
1.6.1. Presentación del pliego de peticiones.....	75
1.6.2. Arreglo directo en estricto sentido	76
1.6.3. Período intermedio.....	78
1.6.4. La huelga.....	79
1.6.5. El tribunal obligatorio de arbitramento	83
1.7. Contexto actual del sindicalismo en Colombia.....	88

Capítulo 2.

***Teoría y práctica de la negociación general*..... 105**

2.1. Errores comunes y áreas de mejoramiento de la negociación general ..	113
2.2. Madurez de la negociación	122
2.3. La negociación como intercambio	126
2.4. Construcción y reconstrucción de la confianza en las negociaciones ..	126
2.5. Negociaciones de múltiples veces.....	134
2.6. Tiempos de negociación	134
2.7. Negociación tridimensional.....	136
2.8. Estilos de negociadores.....	136
2.9. Tipos de negociaciones	139
2.10. Tipos de negociadores.....	142
2.11. Malas prácticas de la negociación general: la estrategia “soviética”	145
2.11.1. Lo mío es mío y lo suyo es negociable.....	146

2.11.2. Intercambio de rentabilidad infinita	147
2.11.3. Conquistas no devueltas	148
2.11.4. Negociación con gente difícil	148
2.12. La estructura de la negociación.....	149
2.12.1. Estructura sugerida: el método Harvard.....	150
2.13. La planeación de la negociación	155
2.13.1. La identificación de las partes.....	156
2.13.2. Reglas.....	157
2.13.3. Los asuntos y la agenda	157
2.13.4. Linkages	158
2.13.5. La identificación de los intereses y de las opciones.....	158
2.13.6. La búsqueda de alternativas al acuerdo	159
2.13.7. Los criterios de la negociación	159
2.13.8. Gerencia de la comunicación y de la relación	160
2.13.9. Construcción de compromiso	161

Capítulo 3.

<i>Prácticas y experiencias de la negociación convencional.....</i>	163
3.1. El conocimiento previo de las partes	163
3.2. La significación y resignificación del pasado.....	164
3.3. La mirada hacia el futuro	167
3.4. La sensibilidad por el presente	167
3.5. La conformación del equipo negociador.....	171
3.6. El <i>staff</i> de respaldo.....	175
3.7. El entrenamiento de los equipos	175
3.8. La planeación estratégica de la negociación.....	177
3.9. El desarrollo de la negociación	179
3.10. El contenido de las negociaciones.....	183
3.11. Estrategias de comunicación	186
3.12. La transparencia en la información	188
3.13. La vigencia de las convenciones	189
3.14. La implementación de los acuerdos	190

Capítulo 4.

<i>Aproximación empírica a la negociación convencional 2015 y 2016.....</i>	193
<i>Sobre los autores.....</i>	229
<i>Referencias</i>	231

Agradecimientos

En general, nuestra gratitud va para todas aquellas empresas que participaron, activamente, en la *I Encuesta sobre relaciones laborales colectivas*, llevada a cabo entre abril y agosto de 2018, y que recogió información respecto del año 2017. El flujo transparente de la información es el principal insumo para analizar, desde una perspectiva empírica, los retos y las perspectivas del mundo del trabajo en nuestro país.

Nuestro agradecimiento también se dirige hacia aquellas personas que, gentilmente, nos ofrecieron su tiempo, experiencias y conocimientos en las distintas entrevistas que el equipo investigador sostuvo durante el último año.

Especialmente, queremos agradecer a las empresas que, hasta la fecha, se han comprometido apoyando la creación del Centro de Estudios Sociales y Laborales (CESLA): Alpina, Bancolombia, British American Tobacco, Carvajal, Contexto Legal, Corona, Crystal, Colombina, Eficacia, Enka, Coca Cola Femsa, Gecolsa, Grupo Argos, Grupo Bios, Grupo Enel, Grupo Éxito, Grupo Nutresa, Grupo Sura, Ingenio Pichichi, Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (ISA), Postobón, Smurfit Kappa Carton de Colombia, Tecnoquímica, Tenaris y Terpel. A ellas toda nuestra gratitud.

De igual modo, queremos agradecer al Ministerio de Trabajo, por el suministro de la información oficial analizada en este libro.

Como no podría ser de otra manera, conviene hacer explícito nuestro mensaje de agradecimiento a la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Oficina para los Países Andinos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), por su invaluable apoyo técnico para la creación y continuidad del Centro de Estudios Sociales y Laborales (CESLA) de la ANDI.

Finalmente, es importante decir que las ideas expresadas en este documento no comprometen la posición oficial de ninguna de estas instituciones, en tanto que son responsabilidad exclusiva de sus respectivos autores.

Presentación

El diálogo social ha sido, desde siempre, un principio de vital importancia para la ANDI. En la Agronomía estamos convencidos de que las políticas públicas se construyen, en los escenarios deliberativos, a través del intercambio de ideas y la sumatoria de perspectivas. Gobierno, empleadores y trabajadores, todos, apuntamos hacia una misma meta que, desde la ANDI, asumimos como la construcción de *más país*. Somos conscientes de que, en esta tarea, nuestros caminos convergen con más frecuencia de la que se cree. Y, aunque habitualmente sean las divergencias las que saltan a la vista, no deberíamos dejar que se opaquen los acuerdos que, de manera silenciosa, en lo cotidiano, son expresión genuina del diálogo social.

No es fortuito que, en los últimos siete años, en tres ocasiones la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales haya llegado a consensos sobre el incremento del salario mínimo legal mensual. Ahora bien, este diálogo se presenta en todos los niveles. Precisamente, en el día a día, las empresas y sus trabajadores, representados o no en las organizaciones sindicales, diseñan e implementan acuerdos que sirven de marco para el desarrollo de las relaciones laborales.

No hay duda. El diálogo es la mejor y quizás la única forma de construir un escenario propicio para el trabajo decente inspirado en la certidumbre jurídica y en el respeto de los derechos, tanto de los trabajadores como de los empleadores. Pero ello solo es posible teniendo por telón de fondo un mercado laboral formalizado, incluyente y competitivo que esté a la par de los retos que plantea la Cuarta Revolución Industrial. En el fondo, se trata de un reto en el que venimos insistiendo desde 2015 con nuestra propuesta de *Estrategia para una nueva industrialización* (ANDI, 2015), y que va de la mano de la necesidad de conjugar el trabajo decente con la sostenibilidad empresarial.

De esta manera, el diálogo social es una constante transversal de todas las relaciones enmarcadas en estos principios e intenciones. Siendo ello así, con este libro hemos querido aportar elementos de reflexión, pero también herramientas prácticas, para el fomento del diálogo social en todos los niveles del mundo del trabajo. Quizás hayamos aligerado el rigor analítico para favorecer el valor pedagógico de esta publicación, pero, en todo caso, lo hacemos porque somos conscientes del potencial de las ideas claras y frescas en la transformación de la realidad.

En el primer capítulo el lector podrá encontrar los modelos teóricos y metodológicos que sirven de referencia para el análisis. Así, se comienza por aclarar el conjunto de categorías matrices que orientan el estudio. En el contexto global de

las negociaciones que se presentan en el mundo del trabajo, este primer capítulo se ofrece como una aproximación explicativa a los tipos de negociación laboral, individual y colectiva, decantándose, finalmente, por una expresión particular de esta última, como lo es la negociación que, entre empleadores y organizaciones sindicales, se plasma en convenciones colectivas. Como parte de este contexto, también se describe el panorama actual del movimiento sindical en Colombia, para delimitar, así, el papel que ocupan los acuerdos convencionales. Finalmente, en este primer capítulo se hacen explícitos los métodos, enfoques y técnicas de los cuales se hizo uso en la investigación.

El segundo capítulo, que lleva por nombre *Teoría y práctica de la negociación general*, constituye un valioso esfuerzo por identificar errores comunes en la negociación general, para desprender de ellos buenas prácticas en esta materia. Se trata de una aproximación que bien puede ser útil a cualquier tipo de negociación, de modo que los consejos que el lector encontrará no se restringen al ámbito laboral e, incluso dentro de este, es posible aplicarlos en los distintos escenarios de las negociaciones individuales y colectivas. El segundo capítulo constituye, en este sentido, una invitación a entender la negociación como parte de la vida laboral y productiva y que, por ende, requiere de una estructuración racional para que todos los actores involucrados obtengan beneficios significativos.

El tercer capítulo, complementario del anterior, puede verse como una guía, también de buenas prácticas y, puntualmente se trata de una guía orientada a los equipos de negociación de las empresas que llegan a acuerdos convencionales con sus organizaciones sindicales. No es un recetario de soluciones, sino, más bien, una caja de herramientas abierta a que cada negociador la adapte a sus límites y posibilidades contextuales. En este orden de ideas, el tercer capítulo se ofrece como un desarrollo aplicado de esta teoría y práctica general de la negociación que, llevada al campo de las negociaciones colectivas, da cuenta de rendimientos interesantes en términos de consejos operativos.

Habiéndose sumergido en el *cómo* de la negociación, el lector podrá encontrar en el cuarto capítulo el *qué* de las negociaciones convencionales para los años 2015 y 2016. En este se muestran, en términos cuantificables y estadísticos, los principales aspectos que han sido objeto de acuerdo en convenciones colectivas suscritas entre empleadores y sindicatos. Algunos datos obtenidos aquí resultan interesantes a nivel macroeconómico, pero, sobre todo, buscan servir como fuente de consulta o criterio de referencia para las distintas negociaciones convencionales que se desarrollan a diario. Aunque aquí solo se presentan algunos datos generales para la economía colombiana, invitamos a todas las empresas que hacen parte de

la ANDI para que, vinculándose al CESLA, puedan acceder a análisis sectoriales e, incluso, a comparativos específicos aún más pertinentes.

En últimas, esperamos que el lector encuentre en este libro un ejercicio de contribución reflexiva para el mejoramiento continuo de las relaciones laborales en Colombia. Este es y ha sido nuestro principal objetivo al apostar por la creación de un Centro de Estudios Sociales y Laborales dedicado a la producción de conocimiento de interés gremial y nacional.

Bruce Mac Master
Presidente
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
Bogotá, marzo de 2019

Capítulo 1.

Metodología, teoría y contexto del diálogo social y de la negociación convencional en Colombia

En esta sección, en primer lugar, haremos explícito el instrumental metodológico empleado en el curso de la presente investigación, para, en un segundo momento, realizar un esbozo del panorama, empírico y normativo, del diálogo social y la negociación colectiva en Colombia. De lo que se trata, aquí, es de delimitar los marcos teóricos, metodológicos y contextuales que soportan la presente investigación.

1.1. Metodología

Esta publicación es el resultado de múltiples esfuerzos metodológicos que parten de reconocer las especificidades de los distintos objetos de estudio. Si bien se emplea la hermenéutica como método general de la investigación, se asume el paradigma de la complejidad como punto de partida para llevar a cabo un estudio de corte analítico. La tarea de interpretación se centró en fuentes normativas, empíricas y científicas, así como en otros referentes documentales. Por lo anterior, en este libro el lector encontrará un aparato crítico atravesado por la sumatoria de múltiples perspectivas. Así, metodológicamente, se conjugan aquí distintos lentes de lectura y diversas técnicas de investigación.

En primer lugar, desde el enfoque jurídico, los análisis aquí consignados son el resultado de una labor de dogmática jurídica (Solano, 2016), pues se indaga por las condiciones en que es posible y legítima la interpretación del texto normativo de conformidad con determinados límites de sentido. Estas condiciones de posibilidad y estos límites de validez se traducen en un ejercicio interpretativo referido a las principales instituciones normativas del diálogo social y la negociación colectiva en Colombia.

En segundo lugar, desde una perspectiva que pone a conversar la sociología con la economía, se expone un breve panorama del sindicalismo, la negociación colectiva y el diálogo social, abordando algunas categorías conceptuales que los diferentes estudios sobre la materia han identificado.

En consonancia con lo anterior, el diálogo social y la negociación colectiva de carácter convencional se analizan, entre otras fuentes, a partir de la encuesta realizada por la ANDI, durante 2018, para el año 2017. Así, la *I Encuesta sobre relaciones laborales colectivas* (en adelante I ERLC-ANDI) constituye un primer intento por

aproximarse a todos estos fenómenos, desde la perspectiva empresarial, y con indicadores concretos. La encuesta fue enviada a las compañías afiliadas a los principales gremios empresariales del país, obteniendo una muestra de 113 empresas de diferentes tamaños y sectores de la economía, lo que hace posible la presentación de resultados desagregados.

En total, las empresas encuestadas generaron, para 2017, 201.498 puestos de trabajo. Ello denota una alta representatividad de la muestra, más aún si tenemos en cuenta el número total de trabajadores con ocupación formal en Colombia para el 2017¹. De las empresas encuestadas, el 58 %, esto es, 68 empresas, contaban con presencia de organizaciones sindicales para este año. En estas 68 empresas hacían presencia 311 sindicatos.

Por sectores económicos, la muestra tuvo la siguiente composición:

Tabla 1. Distribución de empresas encuestadas por sector económico

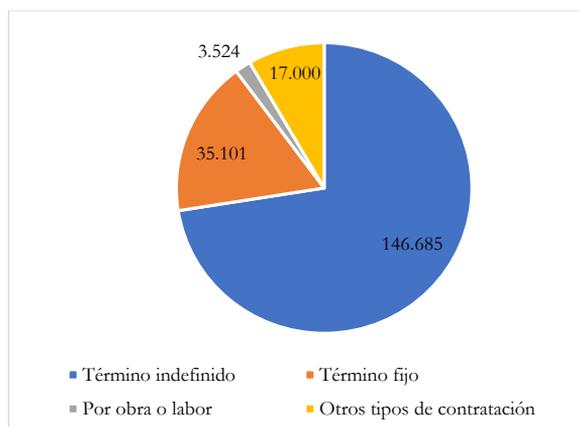
<i>Sector económico</i>	<i>%</i>
Industria	66%
Servicio y apoyo administrativo	11%
Comercio	5%
Financiero	5%
Transporte y almacenamiento	3%
Educación	2%
Generación de energía	2%
Actividades portuarias	1%
Administración pública	1%
Agricultura	1%
Construcción	1%
Minas	1%
Refinación	1%
Transmisión de energía	1%

Fuente: I ERLC-ANDI.

A su turno, si nos fijamos en la muestra de trabajadores cuya información fue consolidada, tenemos la siguiente distribución de acuerdo con la naturaleza del vínculo existente entre estos y sus empleadores.

¹ De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) para 2017, los trabajadores del sector formal en Colombia se estimaban en 9.1 millones, aproximadamente.

Gráfico 1. Número de trabajadores representados en la muestra de empresas ANDI, según tipo de contratación, 2017



Fuente: I ERLC-ANDI.

Puede apreciarse, en lo que respecta a esta distribución, que ella mantiene una proporción similar a los datos que revela el DANE sobre el tipo de contrato de las personas ocupadas en Colombia, con lo cual, en este aspecto, la muestra también aparece validada.

Del total de trabajadores reportados por las empresas, 55.992 se encontraban afiliados a una organización sindical, lo que da cuenta de una tasa de sindicalización, para las empresas encuestadas, del 27,8 %.

Por otro lado, hay que advertir que, en algunos casos, se recibieron respuestas como grupo empresarial, consolidando la información de diferentes empresas en un solo instrumento de recolección. Teniendo presente esta situación, hay variables que se pueden presentar de manera más desagregada y otras que no.

Es importante resaltar que, en el procesamiento de los resultados de las preguntas cuantitativas, se pondera/escala de acuerdo con el número de trabajadores de cada empresa, de tal forma que la muestra no solo es representativa del número de empresas sino, también, del número de trabajadores.

Además de la I ERLC-ANDI, la investigación tuvo por fuente de información el universo de convenciones colectivas suscritas, para 2015 y 2016, por las organizaciones sindicales y los empleadores del país. Aplicando la técnica de investigación documental, se rastrearon y sistematizaron 885 convenciones colectivas. De esta manera, se diseñó e implementó una matriz que recoge los casi 900 registros de

convenciones clasificados en más de 200 variables. Esta matriz se transformó en una aplicación (App) que sirve de herramienta de consulta interactiva para las empresas afiliadas al Centro de Estudios Sociales y Laborales de la ANDI.

De otra parte, la información oficial se obtuvo de los datos y microdatos de la GEIH del DANE, a partir de solicitudes formales dirigidas a las autoridades competentes y, fundamentalmente, de los resultados publicados en el Censo sindical de noviembre de 2017 (Ministerio de Trabajo y Centrales Obreras).

Ahora bien, con la finalidad de trascender el enfoque cuantitativo, se practicaron 37 entrevistas semiestructuradas a equipos de negociadores y expertos. Así, empleando un enfoque cualitativo, las entrevistas estuvieron orientadas a conocer y describir el día a día del diálogo social y las negociaciones colectivas, no solo desde el punto de vista de los empleadores, sino, también, desde la mirada de los trabajadores.

Los resultados obtenidos fueron contrastados con la literatura especializada y las fuentes normativas.

No sobra decir que, con esta publicación, nuestra intención no es sentar una verdad absoluta, sino, más bien, emprender una labor hermenéutica que, lejos de ser definitiva, es, apenas, un punto de partida para futuros estudios.

1.2. *La confianza*

Comenzar desarrollando el marco teórico de este libro a partir del concepto de confianza no es un hecho fortuito. “Con confianza todo, sin confianza nada”, podría ser una idea que bien resume la clave de toda negociación enmarcada en el diálogo social. El éxito o el fracaso de esta pende del hilo, a veces frágil, a veces robusto, de la confianza. Y ello es así porque negociar es una forma de relacionarnos con los otros. En nuestra cotidianeidad, permanentemente buscamos acuerdos, nos orientamos hacia consensos, realizamos concesiones a cambio de beneficios y, en general, ponemos sobre la mesa nuestros intereses.

Un hecho innegable salta a la vista. Todas las relaciones sociales y, desde luego, las relaciones laborales no son la excepción, están fundadas en un mínimo de recíproca bilateralidad (Weber, 1964). El fundamento de esta reciprocidad puede obedecer a distintos factores, pero, en líneas generales, podría decirse que esta reciprocidad se construye, por excelencia, en el diálogo. En oposición a la violencia (*diábolos*, δὶά-βολος), cuando apelamos al diálogo (δὶά-λογος) privilegiamos la palabra, la razón y los argumentos en nuestras relaciones con los demás.

Esta reciprocidad, inherente a las relaciones humanas y, como no, propia de todas las negociaciones; presupone el reconocimiento del otro. Solo nos relacionamos con quienes conocemos y re-conocemos. Así, el reconocimiento del otro (*alter*) como un interlocutor válido para mí (*ego*) está en la base de toda relación social atravesada por el diálogo. Este reconocimiento parte de asumir la diferencia como elemento clave de las relaciones sociales. Nos relacionamos con los otros, justamente, porque nos diferenciamos de ellos. Si no nos diferenciáramos de los demás, estaríamos en presencia de una suma de identidades o, lo que es lo mismo, no estaríamos nunca en presencia de nada distinto a nosotros mismos. Son las diferencias las que evitan que las relaciones sociales se reduzcan a un mirarse en el espejo, son las diferencias las que permiten la conjugación en plural.

Más aún, contrario a lo que suele pensarse, en las sociedades modernas son las diferencias, incluso más que las semejanzas, las que determinan cómo se confeccionan las relaciones sociales. La división y la especialización del trabajo son un vivo ejemplo de cuán útil es que seamos distintos unos de otros. De este modo, en la medida en que nos diferenciamos de los demás, nos hacemos dependientes de ellos y, a la inversa, ellos se hacen de nosotros. Esta interdependencia, que pone el acento en la reciprocidad social, permite entender la sociedad y, por qué no, una empresa, como sistemas de funciones diferenciadas que, en tanto tales, definen relaciones entre sí (Durkheim, 1893).

Con esto quiere insistirse, sobre todo, en la dimensión comunicativa de las relaciones sociales. Lo social es relacional y, para ser más precisos, comunicacional. Así las cosas, solo tiene sentido hablar de sociedad, de grupos y, en concreto de relaciones sociales, a partir del concepto de *comunicación* (Luhmann, 2007, pág. 48)². En este orden de ideas, para ser más precisos, podríamos definir la negociación como una forma de comunicación y, como toda comunicación, la negociación supone un acto complejo. Por un lado, es un acto complejo porque quien comunica o negocia debe elegir una información determinada, el contenido que va a comunicar o, si se quiere, el *qué* de la negociación. Adicionalmente, debe elegir, ante las limitaciones materiales (tiempo, lugar, recursos, etc.), la mejor forma de dar a conocer esta información, lo que podría llamarse el *cómo* de la negociación. Y, como si fuera poco, de esta información expresada, los agentes de la negociación deben elegir una particular forma de entendimiento, una comprensión adecuada.

La negociación como comunicación

En el curso de una negociación colectiva, una empresa enfrentaba una difícil situación económica. Elegir *qué* comunicarles a sus trabajadores era una

² Una aproximación al derecho desde la teoría de sistemas luhmanniana puede verse en el texto de Duque (2018).

tarea difícil: mostrarles los estados financieros, explicarles la situación del sector económico o proyectarles la sostenibilidad de la compañía a 10 años eran, apenas, algunas de las opciones. Habiendo elegido la explicación del contexto económico, la forma *cómo* la empresa decidió hacerlo fue acudir a un grupo de expertos, ajenos a la compañía, para que ilustraran a los trabajadores acerca de *cómo* la regulación y la caída de los precios del mercado estaban afectando la viabilidad económica de la organización a largo plazo. Los trabajadores escucharon con atención a los expertos y asumieron la noticia en un *sentido* alarmante: la empresa entraría en quiebra al día siguiente.

En este ejemplo, la comunicación no fue exitosa porque, habiéndose elegido el contenido y la forma del mensaje negocial, su sentido no había sido comprendido adecuadamente. Esta triple selección referida al *qué*, al *cómo* y al *sentido* deja en evidencia la complejidad de las relaciones humanas entendidas como comunicación. Negociar, visto así, es un acto difícil, pues aun si un negociador elige bien el contenido y la forma de lo que quiere comunicar, la contraparte tendrá que elegir una determinada interpretación, que puede o no coincidir con lo que el primero quería expresarle.

Por ello, aun si dos personas están en desacuerdo, es preciso que estén de acuerdo en lo que no están de acuerdo. Y para ello se requiere, primero, que se escuchen y, luego, que se entiendan. En una palabra, en el trasfondo de todo disenso debe subyacer un consenso respecto de los términos del disenso. Habría que aclarar, en todo caso, que el hecho de que dos personas se entiendan no significa que estén de acuerdo, pero no pueden si quiera estar en desacuerdo si previamente no se entienden.

En un escenario ideal, las comunicaciones con los demás fluyen de manera natural. Y ello es así porque, con suerte, somos capaces de acertar en el *qué*, en el *cómo* y en el *sentido* de lo que transmitimos. Habitualmente seleccionamos bien la información y la forma *cómo* la expresamos, del mismo modo que el otro, con frecuencia, atina en elegir el sentido que queríamos transmitirle. Pero todo ello presupone una garantía, y la garantía para que la comunicación sea exitosa es la *confianza*.

Para decirlo de otra manera, en la mayoría de nuestras relaciones sociales, aun si se elige bien el *qué*, el *cómo* y el *sentido*, se nos hace difícil verificar o validar, en el instante, si lo que se nos comunica es verdadero o no. Este abismo que nos separa de los demás lo suplimos a través de la confianza. De esta manera, las relaciones sociales solo son posibles si confiamos en los demás, pues, de lo contrario, viviríamos en la zozobra de tener que verificar, todo el tiempo, si estamos siendo

objeto de engaños, de promesas que no pretenden ser cumplidas, de descripciones mentirosas o de argumentos falaces.

La confianza, adicionalmente, cumple la función de reforzar nuestra autonomía (Vanegas, 2012), toda vez que, gracias a que confiamos en los demás, podemos darnos el lujo de desarrollar nuestras propias competencias.

La confianza se encuentra, así, en el corazón de las relaciones sociales y, como no, en el centro de toda negociación. Pero la confianza no es una simple creencia. Confiar en los demás no es un acto ciego de fe. Confiamos porque, determinados hechos pasados, ciertos comportamientos de los demás, generan en nosotros expectativas de comportamientos futuros. Estas pruebas son hechos concretos, reiterados en el tiempo, que solidifican las relaciones presentes y aseguran las futuras. En una palabra, la confianza solo es posible en un mundo que nos sea próximo y no ajeno, pues exige como base fundamental una *historia* de experiencias previas que sean de fiar (Luhmann, 1996).

Dicho de otro modo, por la confianza las posibilidades futuras, siempre azarosas, siempre contingentes, se hacen, de alguna forma, más o menos predecibles, más o menos probables³. En estricto sentido, gracias a la confianza las posibilidades futuras se reducen, en su complejidad, a posibilidades esperables en el presente.

La nómina

El pago de la nómina es un ejemplo de cómo se construye la confianza. La compañía *espera* cancelarla el último día hábil de cada mes. Sus trabajadores también *esperan* recibirla en esta fecha. Tanto la empresa como sus colaboradores trabajan con estas expectativas y, a su vez, los proveedores, los clientes, las familias y los acreedores de unos y de otros *esperan* que los otros esperen. Este juego de expectativas recíprocas no surge de la nada. Tiene en su núcleo la confianza de que en los últimos diez años la empresa ha sido puntual en el pago de la nómina. Seguramente, si en un futuro la empresa tarda un día de más en pagarla, no por ello se afectará la confianza. Pero si esta demora se reitera con frecuencia, no solo se socavarán la confianza de los trabajadores en la empresa, sino, también, la confianza de la empresa en sus trabajadores y, a su turno, la confianza de todos los agentes externos que *dependen* directa o indirectamente del pago de la nómina.

³ La contingencia es una fatalidad de la vida humana. Por ello, señala Luhmann: “Todos los hechos pueden considerarse contingentes: el mundo objetivo, el Yo concreto con su biografía, la vida consciente, las decisiones, las expectativas y las otras personas con sus experiencias y elecciones. La contingencia es un universal, pero, sin embargo, presupone un punto de vista subjetivo. Puede aplicarse a todos los hechos, pero no independientemente de un potencial subjetivo para negar y concebir otras posibilidades” (Luhmann, 1998, pág. 16).

Ahora bien, así como en las relaciones sociales la confianza no surge de la nada, sino que precisa de una historia, tampoco se trata de un activo impercedero. La confianza no es sinónimo de seguridad absoluta y, por ende, no es improbable que nos veamos defraudados en nuestras relaciones con los demás. La confianza no es algo dado, sino que, por el contrario, se trata de una construcción permanente y, más aún, de una construcción relativamente frágil a las decepciones. Por esta razón, la confianza solo se construye en relaciones que sean estables y duraderas.

Ahora bien, no todo desengaño tiene la capacidad de destruir la confianza históricamente cimentada. Ello depende, en gran medida, de qué tan robusta sea la confianza construida. No obstante, incluso las pequeñas defraudaciones, si son reiteradas en el tiempo, potencialmente logran minar las bases de relaciones fuertemente edificadas en la confianza.

Una metáfora bancaria

La confianza puede pensarse como una cuenta de ahorros. Solo se puede gastar de ella si previamente se le han depositado recursos. A mayor cantidad de recursos ahorrados, mejor rentabilidad. Así, un buen clima de confianza produce más y más confianza. Contrario a un fondo de inversión, la rentabilidad de la confianza no depende del nivel de riesgo, sino que, a la inversa, a más confianza menos riesgos se presentan las relaciones sociales. Ahora bien, es necesario ahorrar lo suficiente en términos de confianza y no gastar más de la cuenta para no quedar en números rojos. Las defraudaciones a la confianza tienen límites. Cuando esto ocurre, se cruza la frontera de la desconfianza y luego, recuperar la confianza, es de los retos más difíciles en las relaciones sociales.

Así, aunque algunas relaciones sociales y laborales estén atravesadas por la desconfianza, no sobra seguir insistiendo en la necesidad de arriesgar por la confianza. Apostar por la confianza es una apuesta segura, es un riesgo para simplificar y predecir las contingencias de vivir en sociedad.

Con esta breve reflexión de corte sociológico, hemos pretendido situar el diálogo social y la negociación colectiva en el contexto de las relaciones sociales. Sobre todo, nuestra intención se ha orientado a reforzar la necesidad de valorar la confianza como elemento definitorio del éxito o del fracaso de toda forma de relacionamiento laboral. Algunas herramientas prácticas, orientadas a la construcción de la confianza en el día a día de las negociaciones colectivas y, más aún, algunos consejos referidos a cómo reconstruir la confianza perdida, podrán leerse en el segundo y tercer capítulo de este libro. Sin embargo, anticipemos algunas consideraciones más concretas.

En primer lugar, conviene tener en cuenta que, en países como Suecia y Finlandia, en donde las negociaciones colectivas son robustas y maduras, la confianza es el factor decisivo (Lindgren, 2011). En estos países se tiene consciencia del carácter perdurable de las relaciones laborales. Las negociaciones colectivas no son flor de un solo día, en tanto que los actores de la negociación de hoy se verán, probablemente, las caras en el futuro. La certeza de un encuentro próximo, bien sea en el marco de una relación laboral individual o colectiva, debería inspirar la construcción de la confianza, porque, justamente, se parte de asumir que la proyección de la empresa depende de sus colaboradores y, al mismo tiempo, que la proyección de los trabajadores depende de la continuidad de la compañía. Así, un negociador inteligente evita el cortoplacismo en sus decisiones y es consciente de que toda negociación tiene consecuencias en el largo plazo y, por ende, que toda negociación exige fuerzas de largo aliento.

En segundo lugar, vale la pena asumir la confianza como una suerte de capital social que depende, en buena parte, del cumplimiento de las normas y de los acuerdos entre las partes. La confianza echa sus raíces en el terreno fértil de promesas que devienen en compromisos cumplidos. Las convenciones, pactos y contratos se firman un día, pero se viven todos los días. De este modo, el objetivo de la negociación no es llegar a un documento escrito, sino, en el fondo, autoreproducir la confianza. Si el empleador evade atender las obligaciones que legal, contractual y convencionalmente le incumben, seguramente sus trabajadores desestimarán las posibilidades de concertación y privilegiarán el conflicto ante incumplimientos que se vuelven, también, esperables. Si la organización de trabajadores carece de credibilidad y de representatividad, la empresa juzgará la negociación como una formalidad innecesaria. Todo lo anterior es consecuencia de la desconfianza. En cambio, en las relaciones laborales basadas en la confianza esta se capitaliza. La confianza llama más confianza, lo que permite a todos los actores el desarrollo de sus proyectos.

En tercer lugar, habría que entender que la confianza no está cimentada solo en el intercambio de promesas y compromisos, sino que supone, también, el intercambio transparente de información (National Public Employee Labor Relations Association, 2011). La realidad a la que no se le da forma, la realidad que no se informa, no puede tenerse en cuenta en la historia de las relaciones. Esta transparencia en la información es el resultado, maduro, de relaciones honestas, sinceras

y francas⁴. La *honestidad*, como cualidad del decir veraz, conlleva a hacer a un lado las mentiras. Honestar la palabra es hacer de la palabra un testigo de la verdad. Ser sincero, a su turno, es ser capaz de decir lo que se piensa. La *sinceridad*, en este sentido, no se opone cara a cara con la honestidad. Es posible estar convencido de algo y expresarlo y que, no obstante, lo expresado sea mentira. Por último, esta tríada conceptual cierra con la *franqueza*, entendida como el coraje de asumir lo que se dice con veracidad y convicción. El hablar franco implica firmar lo que se dice, estar dispuesto a cumplirlo, estar presto a atenerse a las consecuencias, favorables o adversas, que se sigan de lo dicho.

Las consideraciones precedentes, veremos, tienen plena cabida en el ámbito del trabajo y constituyen un pilar fundamental para el diálogo social y la negociación en el mundo del trabajo.

1.3. *El diálogo social: hacia un cambio de paradigma en las relaciones laborales*

Las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, como tipo específico de las relaciones sociales, deben inspirarse en los principios de coordinación económica y equilibrio social. La coordinación y el equilibrio presuponen la confianza. Así, en términos normativos y, contrario a lo que suele pensarse en términos descriptivos, las relaciones laborales no están fundamentadas en el conflicto. Las diferencias, como vimos en la sección anterior, son una condición necesaria para facilitar el diálogo, no para impedirlo.

De esta manera, un análisis juicioso sobre aquellas negociaciones que se dan sobre la base de las relaciones laborales implica, sin lugar a duda, que acudamos, como piedra angular, al concepto de diálogo social.

El término diálogo social no es novedoso y viene siendo promovido, en Europa, desde la década del ochenta. A finales de los noventa, el concepto fue institucio-

⁴ En el *Coraje de la verdad* Foucault (2010) emplea otra clasificación, alrededor del concepto de *parrhesía*, que también podría ser útil para nuestros efectos: “En suma, para que haya *parrhesía* es necesario que en el acto de la verdad haya: en primer lugar, manifestación de un lazo fundamental entre la verdad dicha y el pensamiento de quien la ha expresado; [en segundo lugar,] cuestionamiento del lazo entre los dos interlocutores (el que dice la verdad y aquel a quien ésta es dirigida). Por eso este nuevo rasgo de la *parrhesía*: ella implica cierta forma de coraje, cuya forma mínima consiste en el hecho de que el *parrhesiasta* corre el riesgo de deshacer, de poner fin a la relación con el otro que, justamente, hizo posible su discurso. De alguna manera, el *parrhesiasta* siempre corre el riesgo de socavar la relación que es la condición de posibilidad de su discurso. Lo veremos con mucha claridad, por ejemplo, en la *parrhesía* como guía de conciencia, en la que esta última sólo puede existir si hay amistad donde el uso de la verdad amenaza precisamente poner en tela de juicio y romper la relación amistosa que, sin embargo, hizo posible el discurso de verdad” (pp. 30-31).

nalizado por el Mercado Común del Sur (Mercosur) y la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT). Por general que parezca a primera vista, el diálogo social es una categoría matriz que, en su definición, engloba formas concretas que facilitan los procesos de acuerdo entre los tres grandes actores del mundo del trabajo: empleadores, trabajadores y gobierno. Tan resaltada es la importancia de este instrumento, que la OIT lo cataloga como un componente central de su propio funcionamiento.

En consonancia, la OIT ofrece la siguiente conceptualización del diálogo social:

El diálogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas —e incluso el mero intercambio de información— entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales. Puede tratarse de un proceso tripartito, en el que el gobierno interviene como parte oficial en el diálogo, o bien consistir en relaciones bipartitas establecidas exclusivamente entre los trabajadores y las empresas (los sindicatos y las organizaciones de empleadores), con o sin la participación indirecta del gobierno. El proceso de diálogo social puede ser informal o institucionalizado, y como ocurre a menudo, es una combinación de ambas categorías. Por otra parte, puede ser interprofesional, sectorial, o combinar ambas características (OIT, 2018).

Aunque el punto de vista de la OIT no es el único, el concepto de diálogo social promovido por esta Organización tiene la ventaja de ser, a no dudarlo, el más omnicompreensivo⁵. La finalidad del diálogo social, a la luz de esta definición, es simple: promover consensos a través de formas democráticas que involucren a los principales actores de las relaciones laborales. Estos acuerdos, al ser exitosos, fomentan la buena gobernanza, la paz, la armonía entre trabajadores y empleadores, el trabajo decente, la sostenibilidad empresarial y el progreso económico.

Asimismo, el concepto de la OIT ofrece una estructura adecuada. A partir de esta concepción, es posible identificar diferentes escalas de *intensidad* presentes en el diálogo social, que van desde el simple intercambio de información, pasando por

⁵ Jelle Visser (2003) propuso una definición distinta que permite diferenciar el diálogo social de la negociación colectiva. En este sentido, el diálogo social debe ser considerado como un momento preliminar a la negociación, esto es, como una etapa orientada a la construcción de un marco común de entendimiento, entre los actores, alrededor de los hechos, los problemas y las alternativas de solución que abordaría la negociación en estricto sentido. Esta definición fue asumida por el *European Union High Level Group on Industrial Relations*, al entender el diálogo social como “un proceso, en el que los actores se informan, entre sí, sobre sus intenciones y capacidades, profundizan la información que se les suministra, clarificando y explicando sus asunciones y expectativas” (Report of the High Level Group on Industrial Relations and Change in the European Union, 2002, pág. 25).

las consultas, hasta llegar a la negociación en estricto sentido:

El intercambio de información es el proceso más básico de diálogo social. No implica una discusión o acción real sobre los temas en cuestión, pero es un punto de partida esencial hacia un diálogo social más sustantivo. La consulta es un medio por el cual los interlocutores sociales no solo comparten información, sino que también participan en un diálogo más profundo sobre las cuestiones planteadas. Si bien la consulta en sí no conlleva el poder de toma de decisiones, puede tener lugar como parte de dicho proceso. La negociación colectiva y la concertación de políticas pueden interpretarse como los dos tipos dominantes de negociación (Ishikawa, 2003, pág. 3).

Sobre esta base, una adecuada caracterización del diálogo social implica, además, identificar sus elementos (Morgado, 2002). Además del grado de *intensidad*, el diálogo social se lleva a cabo entre distintos *sujetos*, sobre *materias* bien delimitadas concernientes a las relaciones de trabajo, en diferentes *niveles*, a través de *procedimientos* y en *entornos* adecuados.

Dependiendo del tipo de procedimiento, bien sea autonómico o heteronómico, pueden participar los tres actores del mundo laboral, o solo tratarse de una relación entre trabajadores y empleadores. En este orden de ideas, es de vital importancia resaltar la participación e intervención del Estado en el diálogo social. A este le corresponde un papel que dista de la pasividad. Por el contrario, el Estado debe ser un partícipe activo, tanto cuando interviene directamente, caso en el que se preocupa por lograr el equilibrio entre los intereses de los trabajadores y los empleadores, como cuando lo hace indirectamente, por fuera de los diálogos, propiciando las condiciones institucionales y regulatorias que permitan el desarrollo de las relaciones laborales en un ambiente eficaz. Sobre este punto, se resaltan el Convenio sobre la administración del trabajo (núm. 150) y la recomendación sobre la administración del trabajo (núm. 158), ambos de la OIT.

Adicionalmente, el objeto del diálogo social son las condiciones de trabajo, su impacto social y económico, en los distintos niveles. Así, aunque suele ser más visible como una forma centralizada de concertación nacional, el diálogo social se manifiesta, con mayor frecuencia, como una manera descentralizada de gestionar las relaciones laborales a nivel local. Incluso, en tiempos recientes, se vienen promoviendo los acuerdos internacionales a nivel global como formas de diálogo social (Steviss, 2010).

En este orden de ideas, la OIT (2018) ha establecido unos presupuestos necesarios para que este pueda darse en contextos favorables:

- La existencia de organizaciones de trabajadores y de empleadores sólidas e independientes, con la capacidad técnica y el acceso a la información necesarios para participar en el diálogo social.
- La voluntad política y el compromiso de todas las partes interesadas.
- El respeto de los derechos fundamentales de la libertad sindical y la negociación colectiva.
- Un apoyo institucional adecuado.

Presupuestos estos que resultan mínimos si se quiere una interacción equilibrada entre trabajadores y empleadores.

De esta suerte, el dialogo social es una categoría marco, una sombrilla conceptual circunscrita al ámbito laboral, que reúne numerosas expresiones concretas, entre las cuales encontramos la negociación colectiva, los medios participativos y voluntarios de solución de controversias, las comisiones bipartitas y tripartitas⁶, la participación orgánica⁷, entre otras formas de interacción en el ámbito del trabajo (Ermida, 2000).

Todas estas expresiones tienen en común, justamente, la idea de que resulta necesario hacer a un lado la confrontación para hacer posible la cooperación. Y, si bien es cierto que el diálogo social no excluye el recurso al conflicto institucionalizado (huelga, tribunales de arbitramento, acciones legales), sí implica una preferencia por alcanzar acuerdos a través de concesiones recíprocas fundadas en el intercambio racional de argumentos (Morgado, 2002).

De esta manera, es claro que lógicas que promueven la dialéctica como forma de confrontación no fertilizan el terreno negocial. La dialéctica de las ideas debe ser asumida como una actividad dialógica que reconoce las diferencias al mismo tiempo que pretende transformarlas en acuerdos. Este es el sentido del equilibrio y de la coordinación que constituyen el predicado común a todas las relaciones laborales. Porque, si la confianza es la base de las negociaciones, esta no se acepta

⁶ Este mecanismo es una forma de diálogo social que guarda relación con la negociación colectiva al tratarse de un espacio donde intervienen trabajadores, empleadores y gobierno, con la intención de tratar temas relacionados con las relaciones laborales. Así, tenemos comisiones negociadoras integradas por centrales obreras, agremiaciones de empleadores y el gobierno, que se reúnen, a nivel nacional y regional, con el fin de acordar temas de importancia para las relaciones laborales. Cabe aclarar que el alcance de las comisiones tripartitas difiere considerablemente entre una legislación y otra. El resultado de las comisiones tripartidas puede ser una propuesta normativa, como sucede en Colombia con la fijación de salario mínimo, pero, también, puede ser un intento de mediación cuando un determinado conflicto laboral lo requiere.

⁷ En el sector educativo, por ejemplo, y dependiendo de la regulación de cada país, existen formas de gobierno colegiado que también son expresión del diálogo social.

en las confrontaciones. Por el contrario, la confianza se abona a sí misma en el diálogo social.

Esta es una idea que, lejos de ser metafórica, está en el corazón de nuestras normas laborales, desde el siglo pasado hasta nuestros días. Más aún, en la actualidad, seguir imprimiéndole a las relaciones laborales la lógica confrontacional, resulta altamente nocivo para la sociedad y el Estado⁸.

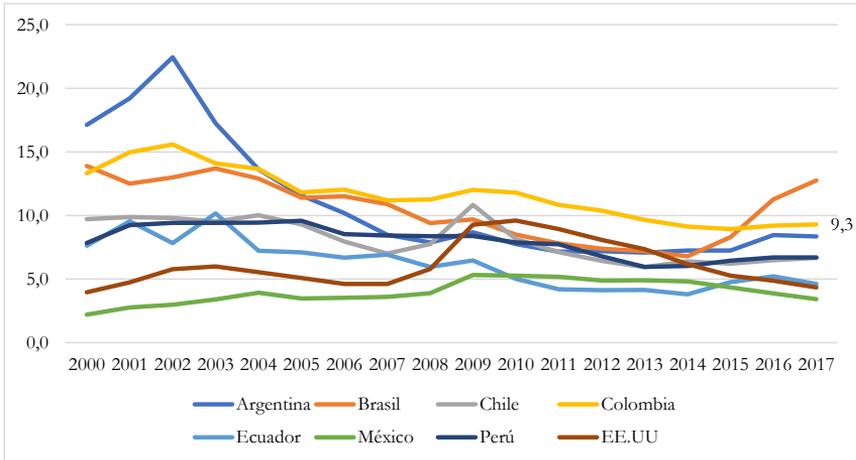
A un lado deberían quedar las racionalidades maniqueas que separan los buenos de los malos, los explotados de los explotadores, olvidando los consensos que deberían darse alrededor de lo fundamental, esto es, la construcción de más país. No tiene ningún sentido hablar de coordinación, ni de equilibrio, entre oprimidos y opresores. La confrontación es el único predicado posible para este discurso de lucha de clases, tan presente en el mundo del trabajo, y que debemos superar si no queremos cometer errores con consecuencias desfavorables para todos los interlocutores sociales. Utilizamos esta expresión porque, sin lugar a duda, si no se supera la lógica confrontacional en el ámbito de las relaciones laborales, todos los actores que participan en ella podrían verse afectados.

Ilustremos lo que viene de decirse y que, se insiste, debe ser considerado por todos los interlocutores sociales en el marco de una visión realista del diálogo social.

En primer lugar, una perspectiva realista del diálogo social no puede hacer a un lado los problemas de desempleo e informalidad. La dificultad que supone para la economía colombiana la reducción de estos fenómenos da cuenta de un problema estructural en el mercado de trabajo. Aun cuando en los últimos años la economía alcanzó niveles de crecimiento superiores a la mayoría de países de la región, la tasa de desempleo de Colombia se mantiene como una de las más altas en el contexto regional. Para el año 2017, la tasa de desempleo colombiana fue de 9,3 %, apenas por debajo de la de Brasil (12,7 %), y por encima de Argentina (8,35 %), Perú (6,7 %), Chile (6,6 %), Ecuador (4,6 %), Estados Unidos (4,4 %) y México (3,4 %).

⁸ No se trata de negar la lógica decimonónica que permeó, también durante buena parte del siglo XX, las relaciones laborales. Así, el libro de Ricardo Sánchez (2009) explica, con detalle histórico, el devenir conflictivo de las relaciones laborales colectivas con ejemplos de las décadas del setenta y ochenta del siglo pasado. No pretendemos desconocer perspectivas de este tipo, pero queremos insistir en la importancia de hacer de la historia un pasado sobre el cual sea posible construir un futuro distinto, un porvenir que sea mucho más que la simple reproducción de lo dado, esto es, un proyecto de relaciones laborales colectivas que trascienda el marco discursivo de la lucha de clases. Así, en nuestras prácticas, siguiendo la norma, conviene explorar alternativas a este discurso confrontacional.

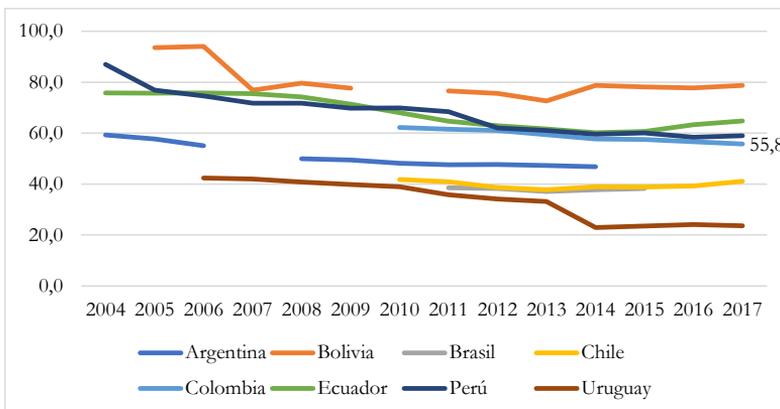
Gráfico 2. Tasa de desempleo nacional para diferentes países, 2000 - 2017 (%)



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2018), *World Economic Outlook Database*, abril de 2018.

Asimismo, la informalidad es un problema que afecta, en su conjunto, a un buen número de países en América Latina. Si bien la tasa de informalidad en Colombia viene en descenso, aún los indicadores están lejos de ser satisfactorios. Si tomamos por referencia los datos del Banco Mundial respecto de la tasa de informalidad analizada como porcentaje sobre el total del empleo “no agrícola”, encontramos, para el año 2017, que la tasa de informalidad colombiana fue de 55,8 %, por debajo de la de Bolivia (78,7 %), Ecuador (64,8 %) y Perú (59 %); y por encima de la tasa de Argentina (47,9 %), Chile (41,1 %), Brasil y Uruguay (23,6 %).

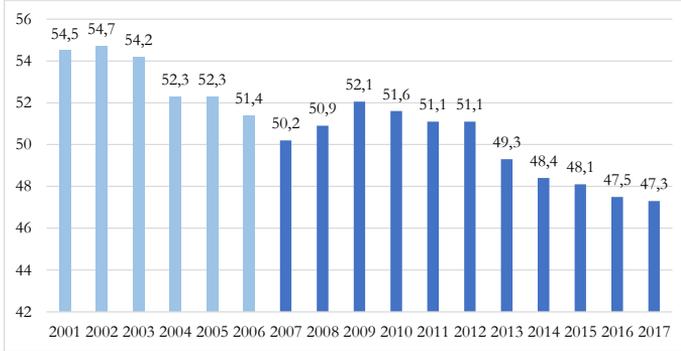
Gráfico 3. Tasa de empleo informal para diferentes países, 2004-2017 (%)



Fuente: Banco Mundial (2018).

A pesar de que el dato de informalidad para Colombia, reportado por el Banco Mundial, dista del oficial indicado por el DANE para las trece principales ciudades y áreas metropolitanas, vale la pena esbozar el comportamiento histórico de la informalidad en estas zonas.

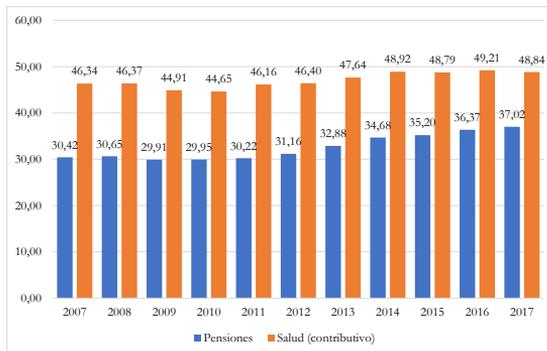
Gráfico 4. Porcentaje de ocupados informales en las 13 principales ciudades y áreas metropolitanas, 2001-2017



Fuente: DANE (2018), a partir de la ECH y la GEIH⁹.

Asimismo, otro indicador importante, para evaluar la informalidad en el país, es la tasa de afiliación de los ocupados a la seguridad social. En una simplificación, suele decirse que la brecha de afiliación a pensiones sugiere una alta tasa de informalidad.

Gráfico 5. Porcentaje de ocupados afiliados a pensiones y al régimen contributivo en salud, a nivel nacional, 2007-2017



Fuente: DANE (2018).

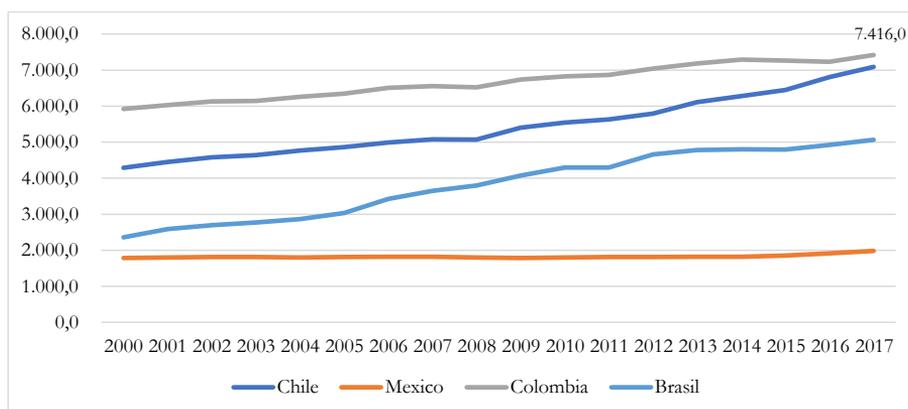
⁹ Del 2001 a 2006 los datos corresponden a la Encuesta Continua de Hogares (ECH). A partir de 2007 los datos se toman de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Aunque no son estrictamente comparables, se expresan en la misma gráfica para efectos de referencia.

Por otro lado, en segundo lugar, habiéndose insertado Colombia en el mercado internacional y en las Cadenas Globales de Valor (CGV), el país está llamado a alcanzar unos estándares que sean altamente competitivos en relación con los demás países de la región y en comparación con otras naciones con potencialidades similares (ANDI, 2015). Así, la competencia entre empleadores y trabajadores nacionales debe ser resignificada de modo que ambos actores sean conscientes de los retos que plantea la competencia transnacional. Expresado en otros términos, la confrontación nacional resta competitividad internacional.

En tercer lugar, cabe destacar que, en una economía globalizada, los costos laborales son un indicador de peso para las empresas nacionales y extranjeras a la hora de decidir dónde invertir sus capitales o dónde conservarlos. En consecuencia, decisiones de este tipo tienen incidencia directa en el mercado laboral.

Así las cosas, en el contexto de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante OCDE), si evaluamos el salario mínimo real, tenemos que este, en Colombia, se encuentra históricamente por encima de Brasil, Chile y México:

Gráfico 6. Histórico de salarios mínimos reales en USD PPP de países de América del Sur evaluados por la OCDE 2000-2017



Fuente: OCDE (2018).

Por otro lado, en 2018, el *Institut der deutschen Wirtschaft* midió, respecto de 45 países, los costos laborales por hora trabajada en la industria manufacturera. Aunque Colombia no fue considerado en la medición, el estudio revela que, en países como China, México, Rumania, Filipinas, Rusia, Bulgaria, Bielorrusia, Georgia, Moldavia, Ucrania y Filipinas, los costos laborales son bajos en comparación con

otras economías europeas (Institut der deutschen Wirtschaft, 2018). En México, por ejemplo, para el año 2016, el costo laboral por hora trabajada en la industria manufacturera fue de 4,81 euros, mientras que en Filipinas fue de 1,84 euros.

Aunque la comparación no sería metodológicamente precisa, en tanto que, entre otros factores variables, la jornada máxima laboral difiere en cada país; si comparamos, para el caso de Colombia, el costo salarial promedio de la hora de trabajo en la industria manufacturera de acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera del DANE (2016), tenemos que, en nuestro país, el costo promedio de la hora de trabajo en este sector de la economía, incluyendo los costos salariales y prestacionales, ascendió, para 2016, a la suma de \$8.968 COP, que equivalen, de acuerdo con el promedio del valor del euro para dicha anualidad, a 2,7 euros. En este sentido, Colombia se ubicaría por encima de muchos países que son referencia en términos de competitividad.

Asimismo, si consideramos los costos salariales y prestacionales que asume el empleador por hora de trabajo calculada con base en el salario mínimo legal vigente —y no con el salario promedio por hora en la industria manufacturera—, tendríamos que el costo para 2016 correspondió a \$4.664 COP, que equivalen, de acuerdo con el promedio del valor del euro para dicha anualidad, a 1,4 euros. Así, los costos laborales por una hora de trabajo con base en el salario mínimo en Colombia son próximos a los costos laborales promedio por una hora de trabajo—no salario mínimo— en la industria manufacturera de Filipinas, país en el que, de acuerdo con el Institut der deutschen Wirtschaft (2018), se presentan los menores costos.

Ahora bien, no se trata solo de costos salariales, sino, también, de costos extrasalariales. En esta medida, de acuerdo con FEDESARROLLO y ACRIP (2018), para el 2014, Colombia fue el segundo país de América Latina en el que resultó más costoso formalizar a un trabajador, pues ello suponía un costo del 116,7 % del ingreso informal de este. De este modo, en el informe presentado por Alaimo, Bosch, Gualavisi y Villa (2017) para el Banco Interamericano de Desarrollo, se describen, en perspectiva comparada, para el año 2014, los costos laborales de los países de América Latina y el Caribe:

Tabla 2. Costos laborales para América Latina y el Caribe en 2014

País	Salario mínimo mensual (USD PPP)	Bonos (días)	Vacaciones (días)	Base de contribución de las contribuciones obligatorias	Pensiones	Salud	Otros	Total aplicable al salario promedio	Total aplicable al salario mínimo	Indemnización por despido (días)	Preaviso por despido (días)	PIB por trabajador (US\$ PPP)
Argentina	883	30	14	Salario bruto (salario + bonos anuales)	21.2%	18.0%	5.3%	44.5%	44.5%	150	60	51,982
Bolivia	371	60	20	Salario neto	15.7%	10.0%	1.7%	27.4%	24.4%	150	90	13,4
Brasil	412	30	40	Salario bruto (salario + bonos anuales)	29.0%	0.0%	14.2%	43.2%	42.2%	58	42	31,854
Chile	606	0	15	Salario bruto (salario + bonos anuales)	10.0%	7.0%	6.7%	23.7%	23.7%	150	30	48,876
Colombia	501	30	15	Salario neto para empleados, salario bruto para empleadores. Accidentes de trabajo: 2 salarios mínimos. Fondo de solidaridad: 4 salarios mínimos.	16.0%	4.0%	12.6%	32.6%	32.3%	110	8	27,979
Costa Rica	778	30	14	Salario bruto (salario + bonos anuales)	9.1%	14.8%	11.8%	35.7%	35.7%	106	30	32,574

República Dominicana	341	30	18	Salario bruto (salario + bonos anuales)	9.97%	10.13%	2.70%	22.80%	22.80%	115	28	32,257
Ecuador	578	30	15	Salario bruto (salario + bonos anuales)	9.74%	5.71%	5.15%	20.60%	20.60%	150		23,817
El Salvador	383	15	24	Salario neto	13.0%	10.5%	1.0%	24.5%	24.5%	150		19,369
Guatemala	632	60	15	Salario neto	5.5%	6.0%	6.0%	17.5%	17.5%	150		17,579
Honduras	673	60	20	Salario neto	2.2%	5.5%	3.1%	10.73%	7.5%	150	30	11,887
Jamaica	380	0	14	Salario bruto (salario + bonos anuales)	5.0%	0.0%	13.8%	18.8%	18.8%	70	28	21,079
México	253	15	14	Salario bruto (salario + bonos anuales). Enfermedad y maternidad (regular) 20,4%: salario mínimo. Enfermedad y maternidad 1,1%: excedente de salario bruto sobre 3 salarios mínimos.	8.65%	8.87%	7.98%	25.50%	39.4%	190		39,897
Nicaragua	405	30	30	Salario neto. Entrenamiento: salario bruto	11.0%	8.3%	5.0%	24.3%	24.3%	130		11,154

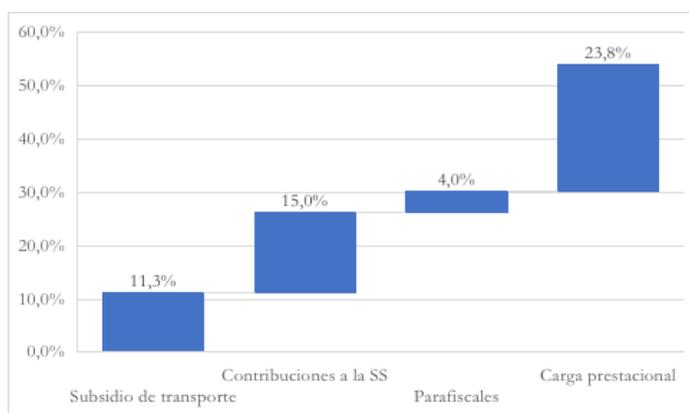
Panamá	777	30	30	Salario neto. Seguro educativo (con otras contribuciones); salario bruto	13.5%	8.5%	3.2%	25.2%	25.2%	119	41,758
Paraguay	730	30	12	Salario bruto (salario + bonos anuales)	23.0%	0.0%	1.0%	24.0%	24.0%	75	18,5
Perú	492	60	30	Salario neto	13.0%	9.0%	9.0%	31.0%	31.0%	225	22,374
Trinidad y Tobago	564	0	14	Salario neto	Escala fija	Escala fija	0	Escala fija	Escala fija	82.5	69,279
Uruguay	458	30	21	Salario neto	22.50%	9.50%	7.15%	39.15%	39.15%	179	41,718
Venezuela	685	30	19	Salario neto	13.0%	0.0%	8.8%	21.8%	21.8%	150	43,705

Fuente: *Alaimo, Bosch, Gualanisi y Villa (2017)*.

Así, Colombia, como vimos, no solo presenta el salario mínimo más alto en relación con países como México y Brasil, sino que, también, es de los países de la región con mayores costos laborales no salariales.

En un estudio realizado por Aramburo y Vargas (2016) teniendo por objeto de análisis los costos laborales no salariales como porcentaje del salario mínimo del año 2016, encontramos datos que preocupan para la competitividad del país. Así, la estructura de los costos laborales no salariales que debió asumir un empleador en Colombia, para dicha anualidad, con la contratación de un trabajador remunerado a salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV), fue la siguiente:

Gráfico 7. Costos laborales no salariales en 2016 (como % del SMLMV)



Fuente: Aramburo y Vargas (2016).

Así, los costos laborales no salariales directos que debe asumir el empleador representan, en total y como porcentaje del valor del salario, el 54,1%. Así, como afirman estos autores, para el 2016:

A pesar de la reducción de costos que vivió el país en el año 2012, compensada con impuestos generales, los costos laborales no salariales de Colombia siguen siendo altos al comprarlos en la región. Mientras que en Colombia los costos laborales no salariales son de 54,1% del salario mínimo, en México son 47,6%, en Perú 46,5%, en Chile 33,9% y en Estados Unidos 15,0% (Aramburo y Vargas, 2016, pág. 12).

De otro lado, de acuerdo con lo establecido por el Foro Económico Mundial (2017) en el Índice de Competitividad Global para el período 2017-2018, Colombia ocupa el puesto 88, entre 137 países, en lo que respecta a la eficiencia del

mercado laboral. Este indicador de competitividad evalúa la cooperación entre trabajadores y empleadores, la relación entre salarios y productividad, costos de despido, flexibilidad en la determinación del salario, las prácticas de contratación, el efecto de la tributación para incentivar el empleo, entre otros factores¹⁰. En el contexto de América Latina y el Caribe encontramos, en cuanto a la eficiencia general del mercado laboral y, en específico, en lo relativo a la cooperación presente en las relaciones entre empleadores y trabajadores, los siguientes resultados:

Tabla 3. Competitividad del mercado laboral en América Latina y el Caribe en 2017

País	Eficiencia del mercado laboral		Cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores	
	Puesto	Puntuación	Puesto	Puntuación
Jamaica	46	4.5	73	4.3
Chile	49	4.4	63	4.4
Perú	64	4.3	89	4.1
Costa Rica	69	4.2	28	5.1
Panamá	76	4.1	55	4.5
Trinidad y Tobago	85	4.0	136	3.3
Colombia	88	4.0	66	4.4
Nicaragua	101	3.9	35	4.8
Guatemala	102	3.8	30	5
México	105	3.8	65	4.4
Paraguay	106	3.8	88	4.1
Brasil	114	3.7	106	4.0
República Dominicana	117	3.6	84	4.2
Uruguay	121	3.5	121	3.5
Honduras	124	3.5	48	4.6
El Salvador	125	3.4	124	3.6
Ecuador	126	3.4	80	4.3
Argentina	132	3.3	113	3.8
Venezuela	137	2.7	126	3.6

Fuente: elaboración propia a partir de Foro Económico Mundial (2017).

¹⁰ El puesto de cada país se asigna en un ranquin de 137 naciones objeto de estudio. Asimismo, la puntuación asignada se pondera de 1 a 7.

Si se observa con cuidado, la percepción que se tiene en torno al carácter confrontacional presente en las relaciones laborales colectivas no puede ser absolutizada. Así, aunque Colombia ocupa el puesto 88 en la eficiencia general del mercado laboral, ocupa el puesto 66 en lo que concierne al indicador que mide, específicamente, las relaciones de cooperación entre trabajadores y empleadores. Justamente, este último es un indicador en el que se puede seguir trabajando y que revela, precisamente, que, en materia de diálogo social, si bien queda un largo camino por recorrer, también es cierto que ha habido avances notables.

Por ello mismo, en cuarto lugar, vale la pena resaltar que las dinámicas confrontacionales en las relaciones laborales colectivas no solo suponen costos económicos, sino, también, costos sociales. Las relaciones laborales colectivas en Colombia deben madurar al punto de hacer de las diferencias una oportunidad de cooperación. Así, el discurso beligerante produce, a largo plazo, consecuencias culturales negativas que se traducen en estigmas de parte y parte. Por ello, en los países escandinavos, en Alemania y Japón, por solo mencionar algunos ejemplos, el modelo combativo en las relaciones laborales colectivas cedió paso a un modelo de relacionamiento basado en la coconstrucción de entornos laborales propicios para el trabajo decente y la sostenibilidad empresarial.

1.4. La negociación en las relaciones laborales individuales

En aras de evitar malentendidos, vale la pena advertir, contrario a lo que suele pensarse, que la negociación en el mundo del trabajo no se reduce al escenario de las relaciones laborales colectivas. La negociación es una constante, también, de las relaciones individuales de trabajo. Si bien en este libro nos centraremos en el impacto de las negociaciones laborales colectivas, con énfasis en la negociación convencional, no puede perderse de vista la importancia de los acuerdos que, en el día a día, regulan las relaciones entre trabajadores y empleadores que no hacen parte de colectividades. De este modo, la negociación individual es una premisa que está más allá o, diríamos, más acá, de las relaciones laborales colectivas, en tanto que está en la génesis misma de los contratos de trabajo y en la forma cómo estos se desarrollan. Este es un hecho que no puede ser soslayado, al menos no por las siguientes razones.

En primer lugar, porque desde la segunda mitad del siglo XX se viene experimentando en Occidente lo que Lipovetsky (1989) denomina “la desertión de las masas”. Así, aunque autores como Castel (1995) entienden este proceso de “desafiliación” como una consecuencia de la precarización del trabajo, pareciese más correcto entender que este proceso es el resultado cultural del individualismo contemporáneo. Así, la desertión de las masas, y entre ellas la desertión que

han experimentado continuamente las organizaciones sindicales, responden a un fenómeno más global en el que es posible constatar cómo el individuo deserta de las colectividades: la familia, la escuela, la Iglesia, el partido, las instituciones, entre otras. Antes que incurrir en un determinismo económico, conviene analizar este fenómeno en su complejidad. De este modo, como señala Lipovetsky (1987), los medios de comunicación masiva han sustituido este tipo de colectividades como instancias de socialización y conocimiento. Asimismo, el declive de la vida asociativa también se ha experimentado como correlato de la sociedad del consumo, en donde los intereses individuales no encuentran en los escenarios públicos un lugar adecuado para su enunciación (Lipovetsky, 2004).

Ahora bien, la cultura del individualismo contemporáneo tampoco puede ser radicalizada. No se trata de afirmar la desaparición de todo tipo de colectividad. De lo que se trata es de reconocer nuevas formas de vida asociativa que no responden a códigos binarios. De esta manera, la desindicalización como expresión concreta de este proceso de desafiliación se agudizó a partir del momento en el que la realidad social dejó de concebirse como un espacio bipolar, espacio que hoy solo puede entenderse a partir de un policulturalismo (Maffesoli, 2004).

En consonancia con lo anterior, por razones culturales, la negociación individual en el ámbito laboral ha adquirido, con el tiempo, un protagonismo importante. El incremento constante en las tasas de alfabetismo en Colombia (DANE, 2005), así como la cualificación de la fuerza laboral en nuestro país y, en general, en todo el orbe, dan cuenta de ello¹¹. En consonancia con lo anterior, en la siguiente tabla se evidencia cómo evolucionaron, de 2000 a 2015, los indicadores de participación en la educación terciaria a nivel global.

Tabla 4. Indicadores de participación en la educación terciaria mundial

	Matrícula (miles)		Tasa bruta de matrícula (%)	
	2000	2015	2000	2015
Mundo	99 718	212 670	19	36
Cáucaso y Asia Central	1 425	1 895	22	25
Asia Oriental y Sudoriental	24 213	66 813	15	40

¹¹ Según el Dane (2018), para el 2017, “la proporción de la población económicamente activa (PEA) que habían completado la educación media fue 33,5%. La distribución de los demás niveles educativos en la PEA fue la siguiente: el 23,2% había completado la educación básica primaria, el 5,7% la educación básica secundaria, 10,9% la educación técnica profesional o tecnológica, 8,0% la educación universitaria y el 3,4% postgrado”.

Europa y América del Norte	39 940	50 702	56	75
América Latina y el Caribe	11 315	24 894	22	46
Norte de África y Asia Occidental	6 836	17 054	20	42
Pacífico	1 044	1 750	46	62
Asia Meridional	12 162	41 895	9	25
África Subsahariana	2 559	7 428	4	8

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2018) a partir de datos de la UNESCO (2017)

La cualificación de la sociedad ha posibilitado que existan trabajadores y empleadores con mayor autonomía y capacidad negocial, en una palabra, agentes sociales con mayor independencia.

Así, la independencia se ha capitalizado como una característica de actores laborales competentes y competitivos que ven posible y oportuno entablar relaciones sin necesidad de intermediarios. Desde una perspectiva más amplia, este fenómeno se enmarca en las innovaciones institucionales, políticas y sociales que podrían encasillarse en lo que se ha denominado con el rótulo de “democracia directa” (Scarrow, 2001). Así, las relaciones individuales de trabajo deben ser entendidas como un tipo de “negociación laboral directa”, sin intermediarios, que hoy en día se encuentra en pleno desarrollo, fundamentalmente, por razones culturales.

En el capítulo en donde analizaremos cómo ha sido la evolución del mundo sindical en Colombia, trataremos de situar esta evolución en el contexto internacional en el que se hace evidente la “deserción de las masas”.

1.5. La negociación en las relaciones laborales colectivas

Las relaciones laborales colectivas comprenden un género muy amplio de realidades que, aunque distintas, presentan características comunes. En Colombia, además, debido a algunas particularidades propias de nuestro ámbito regulatorio, es conveniente entender las relaciones laborales colectivas en perspectiva comparada. Para esto, en un primer momento, analizaremos aquellas características generales que diferencian nuestro sistema de relaciones laborales colectivas en comparación con otros países. Así, nuestra lectura comparada busca contrastar las diferentes instituciones y figuras del sistema colombiano con las de aquellos países que, por su cercanía, nivel de desarrollo o crecimiento reciente; bien se prestan como referentes de análisis.

En el contexto internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ofrece, en el Convenio 154 de 1981, una definición amplia de negociación colectiva en los siguientes términos:

(...) la expresión negociación colectiva comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de:

- (a) fijar las condiciones de trabajo y empleo, o
- (b) regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o
- (c) regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos estos fines a la vez.

Esta conceptualización, amplia como lo es, comprende las diferentes modalidades de negociación a las cuales se les ha calificado de “colectivas”. Como bien lo señala la OIT, la negociación en las relaciones laborales colectivas tiene por objeto concertar las condiciones de trabajo y de empleo. Como resultado de este tipo de negociación, las partes suscriben un “contrato colectivo” que, a su vez, puede asumir distintas formas¹².

En este sentido, la amplitud de la definición pone de presente la necesidad de ahondar un poco más en las diferentes formas de negociación colectiva, lo anterior con el fin de entender las especies que se desprenden de este género. Esto cobra particular importancia a la luz de formas de negociación colectiva que tienen respaldo normativo y son ampliamente utilizadas en nuestro contexto nacional.

De esta manera, a diferencia de la negociación que se da en un nivel individual, a la que trabajador y empleador acuden con amplia libertad, la negociación colectiva presenta un margen de acción mucho más limitado. Esta rigidez se deriva de la meticulosa regulación que se ha ocupado de establecer el procedimiento y los alcances de las diferentes formas de negociación colectiva en Colombia. Pero la legislación ha ido aún más allá y se ha ocupado de abordar las calidades de uno de los presupuestos esenciales de toda negociación laboral: el trabajador y su derecho de afiliación sindical.

El trabajador que pretenda promover una negociación colectiva debe, lógicamente, hacer parte de una colectividad, que puede asumir o no la forma de sindicato. Con este propósito, el trabajador tiene la opción de afiliarse a un sindicato para

¹² La definición y el alcance de la expresión “contrato colectivo”, como género de distintos tipos de acuerdo, puede consultarse en la Recomendación 91 de 1951 de la OIT.

celebrar convenciones colectivas y contratos sindicales, o de ser parte de un grupo de trabajadores no sindicalizados y suscribir pactos colectivos. Dependerá, entonces, de la libre escogencia del trabajador la manera a través de la cual se integrará al proceso negocial.

Esta libertad que asiste al trabajador no es más que la manifestación de su derecho de asociación. Un derecho que está reconocido en el Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación (núm. 87), uno de los ocho convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, sin cuya aprobación le es restringido a un Estado el ingreso a la organización.

A nivel nacional, el derecho de asociación también cuenta con una consagración destacable, presumiendo de rango constitucional, al encontrarse en el artículo 39 de nuestra Carta Política. Resumiendo, basándonos en las disposiciones internacionales y constitucionales, podemos definir el derecho de asociación como aquella facultad que le asiste a los trabajadores y a los empleadores de constituir y afiliarse, sí o no, a los cuerpos colectivos que estimen convenientes.

Así las cosas, además de los empleadores, los actores de la negociación colectiva en Colombia pueden ser los trabajadores sindicalizados, como, también, los trabajadores no sindicalizados.

En el caso de los trabajadores sindicalizados, en nuestra legislación, el derecho de asociación guarda especial cercanía con otros dos derechos que les asisten a los trabajadores, como lo son el derecho a negociar colectivamente y el derecho a la huelga en condiciones de legalidad.

Por derecho a negociar colectivamente entendemos la posibilidad que tiene un grupo de trabajadores –sindicalizados o no— de participar, siempre que cumplan los requisitos, de las diferentes modalidades de la negociación colectiva. Mientras tanto, el derecho a la huelga se ha entendido como aquella facultad, enmarcada en los supuestos de ley, que tienen los trabajadores sindicalizados de suspender labores, temporal y pacíficamente, en pro de sus intereses¹³.

Sin embargo, a pesar de la cercanía que estos tres derechos guardan entre sí (asociación, negociación y huelga), no necesariamente coexisten en cabeza de un mismo grupo de trabajadores. Tanto así, que es posible que un grupo de trabajadores pueda constituir un sindicato, pero que, una vez constituido, no acuda ante su

¹³ En Colombia estos intereses se limitan exclusivamente a asuntos económicos y laborales. Las huelgas con fines políticos o de solidaridad no son admitidas y por tanto son entendidas como ilegales.

empleador con el fin de negociar un contrato colectivo. Sería una situación extraña, pero se presenta con alguna frecuencia. Asimismo, un sindicato, tras negociar con su empleador y no lograr un acuerdo, puede no tener la opción de acudir a una huelga. Inclusive, existe el caso de trabajadores vetados de constituir cualquier forma sindical.

Con todo, no se debe entender que estas restricciones obedecen a criterios arbitrarios. La regla general indica que todos los trabajadores son titulares de los tres derechos. Las excepciones son, entonces, minoritarias, y obedecen a criterios ponderados. Tómese como referente el ejemplo de la Organización Internacional del Trabajo que, al considerar si las fuerzas armadas y policiales deben tener la facultad de constituir sindicatos (Convenio 87 de 1948 de la OIT), optó por dejarlo a discreción de cada Estado.

En Colombia, si clasificamos a los trabajadores en atención al sector en que prestan sus servicios, público o privado, encontramos que el sector privado tiene el más alto margen de negociación, siendo posible, por regla general para estos trabajadores, agotar todas las etapas dispuestas por la ley para la obtención de una convención o pacto colectivo. La excepción a la regla son las empresas prestadoras de servicios públicos esenciales, sean de naturaleza pública o privada, en donde está proscrito que se declare la huelga, ya que su actividad es considerada esencial en tanto que su interrupción implicaría consecuencias negativas para la vida, la seguridad y la salud de las personas.

El sector público cuenta con un margen de acción mucho menor a este respecto, siendo un poco más amplio en el caso de los trabajadores oficiales cuya relación laboral se asemeja, en gran medida, a la de los trabajadores del sector privado. Seguidos por los empleados públicos, quienes, si bien recientemente han visto su situación mejorada¹⁴, aún cuentan con ciertas restricciones que, al compararlas con el sector privado, restringen el margen de negociación. Esto, por supuesto, no es una decisión caprichosa, obedece a consideraciones prácticas que se desprenden de la propia estructura del Estado. Así, los acuerdos convenidos por los empleados públicos y el Estado, que suponen costos económicos, deben ser refrendados por los órganos estatales señalados por las leyes como los competentes para la administración presupuestal. Asimismo, se muestra problemático, en una sociedad de corte democrático, que las cabezas del Estado empleador cambien con cierta frecuencia, tornándose en empleadores circunstanciales (Bajac, *La negociación colectiva en el sector público*, 2007). Estas, entre otras razones de peso, han sido la causa de diferenciar entre trabajadores públicos y privados para efectos de la negociación colectiva.

¹⁴ El Decreto 160 de 2014, que desarrolla el convenio 151 de la OIT, bien da cuenta del avance de la negociación colectiva en este campo.

Para cerrar este punto, en nuestro ordenamiento jurídico, las restricciones más severas en materia de asociación sindical se focalizan en las fuerzas militares y policivas. Pues, en atención al orden público y a ser estos quienes ostentan el monopolio de la fuerza legítima, se les ha restringido, categóricamente, el derecho de asociación y, consiguientemente, el derecho a la negociación colectiva y a la huelga.

Así las cosas, quienes pueden ejercer, plenamente, su derecho de asociación, están facultados para constituir y afiliarse a organizaciones sindicales (faceta positiva), al igual que están facultados para no hacerlo (faceta negativa).

1.5.1. Organizaciones sindicales de trabajadores

Cuando se trata de organizaciones sindicales, estas pueden asumir múltiples formas, formas que dependen, fundamentalmente, de dos factores. De un lado tenemos los sindicatos que se caracterizan por asociar trabajadores¹⁵, subclasificándose estos de acuerdo con las características que se exigen de sus asociados. Mientras que del otro lado tenemos aquellos sindicatos cuyos afiliados están constituidos por otros sindicatos o agremiaciones de estos. En este último caso estamos hablando de las llamadas federaciones y confederaciones.

Los sindicatos de trabajadores, acorde con la legislación colombiana, se clasifican según el tipo de trabajadores que estos afilian. Como mínimo, para que un sindicato se constituya como tal, debe contar con la participación de al menos veinticinco (25) trabajadores (art. 359). Es importante advertir que, sin importar el tipo de sindicato de trabajadores de que se trate, en Colombia se asume una perspectiva flexible en lo que tiene que ver con la creación de estas organizaciones.

De este modo, las normas reglamentarias (Resolución 810 de 2014) que desarrollan la jurisprudencia constitucional insisten en que el Ministerio de Trabajo solo puede realizar una revisión formal y superficial al registro de nuevos sindicatos. El control material le corresponde, en este orden de ideas, a los jueces de la república, de modo que la autoridad administrativa debe abstenerse de negar el registro de una nueva organización sindical, salvo que esta no cumpla con el número mínimo de afiliados o que sus estatutos sean contrarios a derecho. Por esta misma razón, en la práctica, no es infrecuente encontrar organizaciones sindicales cuya naturaleza estatutaria no es clara, de suerte tal que no es posible identificar, con

¹⁵ Nuestro ordenamiento jurídico contempla, también, la posibilidad de que los empleadores se asocien en sindicatos orientados a representar sus intereses gremiales.

certeza, de qué tipo de sindicato de trabajadores se trata¹⁶. Por ejemplo, existen dificultades para controlar que la naturaleza de un sindicato de industria coincida con la actividad económica de la empresa.

En este orden de ideas, y suponiendo que la naturaleza organizativa se encuentre claramente expresada en los estatutos de creación del sindicato, encontramos sindicatos de *empresa*, sindicatos de *industria*, sindicatos de *gremio, oficio o profesión*, y sindicatos de *oficios varios*.

Los sindicatos de *empresa* son aquellos conformados por trabajadores que laboran en una misma compañía, con independencia de la labor que estos desempeñan dentro de la misma. Si así lo decidiesen, un grupo de trabajadores conformados por obreros, técnicos y personal de vigilancia, laboralmente vinculados a una misma empresa, podrían reunirse para constituir un sindicato y negociar válidamente con su empleador.

Los sindicatos de *industria* son aquellos conformados por trabajadores, con indiferencia de su labor, que prestan servicios en diferentes empresas pertenecientes a la misma rama o actividad económica. En este sentido, los trabajadores de una empresa petrolera, que quisieran constituir un sindicato, lo pueden hacer en conjunto con los trabajadores de otras empresas del mismo sector. En este caso, el sindicato de industria puede entablar negociaciones colectivas con cada una de las compañías. Los sindicatos de *gremio, oficio o profesión* operan de forma similar a los de industria, pudiendo reclutar trabajadores de diversas empresas. Sin embargo, se diferencian en que no se adscriben a un sector de la economía en particular, sino que reclutan trabajadores pertenecientes a una misma profesión, oficio o gremio. Siendo este último el requisito esencial que deben tener sus afiliados. De esta forma, el criterio de demarcación no viene dado por la pertenencia de los trabajadores al sector económico en el que se encuentran las empresas, sino, más bien, a la pertenencia de los trabajadores a una misma actividad profesional, de oficio o de gremio. Así, por ejemplo, los contadores de una empresa del sector agroindustrial que quisieran constituir un sindicato lo pueden hacer en conjunto con los contadores de una empresa del sector minero o del sector transporte. En este caso, una organización sindical de este tipo podría entablar negociaciones colectivas con cada una de las compañías.

¹⁶ Se trata, en algunas ocasiones, de intentos abusivos orientados a desdibujar la naturaleza de la organización sindical, justamente, para que a partir de allí esta pueda conglomerar a trabajadores de distintas calidades, esto es, sin ningún tipo de restricción relativa a la actividad económica o a la vinculación con un empleador determinado.

Finalmente, el sindicato de *oficios varios* es aquel que agrupa trabajadores de varias empresas sin reparar en la labor o profesión de estos. No obstante, este modelo sindical solo es permitido siempre que en el lugar en donde se conforme no haya suficientes trabajadores de una misma industria o profesión para conformar otra de las anteriores estructuras organizativas. De igual manera, un sindicato de esta naturaleza solo podrá subsistir mientras se mantengan dichas condiciones. Esto, por demás, lo convierte en un tipo de sindicato residual y de poca aplicación. Atendiendo a este modelo, los trabajadores de una determinada empresa, que se encuentra ubicada en un lugar remoto, interesados en conformar un sindicato, lo podrán hacer con trabajadores de cualquier empresa de la región, siempre que se constate la imposibilidad de conformar un sindicato de industria o de gremio en dicha zona.

Tabla 5. Tipos de sindicatos de trabajadores

Tipo	¿Qué es?	Posibilidad de presencia en múltiples empresas	Restricción por profesión u oficio	Restricción de trabajadores según región
Empresa	Sindicato formado por individuos de varias profesiones, oficios o especialidades, que prestan sus servicios en una misma empresa, establecimiento o institución.	No	No	No
De gremio, oficio o profesión	Sindicato formado por individuos de una misma profesión, oficio o especialidad.	Sí	Sí	No
De industria	Sindicato formado por individuos que prestan sus servicios en varias empresas de una misma industria o rama de actividades económicas.	Sí	No	No
De oficios varios	Sindicato formado por trabajadores de diversas profesiones, disímiles o inconexas, que se crean en ausencia de las anteriores formas organizativas.	Sí	No	Sí

Fuente: elaboración propia.

Anótese que cada legislación nacional puede determinar las formas organizativas válidas dentro de su territorio. Los modelos explicados aplican para el caso colombiano, pero, a manera de ejemplo, se puede observar el caso de Chile, en donde el artículo 216 del Código de Trabajo permite la existencia de sindicatos transempresariales, los cuales agrupan a trabajadores que laboran en diferentes empresas, sin restricciones referentes a la calidad del trabajador o a la posibilidad de conformar otros modelos sindicales. También es el caso de los sindicatos de trabajadores independientes, aquellos que agrupan a trabajadores que no dependen de empleador alguno; o el caso de los sindicatos de trabajadores eventuales o transitorios que agrupan individuos que realizan labores bajo dependencia o subordinación en períodos cíclicos o intermitentes. En fin, el espectro de posibilidades es amplio y dependerá de las necesidades y políticas de cada nación.

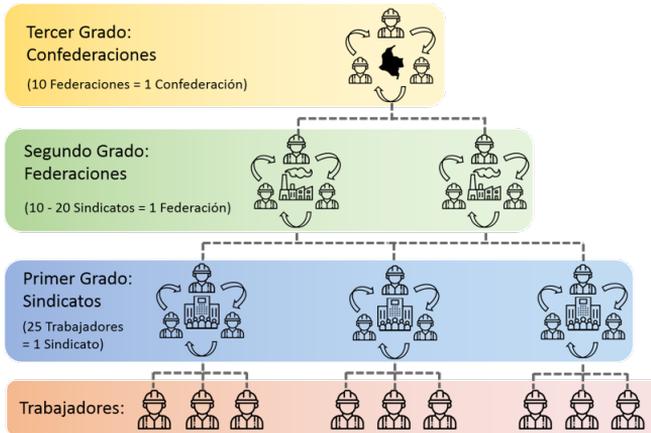
Volviendo sobre el segundo criterio de distinción, tenemos sindicatos que agrupan otros sindicatos. Es posible agruparlos en diferentes grados de representatividad. Encontramos, para el caso colombiano, sindicatos de primer grado o de trabajadores (de los que ya hablamos), sindicatos de *segundo grado* o *federaciones* y sindicatos de *tercer grado* o *confederaciones*.

Los sindicatos de primer grado, repetimos, de los que ya hablamos, son aquellos que agrupan trabajadores, como lo son los sindicatos de empresa, industria, gremio, profesión u oficio y oficios varios.

En el segundo grado están las *federaciones*, caracterizadas por ser organizaciones sindicales que afilian a sindicatos de primer grado. Para su conformación requieren, como mínimo, de la participación de diez o veinte sindicatos, dependiendo de si se trata de una federación regional o nacional, respectivamente.

En el tercer grado encontramos las *confederaciones*. Para su conformación se exige de la participación de, por lo menos, diez federaciones.

Gráfico 8. Organizaciones sindicales por grado



Fuente: elaboración propia.

En el caso colombiano, al tratarse de una negociación colectiva de primer nivel, las federaciones y confederaciones sindicales no cuentan con la facultad de negociar contratos colectivos. Como ya se dijo, la negociación colectiva es de competencia exclusiva de los sindicatos de primer grado, es decir, de los sindicatos de trabajadores.

No obstante, la actividad de las federaciones y de las confederaciones es de gran relevancia para el diálogo social. Estas intervienen en el conflicto colectivo, tanto en el interior como por fuera de la mesa de negociación, a través de sus asesores. Adicionalmente, se encargan de coordinar los sindicatos afiliados, resolviendo controversias entre estos y dándoles pautas y directrices a desarrollar. Todo esto mientras gestionan grandes campañas de afiliación sindical y velan por los intereses de los trabajadores.

Así las cosas, actualmente en Colombia existen siete confederaciones u organizaciones de tercer nivel: Confederación General del Trabajo (CGT), Central Unitaria de Trabajadores (CUT), Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC), Confederación Nacional del Trabajo (CNT), Confederación de Servidores Públicos y de los Servicios Públicos de Colombia (CSPC), Central de Trabajo USCTRAB (CTU).

Ahora bien, a partir de este entramado de organizaciones de primer, segundo y tercer nivel, salta a la vista la necesidad de estudiar dos conceptos transversales a todas estas, como lo son las categorías de representación y representatividad sindical. A fin de cuentas, la existencia y la legitimidad de las organizaciones sindicales, con independencia de su nivel, pasan por la representación de los intereses colectivos de los trabajadores afiliados.

1.5.2. Representación, representatividad sindical y el problema de la multiafiliación abusiva

Por representación sindical hemos de entender aquella facultad que la ley le brinda a una organización sindical para obrar en nombre e interés de sus afiliados, llevar a cabo una negociación colectiva y suscribir un contrato colectivo (Ojeda-Avilés, 1992). Lo que equivale a decir que esta figura hace a la organización sindical, la titular de la negociación colectiva y de la representación de los trabajadores adscritos a esta. Por extraño que parezca desde la perspectiva colombiana, en donde todos los sindicatos de trabajadores son titulares de la representación sindical, no es insólito encontrar, en otras legislaciones, sindicatos que no disponen de capacidad negocial por sí mismos.

Lo más común, en aquellos países que han optado por limitar la representación sindical, es encontrar normas que establecen que solo el sindicato que más trabajadores agrupe en una determinada empresa, rama de la economía o región; está facultado para negociar con los empleadores. La contracara de esto es que los otros sindicatos pertenecientes a esa empresa, rama o región, no podrán acordar convenciones colectivas con sus empleadores sin la intervención del sindicato titular de la representación.

A renglón seguido, cabe destacar que, quizás en donde más relevancia cobra la representación sindical, es en las negociaciones colectivas por industria o rama de actividades, en donde sectores enteros, a los cuales se adscribe un buen número de sindicatos, requieren de un interlocutor centralizado ante la imposibilidad de que todas las organizaciones de trabajadores participen simultáneamente.

A pesar de esto, la representación sindical también es relevante en las negociaciones colectivas de primer nivel o de empresa. En el interior de una misma empresa pueden llegar a coexistir, simultáneamente, varios sindicatos, lo que implica que la representación sindical debe ser delimitada con el objetivo de definir las reglas de la negociación. Así, se tienen casos en los que se fija la representación en cabeza de todos los sindicatos para que cada uno adelante su propia negociación, o se tiene el extremo opuesto en el que solo uno de los sindicatos, generalmente el de mayor número de afiliados, es quien suscribe la convención colectiva cuyos efectos aplican a todos los demás.

Lo anterior pone sobre la mesa un aspecto sensible, y es que, en verdad, no necesariamente todas las organizaciones sindicales que cuentan con facultades de representación son, a su turno, representativas. La representatividad sindical, aunque posee múltiples acepciones y tiene origen en el acto fundacional de la OIT, podríamos

entenderla como un título de legitimidad que se reconoce estatalmente a aquellas organizaciones sindicales que se consideran “más” aptas para representar los intereses colectivos (Verdier, 1991; Casas-Baamonde, 1988). La cuestión, en este orden de ideas, como señalan Cialti y Villegas (2017), se traslada a los criterios de medición para determinar cuándo una organización sindical es *representativa* y cuándo, incluso, podría considerarse como *más representativa* que las demás —se trata de dos raseros de legitimidad distintos—. Estos criterios de legitimidad, cuando pensamos en la representatividad probada —no la presunta—, se refieren, habitualmente, a la cobertura o al número de afiliados que integran la organización sindical¹⁷.

Así las cosas, cuando Colombia asumió, en el marco del pluralismo sindical, un requisito para que los sindicatos de primera nivel se constituyeran solo a partir de la unión de veinticinco trabajadores, lo hizo teniendo en mente la necesidad de fortalecer la representatividad sindical. Por ello mismo, el Legislador, en su concepción original, hizo acompañar este requisito con la prohibición de que un mismo trabajador perteneciera a más de un sindicato, a fin de fortalecer la organización a la que este estaba vinculado e incrementar, así, su representatividad. Esta restricción legislativa, al ser removida por la Corte Constitucional, dio lugar a un fenómeno que puso en vilo la noción de representatividad, como lo fue la creación de sindicatos no representativos, fenómeno que se correlaciona con la *multiafiliación sindical*. De esta manera, en aras de ofrecer más facilidades para la representación sindical, se afectó la representatividad de estas organizaciones.

Sobre estas líneas, hay que considerar las implicaciones que la multiafiliación sindical, atada al actual modelo de representación sindical, ha traído para los principales actores de las relaciones laborales: empleadores y trabajadores. Implicaciones que, como veremos más adelante, han cambiado profundamente las dinámicas de la negociación colectiva en el interior de las empresas, trayendo con sí, lamentablemente, situaciones menos que ideales que le restan legitimidad a esta institución y, de contera, al diálogo social.

¹⁷ No es un asunto sencillo, y Colombia tampoco es el único país que afronta retos en esta materia. En Francia, en 2008, se propuso una reforma a la legislación laboral para definir criterios de representatividad: “En Francia, el criterio de la audiencia electoral se convirtió desde la reforma de 2008 en el criterio decisivo, aunque no exclusivo. Se establece una nueva lista de siete criterios de medida de la representatividad. Los criterios son los siguientes: el respeto de los valores republicanos; la independencia; la transparencia financiera; una antigüedad mínima de dos años; la audiencia electoral; la influencia principalmente caracterizada por la actividad y la experiencia; el efectivo de los adherentes y las cuotas. Respecto a la audiencia electoral, es preciso señalar que se modifica su apreciación relativa, ya que se prevén dos umbrales según el ámbito de negociación. En los ámbitos sectorial e interprofesional, los sindicatos han de contar con, al menos, el 8% de los votos expresados y, en el ámbito de la empresa con, al menos, el 10%. En caso de litigio sobre la representatividad sindical, el juez aplica de forma acumulativa todos los criterios” (Cialti y Villegas, 2017, p. 71).

Empecemos por precisar, como lo sugerimos, que nuestra legislación establecía unas condiciones de afiliación y representación sindical muy diferentes a las que tenemos actualmente. En primer lugar, el Código Sustantivo del Trabajo restringía el número de sindicatos de empresa (de base) existentes en una empresa a uno solo. Adicionalmente, a los trabajadores solo les estaba permitido pertenecer a un sindicato de la misma clase o actividad, pues, si deseaban pertenecer a otro, era preciso que se desafilieran al primero. Todo lo anterior comienza a cambiar cuando la Corte Constitucional, en Sentencia C-557 del 2000, da el primer paso de lo que serían una serie de reformas que terminarían por poner en vilo la representatividad sindical.

En su providencia, la Corte consideró que la restricción de que solo pueda existir un sindicato de empresa (de base) en el interior de una compañía resultaba inconstitucional. Al expulsar dicha norma de nuestro ordenamiento jurídico, abrió la posibilidad a la coexistencia sindical.

Pero la Corte fue más allá, en ese mismo año y por medio de la Sentencia C-797 del 2000, cambió las reglas de juego nuevamente y le abrió la puerta a la multifiliación sindical. En este sentido, el Tribunal Constitucional consagró la posibilidad de que un mismo trabajador pertenezca a más de un sindicato, sin limitación alguna.

De esta manera, se confundieron los conceptos. Un mayor número de organizaciones sindicales no necesariamente implica un mayor número de trabajadores afiliados, pues un mismo trabajador puede hacer parte de tantos sindicatos como desee. Y, por el contrario, un mayor número de organizaciones sindicales y de multifiliaciones necesariamente conduce a una atomización sindical, lo cual va de la mano con una merma en la representatividad de las organizaciones de trabajadores.

Los cambios jurisprudenciales no trajeron grandes implicaciones para la negociación colectiva, toda vez que, si bien se incrementó el número de sindicatos en el interior de una misma empresa, esto no se vio reflejado en el número de pliegos de peticiones y mesas de negociación que los empleadores y trabajadores debían atender. La razón radica en que, para la fecha, el Código Sustantivo de Trabajo establecía una exigencia de representatividad, de conformidad con la cual solo el sindicato mayoritario estaba facultado para entablar la negociación colectiva y lo hacía en representación de sí mismo y de los otros sindicatos minoritarios. Al final del día, y hasta este momento, si bien el empleador percibió un aumento de sindicatos en el interior de su compañía, este solo tenía que negociar con uno de ellos: el más representativo.

Sin perjuicio de la anterior, y de las loables intenciones de la Corte Constitucional, la coexistencia de sindicatos, unida a la multifiliación, fue el caldo de cultivo para uno de los grandes obstáculos que inciden en las relaciones laborales colectivas en la actualidad. La posibilidad de crear numerosos sindicatos supuso un incremento exponencial de directivas sindicales —no necesariamente de trabajadores afiliados—, las cuales, como es lógico, son titulares de fueros sindicales permanentes. De esta manera, los fueros sindicales sirvieron como atractivo para que algunos trabajadores abusaran de la norma y se dieran a la tarea de crear nuevos sindicatos, con los mismos afiliados, en los cuales lo único que cambiaba era la composición de la junta directiva. Esto permitió que, por ejemplo, un mismo grupo de treinta trabajadores creara tres sindicatos y obtuviera treinta fueros sindicales que podían distribuir entre ellos. Se instituyó, así, en algunos casos, la mala práctica consistente en comercializar los fueros sindicales.

Con todo, los cambios no habían terminado. La Corte Constitucional, con la Sentencia C-063 de 2008, abrió la puerta a nuevas situaciones atípicas. En esta ocasión, la Corte declaró la inconstitucionalidad de la citada exigencia de representatividad. La representación ya no estaría limitada al sindicato mayoritario o más representativo en una empresa, sino que, por el contrario, a partir de esta providencia, la representación estaría en cabeza de todos y cada uno de los sindicatos con presencia en una compañía. Así, una empresa con veinte organizaciones sindicales, hoy en día, debe negociar con cada una de ellas, incluso si el sindicato solo está conformado por un trabajador de la compañía.

El nuevo modelo de representación sindical, atado a la multifiliación y a la coexistencia de sindicatos, comportó un gran cambio en las dinámicas de la negociación colectiva y el diálogo social. Esto bien explica las dificultades que se experimentan, actualmente, en la práctica. Así, a raíz de las modificaciones introducidas por la Corte, observamos una expansión organizativa que no necesariamente implica el crecimiento del número de afiliados y sí supone una afectación a la representatividad sindical.

Piénsese en una empresa que albergue seis sindicatos, dos de ellos representativos y cuatro de ellos absolutamente minoritarios, incluso creados por un mismo grupo de trabajadores multifiliados. De acuerdo con el modelo actual de representación, los dos representativos tienen la misma facultad que los cuatro minoritarios de presentar un pliego de peticiones y promover una negociación. Pues bien, si tomamos en cuenta que el promedio de vigencia de una convención colectiva es de dos años, nos encontramos con que, para este caso hipotético, el empleador podría estar negociando tres pliegos de peticiones por año, lo cual se ve agravado debido a que, en la práctica, el empleador carece de instrumentos jurídicos para

denunciar los resultados finales de cada una de estas negociaciones. Todo, como es natural, le significa a la compañía un alto costo multidimensional.

De esta manera, el proceso de negociación colectiva, como fue concebido originalmente, se elaboró bajo la lógica de que una empresa estaría entablando una negociación colectiva una vez cada dos o tres años, en promedio. Sin embargo, los nuevos cambios no tuvieron en cuenta esta realidad y acabaron por afectar el sistema que, en su conjunto, no estaba diseñado para negociar con una frecuencia tan corta. La consecuencia ha sido un desgaste para las empresas que se ven forzadas a negociar una y otra vez con múltiples sindicatos que, sin importar qué tan representativos sean en comparación con los otros, toman las convenciones colectivas acordadas entre la empresa y las demás organizaciones como punto de partida para su propia negociación¹⁸. Todo esto produce un *snowball effect* que viene comprometiendo, seriamente, la sostenibilidad de las relaciones colectivas.

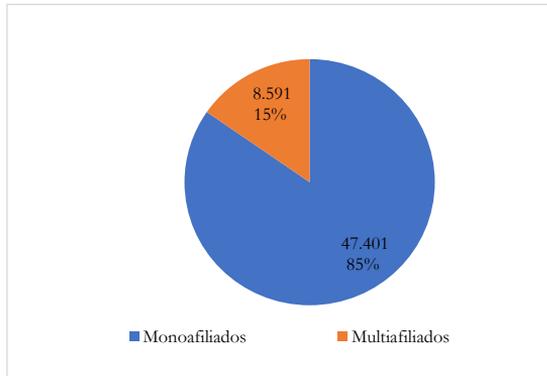
En la ANDI, pensando en la importancia de comenzar a crear indicadores sobre la materia, realizamos, durante 2018, la *I Encuesta sobre relaciones laborales colectivas* correspondiente al año 2017 (I ERLC-ANDI). Las empresas de la ANDI que atendieron la encuesta fueron consultadas, específicamente, por el fenómeno de multifiliación sindical. Aunque se trata de una información muestral, pues solo atiende a las 113 empresas que respondieron la encuesta, y si bien un dato más exacto debería ser proporcionado por las mismas organizaciones sindicales, encontramos un panorama preocupante en torno a la multifiliación.

Si tenemos en cuenta la proporción de trabajadores con afiliación exclusiva a un solo sindicato (monoafiliados) y los que tienen afiliación simultánea en dos o más sindicatos (multiafiliados), los resultados, en comparación con el total

¹⁸ Con el objetivo de hacerle frente a este problema, se expidió el Decreto 089 de 2014, que establece, en su artículo 1, que: “Cuando en una misma empresa existan varios sindicatos, estos, en ejercicio del principio de la autonomía sindical, podrán decidir, comparecer a la negociación colectiva con un solo pliego de peticiones, e integrar conjuntamente la comisión negociadora sindical”. A partir de la lectura de esta disposición normativa algunos interpretan que es facultativo de las organizaciones sindicales escoger si negocian en una sola mesa y si plasman los acuerdos en una sola convención. Sin embargo, a partir del inciso segundo del mismo artículo, puede interpretarse que no se trata de un derecho facultativo de los distintos sindicatos que tienen presencia en una empresa, sino que se trata, más bien, de un derecho que contiene un mandato obligatorio en tal sentido. Así, la norma continúa expresando que: “Si no hubiere acuerdo, la comisión negociadora sindical se entenderá integrada en forma objetivamente proporcional al número de sus afiliados y los diversos pliegos se negociarán en una sola mesa de negociación para la solución del conflicto, estando todos los sindicatos representados en el procedimiento de negociación y en la suscripción de la convención colectiva”. Consideramos que esta segunda interpretación es la más adecuada, toda vez que desarrolla, de mejor forma, la finalidad de la norma reglamentaria, es decir, que, aunque es posible identificar múltiples pliegos de peticiones, la mesa de negociación, como espacio circunstancial, debe tramitarse de forma unificada, integrando las distintas organizaciones sindicales que elevaron solicitudes.

de trabajadores sindicalizados en la muestra de empresas ANDI, revelan los siguientes datos.

Gráfico 9. Trabajadores monoafiliados y multifiliados a sindicatos en empresas ANDI, 2017



Fuente: I ERLC-ANDI

Como se visualiza en el gráfico, la tasa de multifiliación sindical de la muestra fue de un 15%, que equivale a 8.591 trabajadores multifiliados. Se trata de un dato que debemos correlacionar, para la muestra, pues de las 113 empresas encuestadas, en 68 de ellas hacían presencia 311 organizaciones sindicales, lo que indica que, para 2017, existían 4,6 sindicatos por empresa, en promedio.

Estas cifras, aunque muestrales, no deberían ser subestimadas y empiezan a develar indicadores inquietantes. Los datos se tornan preocupantes si se toma en cuenta la relación existente entre la creación de nuevos sindicatos y la multifiliación abusiva.

Un mayor número de trabajadores multifiliados implica la creación de un mayor número de sindicatos en empresas donde ya existe por lo menos uno, con el agravante de que esta expansión organizativa no se correlaciona con una mayor densidad sindical. Contrariamente, esta cifra sí tiene incidencia directa en la creación de nuevos fueros sindicales (permanentes y circunstanciales) y en dificultades prácticas que se presentan durante el proceso de negociación colectiva. De esta manera, algunos indicadores de multifiliación abusiva podrían ser:

- i. Un alto número de organizaciones sindicales, en su mayoría de industria, con presencia en una misma empresa.

- ii. Un número significativo de afiliados en común entre las distintas organizaciones sindicales, en proporción al número de organizaciones.
- iii. Diferentes juntas directivas y comisiones estatutarias de reclamos.
- iv. Un alto índice de trabajadores aforados en relación con el total de trabajadores sindicalizados.
- v. La presentación de un pliego idéntico para todas las organizaciones sindicales o, de hecho, que alguna de estas se rehúse a promover una negociación.
- vi. Un mismo equipo negociador en representación de los distintos sindicatos.
- vii. Recursos físicos, humanos y financieros compartidos por las diferentes organizaciones para el desarrollo de sus actividades.

De hecho, en el trabajo de campo realizado en el curso de la presente investigación identificamos múltiples casos en donde este fenómeno, a partir de estos y otros indicadores, se hace evidente. El abuso del derecho de asociación en la creación de sindicatos, tal y como es definido por autores como Chapman (2004), ha conducido a un sinnúmero de malas prácticas que perjudican a todos los actores del mundo laboral.

Como una constante, casi todos los actores entrevistados mencionan que existe una fuerte correlación entre la creación de nuevos sindicatos, la multifiliación y la expansión de casos de estabilidad laboral reforzada por razones de salud. Así, se evidencia cómo el fuero de salud se instrumentaliza, de la mano del fuero sindical, para forzar situaciones de estabilidad reforzada con consecuencias negativas para la productividad de las empresas. Así, se percibe la existencia de organizaciones sindicales cuya finalidad ya no es representar colectivamente los intereses de sus afiliados, sino, más bien, gestionar la consecución individual de fueros de salud¹⁹.

Una empresa refería cómo, en 2004, solo cuatro sindicatos hacían presencia en sus instalaciones, mientras que, diez años después, la cifra de organizaciones sindicales había aumentado a quince, muchas de ellas con los mismos afiliados. Se identificó que, una vez concluía el fuero de fundadores derivado de la creación de un sindicato, inmediatamente se creaba uno nuevo con idénticos afiliados, situación que se sigue presentando desde entonces y que se vio agravada cuando el sindicato pasó a tramitar la obtención de fueros de salud.

A tal punto se presentan situaciones de abuso que, en el caso de otra compañía, se evidenció cómo el número de sindicatos aumentó, pero no por ello incrementó, también, la negociación convencional. En este caso, como quiera que la empresa extendía, de forma unilateral, los beneficios de la convención colectiva pactada con

¹⁹ Sobre el uso y abuso de esta figura puede verse el libro de Arrieta, Vélez, Sepúlveda y Arango (2017).

un sindicato, las demás organizaciones de trabajadores limitaban su existencia a la instrumentalización de los fueros, rehusándose a negociar convenciones propias. Igualmente, otra empresa refería contar con dieciocho trabajadores sindicalizados, todos ellos con fuero sindical. Otro empleador relataba su experiencia al contar con ciento ochenta trabajadores sindicalizados, de los cuales cincuenta disponían de fueros sindicales por ser parte de diferentes juntas directivas en distintos sindicatos con los mismos afiliados.

En suma y en síntesis, la creación de múltiples sindicatos con los mismos afiliados ha conducido a malas prácticas del siguiente tipo:

- Se desdibuja el concepto de representatividad sindical.
- La proliferación de fueros, por esta vía, ha desvirtuado la naturaleza de esta protección reforzada. De esta manera, los fueros dejan de concebirse como una garantía para el ejercicio sin coacciones de la representación sindical, y pasan a ser entendidos como un bien objeto de comercio y consumo.
- Se ha puesto en vilo el principio de unión sindical.
- Se evidencia un desgaste administrativo en las empresas que, hoy por hoy, permanentemente se encuentran en negociación colectiva.
- Las negociaciones en cadena, además, comprometen la sostenibilidad de las relaciones colectivas.
- Se ha promovido la existencia de “sindicatos de papel”, sindicatos que ni siquiera promueven negociaciones colectivas y que, por el contrario, su única razón de existencia se justifica en los fueros.

Pero las empresas no han sido las únicas afectadas, las mismas organizaciones sindicales vienen denunciando, responsablemente, el efecto atomizador de la multifiliación sindical. Así, muchas organizaciones sindicales son conscientes de la importancia de contar con bases robustas de trabajadores, pues ello se traduce en un mayor respaldo y legitimidad a la hora de llevar a cabo una negociación colectiva. Muy diferente a lo que sucede con aquellos sindicatos con representación, pero sin representatividad, cuyos miembros, por ejemplo, pertenecen a otros sindicatos, de modo que sus intereses ya se encuentran cubiertos en otra convención colectiva.

De esta manera, la posibilidad de constituir múltiples sindicatos con representación y fueros sindicales está llevando a que las organizaciones sindicales pierdan capacidad de negociación y se encuentren expuestas a su desintegración paulatina. Pierden capacidad, por ejemplo, para convocar una huelga de forma autónoma. Asimismo, cuando se presenta una dificultad en el interior de la organización sindical, no se ve la necesidad de solucionar, internamente, la divergencia, toda vez

que la posibilidad de disidencia está siempre a la mano. Así, las disidencias crean una organización sindical propia, lo cual implica una fracturación de la unidad sindical, pues hoy en día no existe un incentivo para pertenecer a un mismo grupo, como cuando se condicionaba la representatividad al sindicato mayoritario.

En este orden de ideas, la investigación revela que en algunas empresas en donde se presentan casos de multifiliación abusiva, el proceso de negociación colectiva es infructuoso porque ninguno de los sindicatos quiere llegar a un acuerdo primero que los otros. La disputa por afiliados conlleva a que el sindicato que suscriba, en primer lugar, la convención colectiva, sea percibido como un sindicato débil. Y ello es así porque el sindicato que firme con posterioridad su propia convención, utilizará la anterior como un piso sobre el cual levantar la suya, y así captar más afiliados.

El mensaje que se transmite con la multifiliación abusiva es perverso y da lugar a una mala práctica: la negociación más atractiva es la más conflictiva, esto es, la negociación que más trabas y demoras tenga más posibilidades tendrá de captar más afiliados. Incluso, la ineficiencia se premia al punto de que, en ocasiones, las organizaciones sindicales se niegan a negociar y prefieren esperar que el conflicto lo resuelva un tribunal de arbitramento, en tanto que este, probablemente, utilizará como referencia las negociaciones anteriores suscritas entre otros sindicatos y el empleador.

En resumen, es claro que ni empleadores ni trabajadores se han beneficiado del modelo de afiliación y representación sindical promovido jurisprudencialmente. Motivo este por el cual se hace imperiosa una revisión juiciosa y concertada, entre los actores de las relaciones laborales, a fin de buscar una alternativa equilibrada que permita superar las dificultades que afectan tanto a unos como a otros.

Dicho esto, y habiendo explicado los presupuestos subjetivos, necesarios para la negociación colectiva en el marco del diálogo social, esto es, que existan organizaciones con representación y, ojalá, con representatividad sindical, podemos centrarnos, propiamente, en las distintas formas de negociación colectiva que, en Colombia, dan lugar a tres tipos de contratos colectivos.

Así, la materia de la negociación colectiva en nuestro país se centra en las **convenciones, los pactos colectivos y los contratos sindicales**.

Gráfico 10. Tipos de negociación colectiva en Colombia



Fuente: elaboración propia.

Como bien se evidencia, los sindicatos adelantan la mayoría de las formas de negociación colectiva, acordando convenciones colectivas y contratos sindicales. Mientras que los trabajadores no sindicalizados, por su lado, pueden suscribir pactos colectivos.

Para efectos de este estudio, nos centraremos en analizar la convención colectiva de trabajo y el procedimiento trazado para su consecución. Es esto lo que hemos llamado *negociación convencional*. No obstante, ofreceremos algunas nociones acerca de los conceptos de pacto colectivo y respecto del contrato sindical, por ser formas legítimas de negociación colectiva en el contexto colombiano de diálogo social.

1.5.3. La negociación convencional

Así las cosas, las negociaciones colectivas pueden ser adelantadas entre los empleadores, o sus representantes, y las organizaciones sindicales de trabajadores, buscando fijar las condiciones de trabajo por medio de una convención colectiva (art. 467 del Código Sustantivo del Trabajo). A este tipo de negociación colectiva podríamos llamarla *negociación convencional*, objeto central de esta publicación.

Gráfico 11. Negociación convencional



Fuente: elaboración propia.

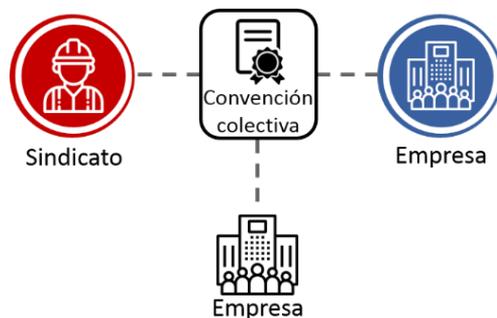
La negociación convencional no opera de la misma manera en todos los países que la incluyen en sus legislaciones. Si bien se mantiene la estructura en la cual los empleadores negocian con los sindicatos, el alcance de las convenciones colectivas que resulten de los acuerdos variará considerablemente de acuerdo con lo dispuesto en las leyes de cada Estado.

1.5.3.1. Niveles de la negociación convencional

En términos generales, se ha entendido que existen tres niveles sobre los cuales puede operar la negociación convencional en un país (Recomendación 163 de 1961 de la OIT). Así, nos encontramos con el primer nivel, de **empresa**; el segundo nivel, de **industria, sectorial o por rama de actividades**; y un tercero denominado **central o nacional**. Cabe aclarar que es posible que la negociación colectiva se dé en varios niveles, pues estos no son excluyentes entre sí.

La negociación convencional de *empresa* o de *primer nivel* solo produce efectos en relación con los trabajadores sindicalizados pertenecientes a la empresa que negoció el acuerdo. Consecuentemente, los trabajadores de otras empresas, por más que estas pertenezcan a la misma actividad económica, no tendrán posibilidad de beneficiarse de dicho acuerdo. A este modelo se suscribe Colombia de manera exclusiva. Es decir, los efectos de la convención colectiva en nuestro país se limitan a la empresa que la suscribió.

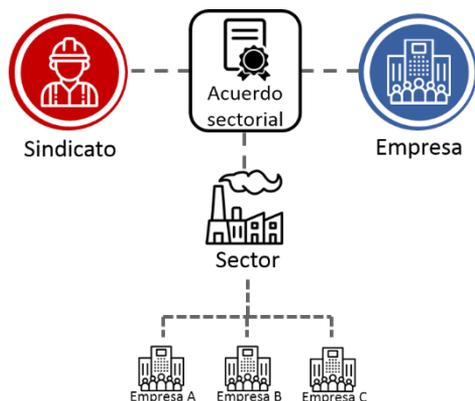
Gráfico 12. Negociación de primer nivel



Fuente: elaboración propia.

La negociación colectiva de *segundo nivel*, por *industria* o *rama de actividades*, también llamada negociación sectorial, trasciende las fronteras de las empresas individualmente consideradas, y se enfoca en concertar las condiciones laborales que regirán a toda una industria, un territorio, un oficio o especialidad ocupacional, entre otras opciones (Durán, 2015). Dado el amplio rango de sus efectos, las partes intervinientes suelen ser organizaciones sindicales, de segundo o tercer grado, por un lado; y organizaciones de empleadores, del otro.

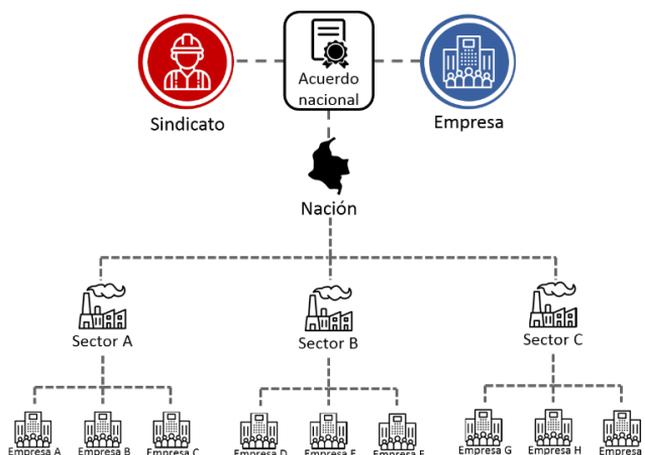
Gráfico 13. Negociación de segundo nivel



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en el nivel *tercer nivel* de la negociación convencional encontramos los acuerdos que tendrían rango *nacional*. Al igual que en la negociación sectorial o por rama de actividades, las partes intervinientes suelen ser organizaciones sindicales y empresariales de alto nivel representativo.

Gráfico 14. Negociación de tercer nivel



Fuente: elaboración propia.

Para hacer operativos estos niveles de la negociación colectiva, sería necesario apoyarse en esquemas que permitan concretar los contenidos concertados en niveles superiores al nivel de cada empresa. Así, el acuerdo marco a nivel sectorial o nacional debe ser desarrollado y los contenidos dejados de regular deben serlo. Para esto existen dos estrategias: el método articulado y la negociación en cascada.

El método *articulado* en las negociaciones de segundo y tercer nivel parte de evitar que un mismo tema se negocie en diferentes niveles o instancias. Para ello, establece qué asuntos serán abordados a nivel nacional, cuáles a nivel sectorial o por rama de actividades y cuáles a nivel de empresa. De esta forma, la totalidad de las condiciones laborales pueden ser reguladas en diversos momentos y actores.

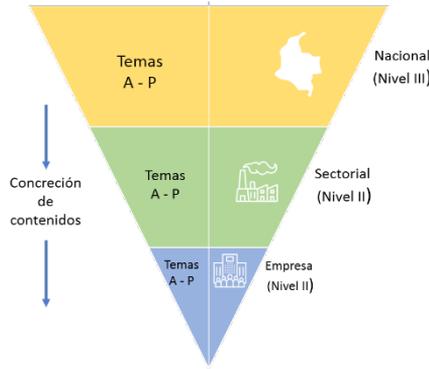
Gráfico 15. Método articulado en las negociaciones multinivel



Fuente: elaboración propia.

El método de negociación multinivel en *cascada* se centra en la posibilidad de negociar un mismo tema en diferentes instancias. Se parte de un nivel superior y posteriormente se van concretando los contenidos a medida que los niveles inferiores negocian el tema dentro del marco establecido por el nivel superior. El resultado son condiciones laborales decantadas en cada empresa.

Gráfico 16. Método en cascada en las negociaciones multinivel



Fuente: elaboración propia.

Bien sea que se opte por un método articulado o en cascada, el segundo y el tercer nivel de la negociación convencional reportan grandes desafíos si se quisiesen implementar en nuestro país. Así, consideramos que el modelo colombiano es adecuado al circunscribir la negociación convencional al primer nivel, porque ello, pensando en un diálogo social realista, bien da cuenta de nuestros límites, así como de nuestras posibilidades.

De esta manera, si bien es cierto que la negociación sectorial o de segundo nivel suele presentarse como la forma más inclusiva de diálogo social, también es cierto que, en un país como el nuestro, esta figura implica grandes dificultades prácticas. Es frecuente escuchar, en esta vía, que la negociación sectorial promueve la estabilidad en la industria, fortalece las estructuras organizativas y optimiza los costos al centralizar el proceso de concertación (Sisson, 1987; International Labour Organization, 2017). Se muestra, así, como una modalidad de negociación para las industrias homogéneas y que, en teoría, reporta beneficios para las empresas que no cuentan con la capacidad para negociar de manera independiente con cada organización sindical (Godfrey, Theron y Visser, 2007).

Estos argumentos pueden resultar pertinentes en el supuesto de (i.) industrias homogéneas, (ii.) con entornos favorables para la sostenibilidad empresarial y (iii.)

con organizaciones sindicales suficientemente representativas. Ninguna de estas condiciones se cumple, fácilmente, en el caso colombiano.

La heterogeneidad de Colombia, de suyo, dificulta la posibilidad de una negociación colectiva en este nivel. Una negociación por rama de actividades o industria comprometería seriamente la sostenibilidad de las empresas en nuestro país. Las empresas e, incluso, los establecimientos de una misma empresa, por ejemplo, son a tal punto diversos que no es posible, ni aconsejable, mezclar capacidades económicas tan diversas en una única negociación sectorial. Incluso en Europa, en donde se trata de una práctica más frecuente, se observa una tendencia decreciente en la negociación por rama o industria y, correlativamente, se nota un incremento en la negociación con sindicatos de empresa (Walker, 2010). Este fenómeno se explica a partir de la globalización, la competencia económica entre países y la emergencia de nuevas tecnologías (Gernigon, Otero y Guido, 2000).

Así, en una misma industria concurren empresas con capacidades económicas diferentes, de modo que la negociación sectorial sería beneficiosa para pocos. Por ejemplo, el salario mínimo convencional en grandes compañías, habitualmente, se encuentra por encima del promedio sectorial y, ante una nivelación salarial por lo bajo, en estas empresas no se concertaría un monto inferior al existente. Ante una nivelación por lo alto, las pequeñas empresas que no pueden alcanzar el nivel salarial estarían llamadas a la informalidad. Así, lejos de ser inclusiva, en un contexto como el nuestro, la negociación por rama de actividades o industria tiende a cerrar y a limitar el diálogo social. Las pequeñas empresas no tendrían posibilidades reales de acceso y las grandes empresas no verían cómo una negociación de este tipo podría reportar mejores beneficios para sus trabajadores.

Además, valdría la pena considerar que, en Colombia, las nuevas formas societarias no exigen que una determinada empresa se reduzca a una industria determinada. Así, las empresas que asumen la forma de sociedades por acciones simplificadas, por ejemplo, bien podrían desarrollar objetos sociales en industrias diferentes, con lo cual la estandarización de una de ellas, para efectos de la negociación convencional, sería problemática e injusta.

Lo anterior se vincula con la creciente tendencia por especializar procesos en el interior de las compañías, con lo cual, cada proceso, visto como un todo autónomo, no necesariamente encaja en las lógicas de una misma industria. Los procesos podrían ser transindustriales. Así, la homogeneidad no solo es difícil de afirmar entre distintas empresas, sino, incluso, en el seno de una misma compañía.

Para contrarrestar este argumento, suele decirse que, en nuestro país, un modelo exitoso de negociación sectorial habría sido el Acuerdo Sectorial de Electricidad de 1996 con Sintraelecol y lo que es, en la actualidad, el de los empresarios bananeros y Sintrainagro (Jaller, Echeverry y Valencia, 2016, pág. 36). Analicemos el ejemplo más cercano que tenemos a la mano.

Si bien es cierto que la industria bananera presenta condiciones de mercado más homogéneas que otros sectores, esta es una afirmación que requiere de muchos matices y aclaraciones, de modo que no sería preciso hablar, en estricto sentido, de una negociación colectiva por industria o rama de actividades.

En primer lugar, porque la homogeneidad viene dada por el precio de mercado, relativamente uniforme, que se fija con la exportación del banano. Salvo la agroindustria con fines de exportación, sería difícil pensar en situaciones equivalentes. Más aún, tampoco son homogéneos los diferentes sectores de la agroindustria con fines de exportación. Por ejemplo, la negociación colectiva en el subsector floricultor presenta diferencias enormes en relación con el subsector azúcar, bastando con mencionar la forma cómo se compone, en cada subsector, la fuerza de trabajo.

Asimismo, la producción minera en Colombia es muy diversa y, habitualmente, se circunscribe a empresas arquetípicas según tipo de producto. Así, no hay muchas empresas que exploten carbón, níquel, oro, esmeraldas, petróleo, entre otros, y, más aún, las empresas del sector minero no son comparables entre sí. De modo que ni siquiera en los productos de exportación sería dable hablar de una negociación en este nivel.

Lo mismo sucede, por ejemplo, con la producción y el suministro de la energía eléctrica, los servicios de educación, salud, entre otros, que dependen de precios de mercado regionales y del costo de vida diferenciado a lo largo y ancho de la geografía nacional.

En segundo lugar, tampoco es preciso afirmar que la negociación colectiva en el subsector bananero responda a un modelo sectorial en estricto sentido. Por una parte, porque existen múltiples organizaciones sindicales, de empresa y de industria, con participación en este subsector. Por otra parte, porque incluso en la negociación de los acuerdos generales con Sintrainagro, el principal sindicato con presencia en este subsector, se reconoce la posibilidad de que las empresas y, para ser más precisos, las distintas fincas —incluso si son parte de una misma empresa—, adapten los acuerdos generales a sus necesidades e intereses. Así, los acuerdos generales terminan “vaciándose” en convenciones colectivas por uni-

dades de negocio, en las que existe libertad de adicionar, modificar o suprimir contenidos convencionales.

Además de esta heterogeneidad que dificulta la negociación con multiempleadores en el contexto nacional, valdría la pena considerar que Colombia no cuenta con un entorno propicio para la sostenibilidad empresarial. Como lo ha puesto de presente la ANDI (2015; 2017) en distintos estudios, hace falta repensar una estrategia de industrialización que permita a las empresas con sede en Colombia competir en el mercado global. Mientras ello no suceda, la industria no se verá robustecida desde una perspectiva sectorial, con lo cual, anticipar una negociación en este nivel sería prematuro y restaría competitividad al país.

Como si fuera poco, y salvo contadas excepciones, es difícil identificar en Colombia organizaciones sindicales suficientemente representativas de los intereses colectivos de los trabajadores. En un país con más de cinco mil sindicatos registrados y con siete centrales de trabajadores, no es fácil encontrar una organización de trabajadores que represente los intereses de todo un sector. Puede que existan, pero esta condición, necesaria, no es suficiente. Precisamente, los déficits de representatividad, la creación exponencial de organizaciones sindicales en la última década y el fenómeno de la multifiliación dan cuenta de la atomización que se ha propiciado y que hace cada vez más lejana la posibilidad de hablar de intereses sectoriales en cabeza de trabajadores y empleadores.

Pero, adicionalmente, no solo no están dadas las condiciones necesarias para que la negociación por rama de actividades o industria pueda ser una realidad en Colombia, sino que, también, vale la pena poner en cuestión si, en nuestro país, resulta necesario implementar este modelo o si, por el contrario, es suficiente con el marco general de las negociaciones colectivas con el que contamos y con las formas cómo estas se desarrollan en la actualidad.

Como dijimos, dadas las condiciones contextuales de nuestro país, una negociación en este nivel resulta exclusiva y excluyente. Dejaría por fuera a las empresas que no pueden alcanzar los valores promedio y conduciría a hacer más ancha y profunda la brecha entre grandes, medianas y pequeñas compañías. Asimismo, dejaría a un lado o, en todo caso, les restaría importancia a las organizaciones sindicales de empresa y a los sindicatos de gremio o profesión, que representan una cifra considerable en nuestro país.

Prueba de lo anterior es que, de los datos recolectados en el curso de la investigación, se identificaron dificultades metodológicas para presentar valores promedios, en una misma industria, para los contenidos convencionales acordados

entre 2015 y 2016. Incluso, la definición de valores medianos, que es una medida que reduce la dispersión, como veremos en el cuarto capítulo, puede generar distorsiones, porque, en una misma industria, existen contenidos convencionales realmente distantes entre sí. La dispersión de los acuerdos en una misma industria dificulta, empíricamente, hablar de homogeneidad en la negociación colectiva.

Desde otra perspectiva, si bien es cierto que la negociación sectorial promueve la estabilidad en la industria, también lo es que, en Colombia, la inseguridad jurídica y la inestabilidad económica son constantes que la ANDI ha venido indicando desde hace años. De este modo, los rendimientos que podrían implicar la negociación sectorial serían bastante modestos. Lo serían, también, porque la estabilidad de una rama de actividades o de una industria depende, antes que de las relaciones laborales, de un mercado homogéneo que, como dijimos, es difícilmente predicable como regla general en nuestro país. Así las cosas, circunscribir una determinada industria a un rasero único de negociación le restaría a esta elasticidad, capacidad de adaptación y resiliencia, lo que, en su conjunto, la haría más vulnerable frente a industrias de otros países con quienes se compite.

Tampoco se puede asumir, sin precauciones, la idea de que la negociación sectorial fortalece los procesos organizativos de los empleadores y de los trabajadores. Es cierto que consolida posiciones más amplias, pero existe una frontera tenue entre la legitimidad de estas iniciativas y la monopolización de las prácticas, lo cual, en principio, habría que mirar con recelo. Así, la negociación sectorial podría constituir una barrera de acceso para las organizaciones de trabajadores y de empleadores menos representativas. Asimismo, la negociación sectorial podría degenerar en prácticas anticompetitivas a nivel industrial, puesto que bien podría instrumentalizarse para expulsar del mercado a las empresas que no pueden alcanzar los valores promedio objeto de concertación.

En esta misma línea, es posible problematizar la idea de que la negociación sectorial supone ahorros en los trámites administrativos del proceso, siguiendo un modelo bien sea de escalera o de articulación. La experiencia en los países en donde existe este nivel de negociación y el ejemplo del subsector bananero en Colombia permiten concluir que estos ahorros no necesariamente se producen. Incluso, la negociación sectorial, en algunos casos, supone una duplicación de esfuerzos, toda vez que el proceso de concertación termina por darse en dos niveles: el nivel de la rama y el nivel de la empresa. Así, las negociaciones sectoriales terminan siendo retomadas en las negociaciones a nivel empresarial, lo cual, en algunos casos, se presta para malentendidos y reprocesos.

En suma, las dificultades de una negociación sectorial en un contexto como el colombiano saltan a la vista y se asocian, todas ellas, con un presupuesto básico: tratar a todos los trabajadores y empleadores de una misma industria por igual, no tratándose, en la práctica, de situaciones equivalentes; lejos de fomentar la igualdad, puede reproducir más desigualdad. En un país tan complejo como el nuestro, los baremos que pretenden realizar igualaciones descontextualizadas desconocen las diferencias existentes. Si no reconocemos estas diferencias, difícilmente podríamos cerrar las brechas que resultan desproporcionadas.

Es por esta razón que las mismas ventajas que se derivan de la negociación sectorial serían también redituables en las prácticas actuales de la negociación convencional de primer nivel. De hecho, el estudio comparativo de las convenciones colectivas puede aportar criterios suficientes de cara a consolidar perspectivas ampliadas de la negociación.

Pero la negociación convencional, bien sea de primer, segundo o tercer nivel, no es la única forma que puede asumir la negociación colectiva. Como hemos dicho, tenemos otras especies del género negociación colectiva, que difieren de la anterior, en atención a la conformación de las partes intervinientes y su intencionalidad. Dependiendo de esto, la negociación colectiva puede dar lugar a distintas tipologías contractuales que no se agotan en una convención. Volveremos sobre estas más adelante.

1.5.3.2. Alcances de la negociación convencional

Una vez firmada la convención colectiva de trabajo producto de las negociaciones de primer nivel, esta, naturalmente, entrará a regir la relación laboral de los trabajadores miembros del sindicato que la suscribió. Frente a los trabajadores no sindicalizados, que laboran en la misma empresa, el ordenamiento jurídico colombiano contempla dos supuestos para establecer si los efectos de la convención se extienden o no a estos.

En primer lugar, tenemos que, cuando un sindicato agrupa al menos una tercera parte de los trabajadores de la empresa, la convención colectiva se extenderá automáticamente, en cuanto a sus contenidos, a todos los trabajadores de la empresa, sindicalizados o no. Por beneficiarse de la convención, los trabajadores no sindicalizados a quienes se les extiendan los beneficios deberán pagar una cuota ordinaria al sindicato.

Gráfico 17. Extensión automática de la convención colectiva



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, si el sindicato que suscribe la convención colectiva es de menor tamaño y no logra agrupar un tercio de los trabajadores de la empresa, la situación es diferente. En este caso los beneficios de la convención colectiva no se extenderán automáticamente a los trabajadores no sindicalizados y estos, consecuentemente, no estarán obligados a pagar una cuota ordinaria al sindicato. No obstante, la legislación laboral colombiana consagra la posibilidad de que los trabajadores no sindicalizados se adhieran voluntariamente a la convención colectiva, caso en el cual obtendrán los beneficios de esta y estarán obligados a pagar la cuota ordinaria.

Gráfico 18. Extensión voluntaria de la convención colectiva



Fuente: elaboración propia.

Debido al pluralismo sindical, puede suceder que en una misma compañía coexistan dos o más convenciones colectivas vigentes suscritas con diferentes organizaciones sindicales. Así, tenemos que diferentes grupos de trabajadores estarán sujetos a prestaciones diferentes, acorde con la convención de su afiliación. Los trabajadores no sindicalizados, por su parte, tienen el derecho de elegir a cuál de las convenciones vigentes se desean adherir, debiendo asumir la cuota ordinaria del sindicato que la negoció. Con todo, se aclara que, en ningún caso, puede existir duplicidad de beneficios producto de la afiliación a múltiples convenciones. De

este modo, siempre el trabajador, sindicalizado o no, que pretenda beneficiarse de una convención colectiva, exclusivamente podrá tributar los beneficios de un solo acuerdo.

Vale recordar que, originalmente, la legislación preveía la existencia de una convención colectiva única por empresa, prohibiendo la coexistencia de múltiples acuerdos de esta naturaleza. Esta era negociada por la organización sindical de base y luego, con la Sentencia C-567 de 2000 de la Corte Constitucional, de forma conjunta por los sindicatos presentes en la empresa. Este panorama cambió cuando la Corte Constitucional, por medio de la Sentencia C-063 de 2008, abrió la posibilidad para que cada sindicato, en el interior de una misma empresa, lleve a cabo la negociación colectiva, sin restricción de ninguna naturaleza.

Sobre estas líneas también es preciso aclarar que, ante el fenómeno de la multifiliación sindical, en donde un mismo trabajador se afilia a dos o más sindicatos de manera simultánea, se preserva la exclusividad de obtener los beneficios de una sola convención colectiva de trabajo. No podrá, entonces, un trabajador afiliado a dos sindicatos, obtener los beneficios de cada una de las convenciones al mismo tiempo. Este trabajador, de conformidad con la jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia, deberá elegir uno de los acuerdos para que sea este el que determine, de manera integral, sus condiciones laborales.

1.5.3.3. La negociación colectiva con trabajadores no sindicalizados: pactos colectivos

La forma cómo pueden conformarse las partes que intervienen en una negociación colectiva no se encuentra restringida en modo alguno. Así, además de las negociaciones que se surten entre los empleadores y las organizaciones sindicales, también encontramos aquellos procesos de concertación que se producen entre empleadores y trabajadores no sindicalizados. Estos también hacen parte del diálogo social.

Es este el caso de un tipo especial de contrato colectivo que, en Colombia, se recoge en la categoría de pacto colectivo (art. 481 del C.S.T.). En el ámbito latinoamericano, países como México y Chile poseen tipologías negociales similares. En este modelo de negociación colectiva, los trabajadores no sindicalizados, en ejercicio de su autonomía de la voluntad, acuerdan con los empleadores las condiciones para el desarrollo de las relaciones de trabajo.

Gráfico 19. Negociación colectiva con trabajadores no sindicalizados

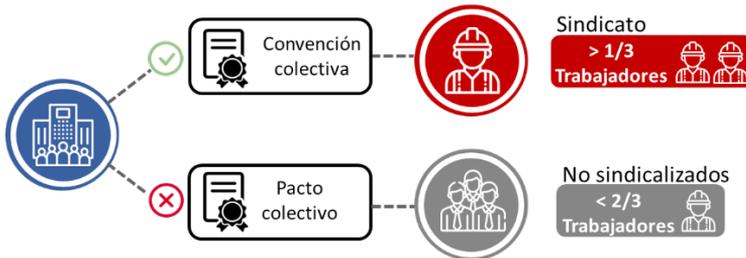


Fuente: elaboración propia.

Hay que decir que, en principio, nada impide que coexistan, en una misma empresa, una convención colectiva con trabajadores sindicalizados y un pacto colectivo con trabajadores no sindicalizados. Sin embargo, esta situación tiene estrictos límites de carácter legal.

Un límite inicial se relaciona con el hecho de que, cuando un sindicato logra agrupar al menos la tercera parte de los trabajadores de una compañía, la coexistencia de estos dos tipos de acuerdos colectivos queda vetada, conservando su validez, únicamente, la convención colectiva.

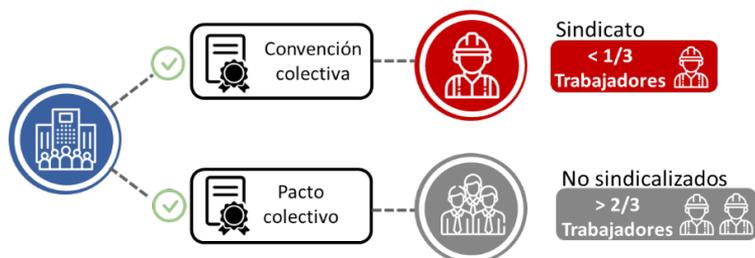
Gráfico 20. Restricciones de coexistencia entre convención y pacto colectivo



Fuente: elaboración propia.

En caso contrario, cuando se trata de sindicatos que no logran agrupar una tercera parte de los trabajadores de la empresa, se permite la suscripción de pactos colectivos con los trabajadores no sindicalizados. Con esto se le da a validez a dos formas de negociación colectiva de manera simultánea en el interior de una empresa.

Gráfico 21. Coexistencia entre convención y pacto



Fuente: elaboración propia.

En esta última hipótesis encontramos, de cualquier modo, un segundo límite normativo. Así, está prohibido que, en su conjunto, un pacto colectivo otorgue mejores condiciones a los trabajadores no sindicalizados en comparación con las prerrogativas que, también en su conjunto, concede la convención colectiva para los trabajadores sindicalizados. Así, aunque es legítimo que coexistan ambos contratos colectivos, el marco regulatorio limita el alcance global de los pactos colectivos en materia de garantías, alcance que no puede ser mayor al ofrecido por la convención.

Conviene aclarar, en este sentido, que el tercio de comparación que debe utilizarse para evaluar cuándo un pacto colectivo resulta o no más beneficioso que una convención debe entenderse con flexibilidad. Así, no es procedente comparar en el espejo cada uno de los contenidos negociales para determinar, por ejemplo, si un valor es superior en el pacto respecto de lo consignado en la convención. Una evaluación ponderada sugiere, pues, que ambos contratos colectivos, a la hora de ser comparados, deban analizarse desde una perspectiva integral. Así las cosas, es posible que un pacto colectivo dé cuenta, respecto de un determinado contenido, de un valor superior al fijado en la convención y que, no obstante, en su conjunto, el pacto no conceda mayores beneficios que la convención, vista también en su conjunto.

Ahora bien, a diferencia de la negociación colectiva con trabajadores sindicalizados que se traduce en una convención, la ley no establece el número mínimo de integrantes que debe tener un grupo de trabajadores que desee suscribir un pacto colectivo. Bajo este entendido, el pacto colectivo puede operar en empresas pequeñas que no reúnan los veinticinco trabajadores necesarios para constituir un sindicato o, en empresas grandes, incluso respecto de un grupo de trabajadores de menor tamaño.

Asimismo, aunque el pacto colectivo no se extiende de forma automática a los trabajadores que no participaron de su negociación, dos supuestos pueden presentarse. Por un lado, que el empleador extienda unilateralmente el pacto colectivo a todos los trabajadores no sindicalizados. Por otra parte, que, con posterioridad a la firma del pacto, un trabajador se adhiera a este.

De esta manera, dado que se trata de un mecanismo amplio y flexible, el pacto colectivo abre un espacio para la negociación colectiva y facilita, con creces, el diálogo social. No obstante, habitualmente, los pactos colectivos en Colombia han sido objeto de serios cuestionamientos (Escuela Nacional Sindical, 2017a; Ostau y Niño, 2018), en tanto que se juzgan como una estrategia orientada a desincentivar las libertades sindicales. No compartimos esta visión por múltiples razones.

En primer lugar, porque los pactos colectivos son, también, una forma de concreción del diálogo social. Así, cualquier intento de concertación, con independencia del rótulo que reciba o de quién la promueva, debería ser celebrado en una sociedad construida a partir de consensos.

En segundo lugar, porque, desde el punto de vista normativo, los trabajadores no sindicalizados pueden hacer uso de la faceta negativa del derecho de libertad sindical. Así, el Convenio 87 de 1948 de la OIT, sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, no está orientado a obligar a que todos los trabajadores pertenezcan a una organización sindical. En este sentido, el derecho a no sindicalizarse hace parte, también, de la libertad de hacerlo. De este modo, lo que la doctrina denomina libertad sindical negativa ha sido objeto de reconocimiento por el Comité de Libertad Sindical del Consejo de Administración de la OIT (Barretto, 2006), en el entendido de que una “legislación que establece el derecho a no sindicarse o a no permanecer en un sindicato no constituye en sí una violación de los Convenios núms. 87 y 98” (Organización Internacional del Trabajo, 2006, pág. 82). En consonancia con lo anterior, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 señala que: “Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación”.

No puede perderse de vista, en este orden de ideas, que la dogmática constitucional ha decantado dos pilares fundamentales que soportan las nuevas conceptualizaciones de los derechos. Por un lado, ningún derecho es absoluto y, en tal virtud, todos los derechos, concebidos como principios, son optimizables (Alexy, 1993). Por otra parte, a la mayor parte de libertades se le reconocen dos dimensiones: positiva y negativa. La libertad, en sentido negativo, es definida por Bobbio (1993) como la posibilidad que tiene un sujeto de obrar o no obrar, sin ninguna constricción ni obstáculo impuesto por un tercero. Así, por ejemplo, la absten-

ción es expresión de la libertad negativa del derecho al voto. En esta vía, la Corte Constitucional, en diferentes pronunciamientos jurisprudenciales, entre los que se destacan las sentencias SU-342 de 1995, SU-569 de 1996 y C-1491 de 2000, ha sostenido que el artículo 39 de la Constitución Política, relativo al derecho de asociación sindical, da cuenta de una faceta positiva y negativa, asumiendo esta última como el derecho de los trabajadores a no sindicalizarse.

Si se admite la dimensión negativa del derecho de asociación sindical, los pactos colectivos no deberían ser catalogados como una perversión de la negociación colectiva. En ejercicio de su autonomía y de esta libertad negativa, nada debería impedir que un grupo de trabajadores promuevan procesos de diálogo social con sus empleadores.

Así, aunque el Comité de Libertad Sindical ha expresado que “la negociación directa entre la empresa y sus trabajadores, por encima de las organizaciones representativas cuando las mismas existen, puede en ciertos casos ir en detrimento del principio por el cual se debe estimular y fomentar la negociación colectiva entre empleadores y organizaciones de trabajadores” (Organización Internacional del Trabajo, 2006, pág. 201), esta consideración no ha de ser leída como una prohibición absoluta de la negociación directa entre empleadores y trabajadores no sindicalizados. Más bien, debe ser entendida como una proscripción del ejercicio abusivo del derecho de negociación colectiva. Es el abuso, y no el uso legítimo del derecho de negociación colectiva con trabajadores no sindicalizados, lo que es censurado por los órganos de control de la OIT.

En tercer lugar, la negociación colectiva con trabajadores no sindicalizados no debería ser estigmatizada como un tipo de estrategia antisindical. Si bien la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones para la Conferencia Internacional del Trabajo consideró, en 2012, que “cuando existe un sindicato en la empresa los acuerdos colectivos con trabajadores no sindicalizados no deberían producirse” (Organización Internacional del Trabajo, 2012, pág. 119), esta afirmación no puede asumirse como una restricción a la negociación colectiva con los trabajadores no sindicalizados²⁰.

²⁰ Una lectura en tal sentido, diferente a la que aquí sostenemos, puede leerse en el texto de Ostau y Niño (2012).

Por una parte, porque claramente las opiniones de la Comisión de Expertos no son normas jurídicas vinculantes²¹. Además, porque esta Comisión tampoco sugiere que este tipo negociación colectiva deba ser prohibida. Más aún, no tiene ningún reparo en relación con la negociación colectiva con trabajadores no sindicalizados en ausencia de sindicatos en una compañía. Adicionalmente, porque, cuando coexisten negociaciones convencionales y negociaciones con trabajadores no sindicalizados, lo que se encuentra vedado es la posibilidad de que, a través de estas últimas, se menoscabe la faceta positiva del derecho de asociación sindical.

Así, la Comisión de Expertos enmarcó su pronunciamiento en la necesidad de que los pactos colectivos no sean instrumentalizados como mecanismos para socavar la posición de las organizaciones sindicales. En suma, fundamentó su posición en el abuso de los pactos colectivos, mas no en su uso legítimo.

Más aún, y contrario a lo que suele pensarse, el uso legítimo de los pactos colectivos, lejos de constituir una estrategia antisindical, en muchas oportunidades se traduce en mejoras sustanciales para los trabajadores sindicalizados. Así, una hipótesis que podemos demostrar normativamente, y cuya constatación empírica será objeto de otro estudio, sugiere lo siguiente: los derechos de los trabajadores sindicalizados alcanzan un mayor desarrollo en las empresas en donde coexisten pactos colectivos y convenciones colectivas.

Esta realidad, que ha sido omitida por la literatura especializada, obedece, fundamentalmente, a que en Colombia se considera delictivo el hecho de que un empleador “celebre pactos colectivos en los que, en su conjunto, se otorguen mejores condiciones a los trabajadores no sindicalizados, respecto de aquellas condiciones convenidas en convenciones colectivas con los trabajadores sindicalizados de una misma empresa” (art. 200 del Código Penal). Tal conducta, castigada con pena de prisión, conlleva a que, necesariamente, las convenciones colectivas celebradas entre empleadores y organizaciones sindicales sean, en su conjunto, más favorables que los pactos colectivos concertados con los trabajadores no sindicalizados. Como consecuencia de lo anterior, y aunque este es un punto en el que profundizaremos en el segundo capítulo del libro, cuando en una empresa coexisten pacto

²¹ En este sentido, vale la pena traer a colación la *ratio decidendi* de la Sentencia SU-555 de 2014 de la Corte Constitucional: “La Sala Plena de la Corte Constitucional reiteró que solo las recomendaciones emitidas por el Comité de Libertad Sindical, debidamente aprobadas por el Consejo de Administración son vinculantes o de obligatorio cumplimiento para el Estado colombiano, y por tanto, la recomendación objeto de estudio es obligatoria. No obstante, ello no quiere decir que las autoridades nacionales no conserven un margen de interpretación y apreciación de las mismas para determinar su compatibilidad con el ordenamiento constitucional y para la adopción de las medidas concretas para hacerlas efectivas. De igual manera, recordó que de conformidad con la jurisprudencia constitucional, las demás recomendaciones expedidas por la OIT son directrices para la aplicación de los derechos laborales”.

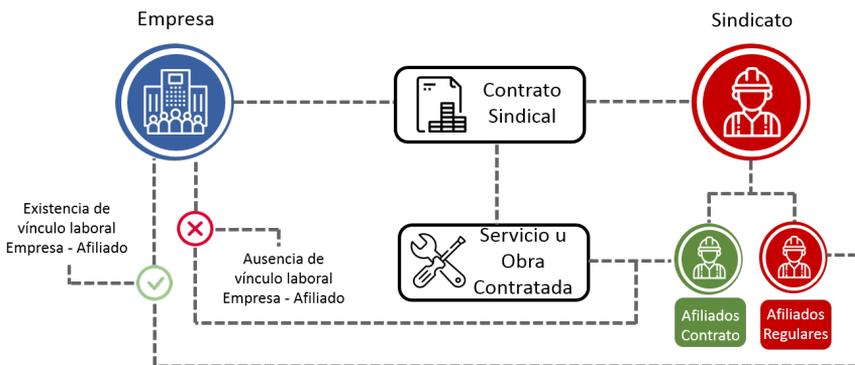
y convención, esta última forma de contratación colectiva se ve favorecida por un “*snowball effect*”: el pacto colectivo se instrumentaliza, no como una estrategia antisindical, sino como un piso mínimo a partir del cual se negocian las condiciones laborales de los trabajadores sindicalizados.

1.5.3.4. La negociación colectiva con fines de coordinación: contrato sindical

Las negociaciones colectivas no solo varían en atención a las partes que intervienen en ellas, sino, también, según su intencionalidad. Así, existe otro tipo de negociación colectiva que no tiene por objeto regular las condiciones laborales entre empleadores y trabajadores (sindicalizados o no). A través del contrato sindical (art. 482 del C.S.T.; Decreto 1429 de 2010) los empleadores pueden profundizar en relaciones dialógicas con las organizaciones sindicales. Así, lo que se busca es que, en un espíritu de alianza, el empleador y la organización sindical acuerden la prestación de servicios o la ejecución de una obra por medio de los afiliados partícipes de esta última.

Dicho acuerdo puede implicar, entonces, que el sindicato, cuyos afiliados regulares se encuentran ocupados laborando para la empresa, se provea de nuevos afiliados vinculados especialmente para la prestación del servicio o la ejecución de la obra contratada. En consecuencia, estos nuevos afiliados no necesariamente tendrán un vínculo laboral con la empresa al no tener la calidad de empleados de esta. El siguiente grafico ilustra la situación:

Gráfico 22. Contrato sindical



Fuente: elaboración propia.

Hay que mencionar que, entre la empresa y el sindicato, no se presenta una relación de subordinación al ejecutar el contrato sindical, pues la obra o el servicio contratado se entienden realizados con autonomía administrativa, independencia

financiera y a través de afiliados propios de la organización sindical. Lógicamente, esto supone la inexistencia de una subordinación o vínculo laboral entre el trabajador afiliado con ocasión del contrato sindical y la empresa para la cual presta el servicio.

Lo mismo puede ser predicado de la relación existente entre el afiliado con ocasión del contrato sindical y el sindicato. Si bien el trabajador presta sus servicios atendiendo las instrucciones del sindicato, se entiende que este lo hace, no como un trabajador del sindicato, sino como un afiliado en ejercicio de su derecho de asociación.

Así, es la coordinación, y no la subordinación, lo que caracteriza las relaciones entre empresa y sindicato, y entre sindicato y trabajadores, en el marco de un contrato sindical inspirado en el diálogo social.

Dicho esto, aunque los contratos sindicales son, con frecuencia, cuestionados como una forma de “tercerización ilegal” y de violación de los derechos laborales (Escuela Nacional Sindical, 2017b; Monsalve y Piedrahita, 2018), tampoco podríamos radicalizar una apreciación de este tipo. Hay que decirlo con claridad: los contratos sindicales no son una forma de tercerización. Son, sí, una herramienta diseñada para superar las lógicas confrontacionales y hacer posible la coordinación entre empleadores y organizaciones sindicales. No pretendemos desconocer que, en algunos, es posible que el contrato sindical se emplee indebidamente. Pero, de nuevo, lo que es censurable es el abuso de esta forma de negociación colectiva, mas no su uso legítimo.

Así las cosas, no conviene descalificar las relaciones mutualistas entre empleadores y trabajadores. Los contratos sindicales no deberían ser considerados como una “traición de clase” cometida por la organización sindical que, supuestamente, deja de ser tal y se convierte en cómplice del empleador. Este discurso, que insiste en el disenso más que en el consenso, desconoce las posibilidades de establecer vínculos de colaboración recíproca entre empleadores y trabajadores.

Si la organización de trabajadores que suscribe un contrato sindical conserva su autonomía administrativa y su independencia financiera en relación con la empresa, mal podría considerarse el contrato sindical como un esquema de triangulación laboral orientado a burlar los derechos de los trabajadores (Barona, 2013). En este caso, debe ser entendido, por el contrario, como una forma de superación de las lógicas confrontacionales entre empleadores y trabajadores y, por ende, como señaló la Corte Constitucional en la Sentencia T-457 de 2011 y el Ministerio de Trabajo en el Concepto 227317 de 2011, este tipo de negociación colectiva busca

ampliar la actividad sindical “mediante la promoción del derecho de asociación y la creación de empleos dignos para los afiliados partícipes”.

De esta manera, no debe leerse sin precauciones la correlación —no cocausalidad— que se suele presentar entre el aumento de los contratos sindicales y el declive de las cooperativas de trabajo asociado a partir del 2010. Esta correlación no hace del contrato sindical una forma de “tercerización ilegal” ni arroja datos concluyentes. Por un lado, porque la categoría que debe guiar el análisis es la de “intermediación laboral ilegal” y no la de tercerización²². En adición, puesto que, siendo los contratos sindicales más frecuentes en el sector público que en el privado, deberían considerarse otras variables, como por ejemplo las limitaciones asociativas y negociales de los trabajadores del sector público, como factores que inciden en el uso de esta forma de diálogo social. Asimismo, los contratos sindicales se encuentran tipificados en la legislación laboral desde mediados del siglo XX, con lo cual no es cierto que se hayan creado con la intención de reemplazar a las cooperativas de trabajo asociado. Finalmente, porque con anterioridad a 2010 existen registros de contratos sindicales.

De este modo, el uso de los contratos sindicales da cuenta de una expresión legítima de la negociación colectiva. No son una forma de triangulación laboral indebida, sino el desarrollo de un modelo distinto de relacionamiento con las organizaciones sindicales, basado en la complementariedad de aportes y en el fortalecimiento del derecho de asociación. Así, para cerrar este punto, como bien los concibe el Decreto 036 de 2016, a través de este tipo de contrato colectivo los sindicatos pueden “participar en la gestión de las empresas, en la promoción del trabajo colectivo y la generación de empleo”.

Para sintetizar las categorías de negociación colectiva expuestas, se ofrece el siguiente esquema:

Tabla 6. Tipos de negociación laboral colectiva en Colombia

Contratos colectivos	Negociaciones laborales colectivas
Convenciones colectivas	Acuerdo entre el sindicato y la empresa para regular las condiciones laborales.
Pactos Colectivos	Acuerdo entre un grupo de trabajadores no sindicalizados y la empresa para regular las condiciones laborales.

²² La Resolución 2021 de 2018 del Ministerio de Trabajo califica como intermediación laboral ilegal aquellos contratos sindicales cuyo único fin sea el suministro de personal por parte de un sindicato con destino a una empresa. Para tal fin pueden evaluarse algunos criterios, como la autonomía administrativa de la organización sindical, su independencia financiera, el respeto de los derechos laborales, entre otros elementos probatorios.

Contratos Sindicales	Acuerdo entre el sindicato y la empresa para la prestación de un servicio o la ejecución de una obra con la participación de los afiliados a la organización sindical.
----------------------	--

Fuente: elaboración propia.

Habiendo, pues, abordado la materia de la negociación colectiva en Colombia, continuemos nuestro recorrido hacia una breve explicación a propósito de los procedimientos normativos que regulan la negociación convencional.

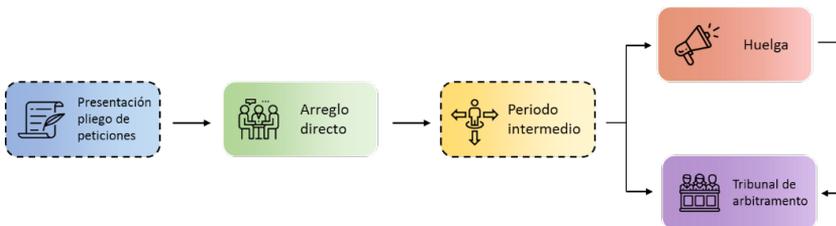
1.6. Etapas de la negociación colectiva

En este aparte nos concentramos en detallar el procedimiento establecido en nuestra legislación para llevar a cabo la negociación colectiva. Pese a que el procedimiento aplica, en términos generales, para las distintas formas de negociación, a partir de este momento enfocaremos el estudio en la negociación convencional. Con esta finalidad, avanzaremos en orden cronológico deteniéndonos en cada una de las etapas dispuestas por el Legislador, para analizarlas sistemáticamente a fin de brindar claridad sobre el debido proceder.

A grandes rasgos, la negociación colectiva se inicia con la etapa de arreglo directo. Si surtida esta etapa las partes no solucionan el conflicto colectivo, la huelga y el tribunal de arbitramento surgen como alternativas.

A fin de analizar con mayor detalle cada uno de estos momentos, y solo para efectos didácticos, podemos descomponer el discurrir de la negociación en cinco etapas que irían desde (i.) la presentación del pliego de peticiones por la organización sindical, pasando por (ii.) el arreglo directo en estricto sentido, transitando hacia (iii.) un período intermedio que se presenta cuando no hay consenso, en el que se decide la alternativa de acudir a (iv.) una huelga y; en todo caso, con o sin huelga, el conflicto que las partes no resuelvan de forma autónoma será objeto de decisión por parte de (v.) un tribunal de arbitramento.

Gráfico 23. Etapas de la negociación colectiva



Fuente: elaboración propia.

Estas instancias ocurren de manera secuencial. Cuando no se llega a un consenso, la huelga o el tribunal de arbitramento aparecen como alternativas, pero, incluso en el caso de que se acuda a una huelga y no sea posible llegar a un acuerdo, el desenlace será siempre un tribunal de arbitramento encargado de resolver el conflicto.

Se debe tener en cuenta que, una vez presentado el pliego de peticiones, la posibilidad de acordar una convención colectiva siempre estará abierta. En otras palabras, no es necesario agotar la totalidad de las instancias dispuestas para la negociación. Si las partes, en cualquiera de las etapas posteriores a la presentación del pliego, sienten que han encontrado una solución viable a sus intereses, pueden proceder a pactar una convención, cerrando con esto la negociación colectiva.

1.6.1. Presentación del pliego de peticiones.

Es el sindicato y no la empresa quien, en nuestro ordenamiento jurídico, posee la titularidad de la negociación y, en consecuencia, son los trabajadores organizados quienes le dan el primer impulso a la negociación. Así pues, la primera etapa de este procedimiento se lleva a cabo en el interior del sindicato, específicamente en la asamblea general de este. Allí, los trabajadores reunidos, siempre que cumplan con un quórum estatutario de la mitad más uno de los afiliados (art. 386. CST), discutirán y aprobarán, si es el caso, el pliego de peticiones que le presentarán a su empleador. La función de aprobar el pliego de peticiones es competencia exclusiva de la asamblea general del sindicato (art. 376. CST), lo que quiere decir que, si esta función se ejerce de manera delegada o irregular, el pliego carecerá de validez.

Una vez acordado y aprobado el pliego por la asamblea, empezará a correr un término de dos meses, tiempo en el cual los delegados del sindicato deberán radicar las solicitudes puntuales ante el empleador. De no hacerlo, la organización sindical se verá en la necesidad de discutir y adoptar nuevamente el pliego en asamblea, a efectos de poder presentarlo válidamente.

Gráfico 24. Presentación pliego de peticiones



Fuente: elaboración propia.

En la práctica, y aunque la ley guarde silencio al respecto, es común encontrar una pequeña negociación previa al inicio formal de los diálogos, una vez presentado el pliego. Se trata de acercamientos tendentes a fijar la logística y las garantías sindicales para el desarrollo de la etapa de arreglo directo. El sindicato, entonces, demandará de la empresa las condiciones que estima indispensables para poder sentarse en la mesa de negociación.

Estas condiciones, generalmente, suelen versar representadas en:

- Permisos sindicales, parciales o permanentes mientras dura el arreglo directo, para los miembros de la comisión negociadora.
- Viáticos y pasajes, aéreos o terrestres, que los delegados requieren para asistir a las negociaciones.
- Aspectos logísticos de la negociación relacionados con circunstancias de tiempo, modo y lugar.
- La frecuencia con la cual las partes se reunirán.

Lo que las partes convengan, a este respecto, se deja por escrito en un acta que declara abierta la etapa de arreglo directo y que será útil para contabilizar el momento desde que esta se entiende iniciada.

1.6.2. Arreglo directo en estricto sentido

Una vez el pliego de peticiones ha sido debidamente presentado al empleador, este tiene, en principio, veinticuatro horas para iniciar las conversaciones con el sindicato. Sin embargo, la ley autoriza hasta un máximo de cinco días de plazo para dar respuesta al pliego de peticiones en caso de que quien lo reciba no esté autorizado para resolver sobre él (art. 443. CSTI).

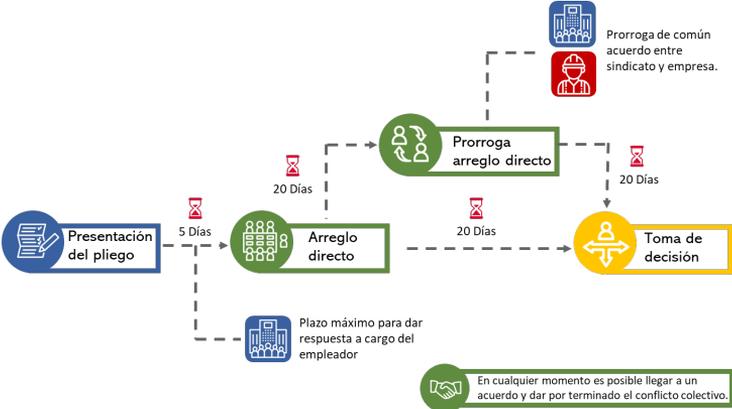
En caso de que se dé la negativa del empleador a contestar, la ley estipula multas de entre cinco y diez salarios mínimos mensuales vigentes por cada día de mora. Estas multas tienen la particularidad de que, aun si se consideran improcedentes, el empleador deberá cancelarlas antes de discutir las en sede administrativa.

Cuando se tenga respuesta al pliego de peticiones por parte del empleador, se instaurará oficialmente la etapa de arreglo directo. La finalidad de esta instancia consiste en que las partes puedan dialogar libremente y buscar soluciones conjuntas al diferendo laboral. Para tal efecto, ambas partes nombran un conjunto de delegados que los representan en la mesa de negociación. Estos delegados, por mandato legal, se entienden investidos de plenos poderes para celebrar y suscribir acuerdos en nombre de las partes que representan (art. 435. CST). Téngase en cuenta que, actualmente, nuestra legislación no provee un límite al número de delegados que ambas partes pueden traer a la mesa.

Adicional a los delegados de cada parte, en las negociaciones es posible contar con la participación de asesores externos. Para el caso de la delegación sindical, la ley establece que hasta dos representantes de las federaciones y confederaciones sindicales en las que el sindicato tiene presencia pueden intervenir de manera directa en la mesa (art. 434. CST).

Los diálogos propios del arreglo directo tienen una duración inicial de veinte días calendario, durante los cuales, idealmente, se llegará a un acuerdo satisfactorio para ambos intervinientes. Si transcurridos los veinte días no se ha logrado un consenso, la ley concede la posibilidad de que las partes amplíen de mutuo acuerdo las negociaciones, por un término que puede ser igual a la inicial (20 días calendario).

Gráfico 25. Arreglo directo en estricto sentido



Fuente: elaboración propia.

Si en la etapa de arreglo directo se llega a un acuerdo, este se plasma en una convención y se da por finalizado el diferendo colectivo. Si al cierre de la etapa de arreglo directo persisten diferencias totales o parciales sobre el pliego de peticiones, las partes deben suscribir un acta final que registre los acuerdos, si es que los hubo, y dejarán constancia expresa sobre los puntos de no acuerdo. Así, no sobra poner de presente que los temas objeto de acuerdos parciales no podrán volver a ser discutidos en instancias posteriores, de modo que es de vital importancia dar claridad sobre los aspectos del pliego de peticiones que fueron o no acordados (art. 435. CST).

1.6.3. *Período intermedio*

En un plano de negociación ideal, el conflicto habrá acabado durante la etapa de arreglo directo, cerrando con una convención que armoniza los intereses tanto de los trabajadores como del empleador. No obstante, lograr un acuerdo entre las partes puede presentar obstáculos que no necesariamente es posible sortear en el transcurso del arreglo directo en estricto sentido.

Cuando no se llega a un acuerdo, el sindicato puede decidir el camino por el cual transitará el resto de la negociación. Tiene entonces dos alternativas a su disposición: si cumple con los requisitos de ley, puede optar por irse a huelga como mecanismo de presión; o puede optar por llevar el conflicto a un tribunal de arbitramento, para que sea un tercero quien dirima la pugna.

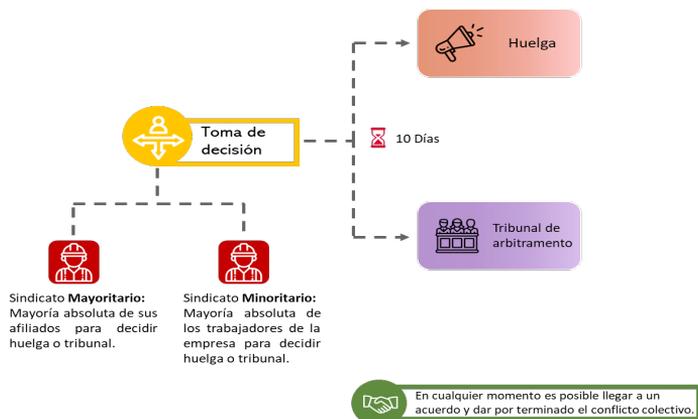
Para tomar su decisión en uno u otro sentido, la organización sindical cuenta con un estricto límite de diez días hábiles contados a partir de la terminación de la etapa de arreglo directo. Durante este período, los afiliados al sindicato están llamados a votar de manera secreta, presencial, personal e indelegable, alrededor de una de las dos opciones.

Ahora bien, para que la votación prospere y se convoque o no a una huelga, debemos considerar dos escenarios. Cuando el *sindicato es mayoritario*, esto es, cuando agrupa la mitad más uno de los trabajadores de la empresa, basta con que la mayoría absoluta de los trabajadores pertenecientes a la organización sindical voten a favor de una de las alternativas. A manera de ejemplo, piénsese en una empresa de cien trabajadores en la cual sesenta de ellos pertenecen al mismo sindicato. Si pasada la etapa de arreglo directo no hubo acuerdo, el sindicato podrá declarar la huelga o preferir el tribunal de arbitramento con una votación mínima, ejercida en asamblea general, de treinta y un votos a favor.

Otro escenario es el del *sindicato minoritario*. Al ser un sindicato con menor representatividad en el interior de la compañía, la ley ordena que sean la mayoría abso-

luta de los trabajadores de la empresa, y no la mayoría de los afiliados al sindicato, quienes decidan si resulta procedente o no la huelga. Continuando con el ejemplo, tomemos la misma empresa con sus cien trabajadores, pero con solo un total de treinta trabajadores afiliados a un sindicato. Si pasada la etapa de arreglo directo no hay acuerdo, el sindicato solo podrá declarar la huelga con una votación de cincuenta y un trabajadores, sindicalizados y no sindicalizados, en favor de dicha iniciativa.

Gráfico 26. Período intermedio



Fuente: elaboración propia.

De esta manera, cuando la negociación colectiva avanza hasta sus últimas instancias, es evidente que las partes aún distan de encontrar puntos de consenso.

1.6.4. La huelga

Aunque será objeto de otro estudio, digamos, por lo pronto, que la huelga es un mecanismo de presión diseñado para escalar el conflicto colectivo a un punto crítico en el cual las partes, ante la urgencia de encontrar una solución que no resulte desproporcionada, flexibilizan sus posiciones e intentan llegar a acuerdos. Lo anterior es especialmente cierto para las empresas, quienes corren un alto riesgo de pérdidas significativas si la huelga se produce.

La huelga funciona, también, como un mecanismo disuasorio. Es decir, para que la huelga influya en la negociación colectiva no se requiere que esta necesariamente se materialice. La simple consciencia de la posibilidad de que esta suceda es suficiente para influir en los diálogos que se producen en la etapa de arreglo directo.

Por otro lado, desde el punto de vista normativo, la huelga es un derecho constitucional no fundamental, conexo al derecho de asociación sindical, reconocido en el artículo 56 de la Constitución Política de 1991. Contrario a lo que suele pensarse, no existe ningún instrumento de derecho laboral internacional, con fuerza vinculante, que desarrolle el derecho a la huelga.

El Código Sustantivo del Trabajo, en su artículo 429, define la huelga en los siguientes términos: “Se entiende por huelga la suspensión colectiva temporal y pacífica del trabajo, efectuada por los trabajadores de un establecimiento o empresa con fines económicos y profesionales propuestos a sus empleadores y previos los trámites establecidos en el presente título”.

De esta definición podemos extraer algunos elementos esenciales, que luego sirven para demarcar cuándo una huelga es legal y cuándo no.

- a) La huelga es eminentemente **económica**. Lo que quiere decir que, en nuestro país, las huelgas solo podrán buscar fines de contenido patrimonial o de rédito profesional relacionados con el mejoramiento de las condiciones de trabajo en una empresa. Otros tipos de huelga, como lo son la huelga política y la huelga por solidaridad, no tienen amparo en la legislación nacional. Así, se entiende por huelga con fines políticos aquella que busca promover una agenda partidista o ideológica por medio de la suspensión de labores de los trabajadores sindicalizados. Por su parte, la huelga por solidaridad es aquella con la cual se busca la reclamación de unas determinadas condiciones económicas o el reconocimiento de unos determinados derechos colectivos de trabajadores o comunidades diferentes a los trabajadores sindicalizados que ejercen la suspensión de actividades²³.
- b) La huelga se debe ejercer de manera pacífica. Todo actuar violento por parte de los trabajadores en ejercicio de la huelga está estrictamente prohibido y, de ocurrir, será causal para la declaratoria de ilegalidad. Esto no obsta para que los trabajadores manifiesten públicamente sus descontentos por medio de marchas y congregaciones ordenadas.
- c) La huelga es temporal, lo que equivale a decir que cuenta con un término definido para su ejercicio.

El incumplimiento, entre otros, de cualquiera de estos requisitos, podría dar lugar a que, por vía judicial, se declare la ilegalidad de la huelga. Este será un asunto que analizaremos en otra publicación.

²³No obstante, conviene reconocer que, en las sentencias C-201 de 2002 y C-858 de 2008, la Corte Constitucional admitió la huelga por solidaridad como una manifestación legítima prevista en el artículo 56 de la Constitución Política.

Así las cosas, de la huelga se deriva la suspensión del contrato de trabajo. Ello implica que el trabajador dejará de prestar sus labores y que el empleador, correlativamente, dejará de pagar los salarios durante el tiempo que dure la huelga. Cabe precisar que la suspensión del contrato de trabajo no opera cuando la huelga sea imputable al empleador por el desconocimiento de los derechos laborales, legales o convencionales, jurídicamente exigibles. En todo caso, el empleador debe continuar garantizando la seguridad social de los trabajadores a través del pago de los aportes de pensión y salud (Sentencia C-1369 de 2000, Corte Constitucional).

Asimismo, la huelga implica la prohibición al empleador de contratar nuevos empleados para reemplazar los puestos afectados con la suspensión de labores. La excepción a esta prohibición se aplica respecto de aquellas áreas o procesos en los cuales la suspensión puede acarrear perjuicios a la seguridad y conservación de las instalaciones, elementos de trabajo, cultivos y semovientes de la empresa.

De igual manera, si la huelga es ejercida por al menos la mitad de los trabajadores de la empresa, los trabajadores minoritarios que no participaron en ella tampoco podrán continuar laborando. Caso distinto es que la huelga sea minoritaria, evento en el cual los trabajadores mayoritarios que no se unieron a ella podrán seguir prestando sus labores.

Es importante resaltar, para los efectos del procedimiento aquí estudiado, que el agotar todas las etapas anteriores de la negociación colectiva es un requisito esencial para que la huelga tenga lugar. Así que esta necesariamente seguirá al cierre de la etapa de arreglo directo y a la toma de la decisión correspondiente por parte del sindicato.

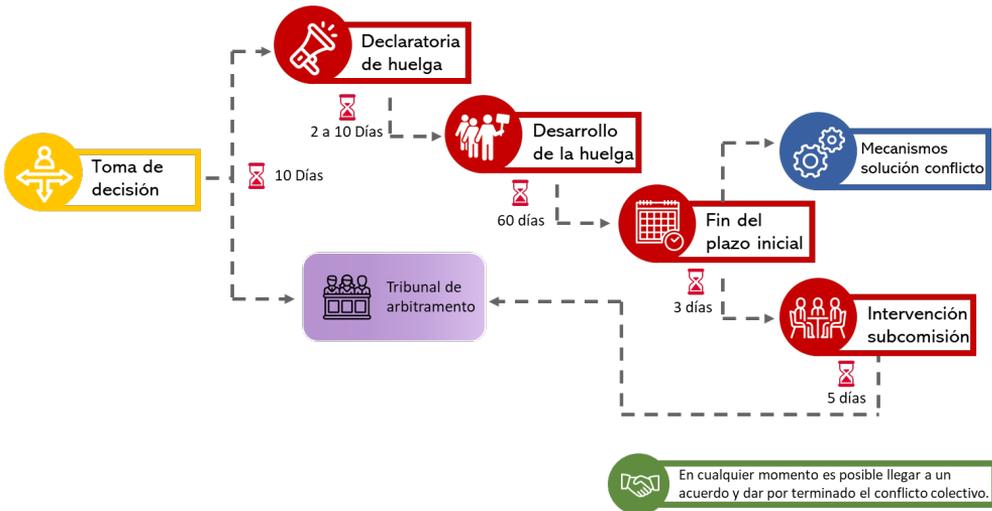
Pues bien, una vez declarada la huelga, por medio de una votación válida, esta solo podrá iniciarse transcurridos dos días hábiles desde su declaración y hasta máximo diez días después. Una vez se dé inicio a la huelga, esta se podrá prolongar, en principio, por un plazo de sesenta días calendario, durante los cuales las manifestaciones y comportamientos de las partes se tendrán que sujetar a lo dispuesto en la ley. A lo largo de esta etapa las partes pueden continuar dialogando en búsqueda de un acuerdo o, también, pueden optar por acudir a un tribunal de arbitramento sin esperar que la huelga llegue a su fin.

Si pasados los sesenta días de huelga aún persisten las diferencias, las partes tendrán tres días hábiles para convenir un mecanismo de composición, conciliación o arbitraje que ponga fin al conflicto. De no hacerlo, intervendrá, a solicitud de parte o de oficio, una subcomisión de la Comisión de Concertación de Políticas

La subcomisión prestará sus servicios intentando una amigable composición y proponiendo fórmulas de arreglo tendentes a solucionar el conflicto colectivo (art. 9. Ley 278 de 1996). Esta intervención tendrá una duración de cinco días hábiles y, de no lograr alcanzar un acuerdo, ambas partes, de forma perentoria, le deben solicitar al Ministerio de Trabajo la convocatoria de un tribunal de arbitramento (art 448. CST., Sentencia C-330 de 2012 de la Corte Constitucional).

Ahora bien, una vez convocado el tribunal de arbitramento, la ley consagraba el deber de los trabajadores de reanudar las labores en un término máximo de tres días hábiles. Esta disposición fue modificada por la Corte Constitucional a través de la Sentencia C-466 de 2008, en la cual se dispuso que el termino de tres días hábiles se debía contar, no desde la convocatoria del tribunal, sino desde el día en que este profiera el respectivo laudo.

Gráfico 27. Huelga



Fuente: elaboración propia.

²⁴ En muchas ocasiones estos buenos oficios son tardíos, porque, cuando se acude a ellos, la decisión de no acuerdo ya está jugada y, con frecuencia, las tensiones entre las partes dificultan una reconciliación en el corto plazo. Lo ideal sería que estos buenos oficios se prestasen de manera preventiva para evitar la agudización del conflicto.

Cabe anotar que el fallo de la Corte Constitucional creó una situación de incertidumbre en cuanto a la fecha definitiva de terminación de la huelga. No es posible, bajo la interpretación de la Corte, calcular anticipadamente cuánto tomará el tribunal en decidir y, por tanto, ni el sindicato ni el empleador tendrán certeza sobre cuando se reanudarán las labores en la compañía y se dará por finalizado el conflicto colectivo.

1.6.5. El tribunal obligatorio de arbitramento

Aunque el arbitraje obligatorio en material laboral será objeto de análisis en otra publicación, dediquemos a este unas cuantas líneas que permitan concluir el esbozo de las distintas etapas de la negociación colectiva.

El tribunal de arbitramento es, en esencia, un mecanismo previsto para la solución de los conflictos laborales colectivos. Los tres árbitros que conforman el tribunal son terceros al conflicto laboral que han sido dotados de facultades jurisdiccionales transitorias con el fin de emitir, en equidad, una decisión, denominada laudo arbitral, la cual tiene por finalidad fijar las condiciones de trabajo entre los trabajadores y su empleador.

De conformidad con lo establecido en los artículos 448 y 452 del Código Sustantivo del Trabajo, un conflicto colectivo desembocará en un tribunal de arbitramento obligatorio en cualquiera de las siguientes hipótesis:

- Cuando los trabajadores de la empresa opten por este mecanismo al concluir el arreglo directo sin consenso.
- Cuando se trate de un conflicto colectivo que se presente en empresas de servicios públicos esenciales y no se haya podido llegar a un acuerdo durante la etapa de arreglo directo.
- Cuando un sindicato minoritario no logre la votación favorable de la mitad más uno de los trabajadores de la empresa, requerida para declarar la huelga.
- Cuando una vez terminada la etapa de arreglo directo y declarada la huelga, no se haya logrado un acuerdo entre el empleador y los trabajadores, luego de

que se hayan ejercido los buenos oficios por parte de la Comisión de Concertación de Políticas Salariales y Laborales²⁵.

Cabe aclarar que estos son supuestos en los cuales el tribunal tendrá carácter obligatorio. Sin embargo, es preciso decir que en nuestro ordenamiento jurídico existe, también, el arbitramento voluntario, consagrado para resolver asuntos eminentemente jurídicos relativos a la relación de trabajo.

De cualquier modo, los tribunales de arbitramento obligatorio no se pueden pronunciar sobre todos los aspectos contenidos en el pliego de peticiones. La Ley, posteriormente respaldada por la jurisprudencia de las altas cortes, ha sido clara en delimitar qué temas son de competencia de los árbitros. Consecuentemente, cuando los árbitros se pronuncian sobre temas ajenos a su función, estas determinaciones podrán ser objeto de recursos legales, al punto que, hoy por hoy, existen claros límites jurisprudenciales a los tribunales obligatorios de arbitramento laboral²⁶.

De esta manera, la competencia de los árbitros se encuentra limitada por las siguientes condiciones previstas en el artículo 458 del Código Sustantivo del Trabajo:

- a) Los árbitros solo pueden decidir sobre aquellos puntos respecto de los cuales no se haya producido un acuerdo en las etapas anteriores. Como ya lo anticipábamos cuando estudiábamos el fin de la etapa de arreglo directo, las actas contentivas de los compromisos parciales, firmadas al cierre de esta etapa, serán de vital importancia para el tribunal de arbitramento, ya que estas serán estudiadas por los árbitros para determinar las diferencias que aún persisten.
- b) Los árbitros solo se pueden pronunciar sobre asuntos de naturaleza económica, que como lo ha dicho la Corte Suprema de Justicia, “son los que versan sobre la creación de beneficios a favor de los trabajadores y que

²⁵ La obligatoriedad del tribunal ha sido confirmada por la Corte constitucional en Sentencia C-330 de 2012 al pronunciarse, con respecto de esta causal, en los siguientes términos: “Podría entenderse que en este caso no se trata de un arbitramento obligatorio debido a que la convocatoria del tribunal está condicionada a la solicitud formulada por ambas partes. Pareciere entonces que se trata de una modalidad de arbitramento voluntario sujeto a la decisión de las partes del conflicto laboral, sin embargo, una lectura sistemática del artículo lleva a concluir que no se trata de una potestad o facultad, es decir, un enunciado de la modalidad deóntica correspondiente a un permiso, sino realmente de una obligación, pues finalizada la intervención de la subcomisión de la Comisión de Concertación de Políticas Salariales y Laborales las partes del conflicto laboral deberán solicitar la convocatoria de un tribunal de arbitramento, ya que no está prevista la posibilidad la prolongación temporal indefinida de una huelga sin la intervención de un tercero dirigida a resolver el conflicto laboral debido a los efectos que esta situación tendría respecto de los derechos de los trabajadores y la supervivencia económica de la empresa”.

²⁶ A este respecto puede verse la investigación, juiciosa y pormenorizada, que realizan Encinales, Bermúdez y Tovar (2017), y que tiene por virtud adicional ofrecer soluciones casuísticas a los principales problemas competenciales que se presentan en torno al tribunal obligatorio.

esencialmente se derivan de la presentación de los denominados pliegos de peticiones por parte de las organizaciones sindicales con miras a la generación de nuevas garantías no contempladas previamente en la legislación laboral” (SL4879-2017, Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia). La contracara de esto es que le está prohibido a los tribunales fallar sobre asuntos de carácter jurídico, como lo son aquellos que versan sobre la interpretación y aplicación de las leyes laborales. Los asuntos jurídicos sobre los que persistan diferencias son, entonces, competencia de los jueces y magistrados de la jurisdicción laboral, y no de los árbitros.

El procedimiento de convocatoria y desarrollo del tribunal de arbitramento obligatorio es complejo y aquí solo podemos dejarlo indicado (Decreto 17 de 2016). Basta con que al menos una de las partes solicite al Ministerio de Trabajo que se convoque a un arbitraje para que el trámite comience. La solicitud debe ir acompañada del conjunto de documentos que dan fe de la razón por la cual se acude al tribunal arbitramento y de que las etapas previas transcurrieron conforme a la ley. Adicionalmente, con la solicitud, cada una de las partes debe designar el árbitro de su preferencia.

Recibida la solicitud, el Ministerio de Trabajo cuenta con tres días hábiles para comunicar a los árbitros designados por las partes la obligación de posesionarse dentro de los tres días siguientes al recibo de la comunicación. Asimismo, les informará de su deber de nombrar de común acuerdo al tercer árbitro dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a su posesión. Si los árbitros nombrados por las partes no se ponen de acuerdo para designar el tercer árbitro, será el Ministerio de Trabajo quien lo haga mediante un sorteo sobre la lista de árbitros inscritos.

Posesionados los árbitros y cumplidos los requisitos señalados en el Decreto 17 de 2016, el Ministerio de Trabajo se encargará de expedir la resolución de convocatoria e integración del tribunal de arbitramento, en la cual se informará a los árbitros que deben instalar el tribunal en los siguientes ocho días hábiles, contados a partir de la fecha en la que les fue comunicada la resolución.

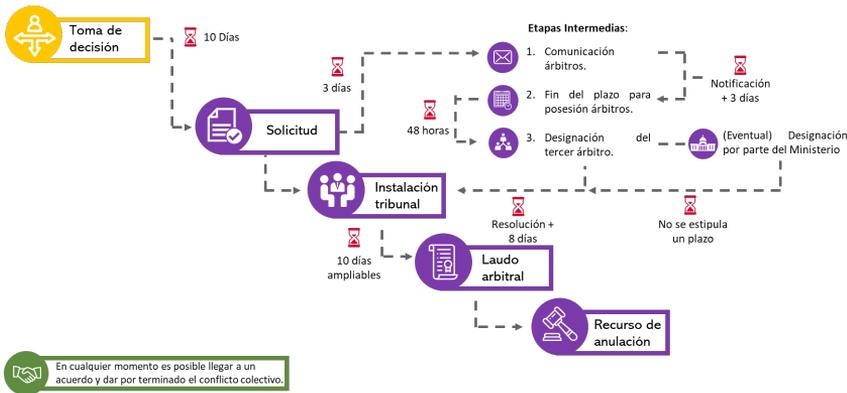
A partir de este momento el tribunal comenzará a sesionar con la finalidad de encontrar soluciones equitativas para ambas partes. Para esto contará con un plazo inicial de diez días para fallar. Si las partes así lo disponen, el plazo del tribunal podrá ser ampliado (art. 459. CST).

Ahora bien, es frecuente que, en la práctica, todos estos términos procedimentales se vean desdibujados. Las dilaciones se deben, entre otras posibles causas, a la

posibilidad que tienen las partes de extender el plazo inicial con el que cuenta el tribunal para fallar (Escuela Nacional Sindical, 2017).

Igualmente, en el trabajo de campo realizado para esta investigación se han revelado extensas demoras en la conformación de los tribunales, ocasionadas por inconvenientes ligados a la posesión de los árbitros, al retiro del pliego de peticiones por parte de la organización sindical, entre otros factores que serán analizados en una próxima publicación.

Gráfico 28. Tribunal de arbitramento laboral obligatorio



Fuente: elaboración propia.

Con todo, es posible que el conflicto laboral se prolongue aún más. El laudo que profieren los árbitros puede ser controvertido, por una o ambas partes, a través del recurso extraordinario de anulación.

El recurso de anulación no se debe entender como una segunda instancia. No se trata de una nueva oportunidad que les asiste a las partes para conseguir aquellas condiciones laborales que reclaman. Lo pretendido por este recurso es, en términos generales, constatar que el laudo arbitral se haya proferido conforme a derecho. En otras palabras, el recurso de anulación es un medio de control orientado a verificar que los árbitros, en su proceder, no desconocieron el debido proceso ni se extendieron más allá de su ámbito competencial. No podrán, entonces, los magistrados que resuelvan el recurso, pronunciarse sobre lo justo o injusto, pertinente o impertinente, de los beneficios económicos contenidos en el laudo, a no ser que estos resulten en extremo desproporcionados.

Así pues, la Corte Suprema de Justicia (SL702-2017), ante un eventual recurso de anulación que se someta a su conocimiento, podrá adoptar cuatro decisiones. En

primer lugar, podrá declarar la conformidad del laudo y no aceptar la solicitud de anulación. Asimismo, la Corte está facultada para anular la providencia proferida por los árbitros cuando se establezca que existen motivos para declarar su invalidez. E, igualmente, también le es dable a los magistrados devolver el expediente al tribunal de arbitramento cuando este haya omitido pronunciarse sobre alguno de los aspectos para los que fue convocado. De forma muy excepcional, la Corte Suprema ha admitido, en pro de salvaguardar la voluntad de los árbitros y la eficiencia del arbitramento, una opción adicional, consistente en la facultad de introducir en la sentencia, que resuelva el recurso de anulación, “precisos elementos que modifiquen el significado, alcance, o entidad de una cláusula, para despojarlas de los rasgos jurídicos o económicos que la hacen ilegal o inequitativa”.

No pretendiendo adentrarnos en detalle en este procedimiento de carácter judicial, lo traemos a colación con la intención de enfatizar que el laudo proferido por el tribunal de arbitramento no necesariamente da lugar a la resolución del conflicto colectivo. Así, las partes que acudan al arbitramento deben estar preparadas para que el conflicto se prolongue hasta que se resuelva el recurso de anulación.

Más aún, no olvidemos que, en la práctica, es posible que los conflictos colectivos nunca terminen. Así, en la investigación de campo se identificaron formas de proceder, por parte de las organizaciones sindicales, que impiden que el conflicto se resuelva. Dicho de otra manera, se trata de situaciones de abuso que desconocen el derecho que tienen ambas partes a que el conflicto finalice. Bien sea porque el sindicato se niega a convocar a un tribunal de arbitramento, ora porque, una vez convocado este tribunal, se retira el pliego de peticiones y se vuelve a presentar, es posible que el diferendo se perpetúe en el tiempo. Se trata, en estos casos, de un claro abuso del derecho de titularidad de la negociación colectiva que, a su vez, compromete seriamente el derecho que tienen los empleadores a que el conflicto colectivo termine a través de alguna de las formas previstas en la ley.

Para finalizar, recordemos que, desde que se presenta el pliego de peticiones hasta que se llega a una solución final, ya sea a través de un acuerdo convencional, un laudo arbitral o una sentencia que resuelva la solicitud de anulación, los trabajadores afiliados a la organización sindical se encuentran investidos de un fuero circunstancial que les protege de despidos sin justa causa. Así las cosas, entre más se prolongue el conflicto más se extenderá la duración de este fuero, siendo posible, en la práctica, que el conflicto nunca acabe y, por ende, que el fuero circunstancial tampoco cese.

1.7. *Contexto actual del sindicalismo en Colombia*

Habiendo dejado por sentado los principales referentes teóricos y normativos que sirven de base a la presente investigación, a continuación esbozaremos una breve aproximación al panorama sindical en nuestro país. Para ello apelaremos, fundamentalmente, a la información del Censo sindical de noviembre de 2017 y a los datos recogidos en la I ERLC-ANDI.

Es de recordar que uno de los elementos clave de las relaciones laborales colectivas es la representatividad de los actores sociales que toman parte en ella. Los intereses colectivos representados por las organizaciones sindicales no son la simple sumatoria de los intereses individuales de los trabajadores sindicalizados. Visto así, un sindicato no es la suma de individualidades. Desde luego que los intereses individuales deben ser considerados, pero, en no pocas ocasiones, los intereses colectivos que encarna la asociación suponen sacrificios para los intereses individuales. De esta manera, si bien la organización sindical representa los derechos de sus trabajadores afiliados, esta, en sí misma, parte o se define como un todo organizado, con identidad propia, y que responde a un conjunto de ideas, intereses y objetivos que permean la totalidad de un sistema de valores característico de los integrantes que la componen.

Dicho esto, conviene aclarar que, desde luego, hablar de sindicalismo en Colombia desborda los objetivos de esta investigación. La historia del mundo sindical en nuestro país es compleja y ha sido ampliamente estudiada, de modo que sería innecesario ofrecer lecturas adicionales sobre este tema²⁷.

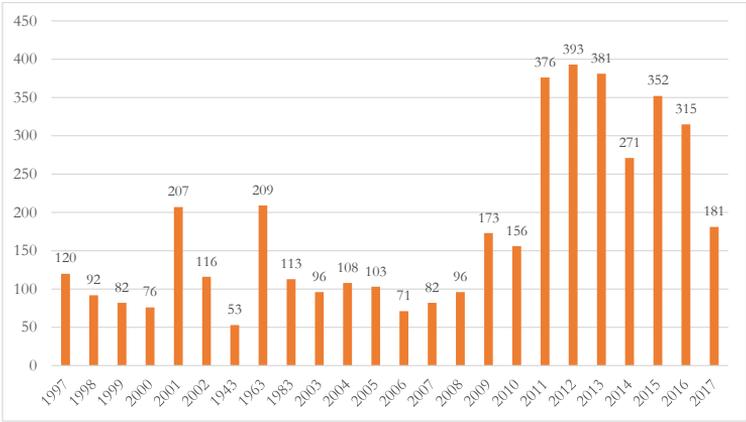
Sin embargo, a nuestro juicio, una verdad de Perogrullo salta a la vista: el desarrollo del sindicalismo en nuestro país ha estado ligado, al igual que en otros países, al proceso de industrialización de la economía. De esta manera, entornos favorables a la industrialización son, también, ambientes propicios para el sindicalismo. Por esta razón, el fortalecimiento de las empresas habitualmente es una condición necesaria, mas no suficiente, para el fortalecimiento de las organizaciones sindicales.

Así, para este estudio en particular, ahondaremos en el sindicalismo, pero no desde una perspectiva diacrónica, sino, más bien, desde una lectura sincrónica. Así, nos enfocaremos en los datos más recientes, sin desconocer, desde luego, la carga histórica y la importancia que tiene el sindicalismo en la construcción del diálogo social en el país.

²⁷ El reciente estudio de Miguel Urrutia (2016) es considerado como uno de los principales referentes sobre esta materia.

Es de observar que, en los últimos 7 años, encontramos un aumento en el número de sindicatos creados.

Gráfico 29. Creación de sindicatos por año, 1997-2017



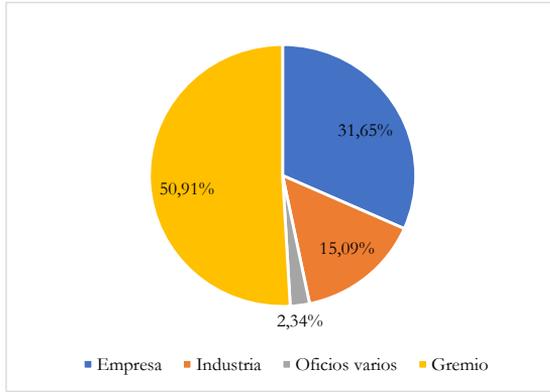
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo (2018a).

A partir de 2011 la tendencia al alza es notable. ¿A qué se debe el aumento, en más de un 100%, de 2010 a 2011?, ¿a qué se debe que el fenómeno continúe relativamente constante hasta 2016? Diferentes hipótesis se han ensayado para explicar este comportamiento. Suele decirse, sin sustento empírico, que la proliferación de organizaciones sindicales se debe a la proliferación de contratos sindicales. Ello, sin embargo, admite múltiples problematizaciones, puesto que los sectores económicos en donde se ha visto un aumento en la creación de organizaciones sindicales no coinciden con los sectores económicos es donde es más frecuente esta modalidad de negociación colectiva. Otras hipótesis explicativas relacionan esta tendencia alcista con las campañas publicitarias, en favor del derecho de asociación sindical, que se promovieron para los años 2011 y 2012 por parte del Estado y los interlocutores sociales. Otro intento de explicación vincula el boom organizacional con la multifiliación sindical, esto es, el incremento en el número de sindicatos es consecuencia de los pronunciamientos de la Corte Constitucional sobre esta materia.

De igual modo, conviene advertir que, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo (2018b), para 2017 el Archivo Sindical reportaba un total de 11.695 sindicatos inscritos, de los cuales 893 habían sido disueltos. De este modo, en 2017 era posible contar con 10.802 sindicatos activos o, al menos, no disueltos. Cifra esta que debe relacionarse con la indicada por la Escuela Nacional Sindical (2018), que reportaba, para junio de ese mismo año, un total 5.523 organizaciones sindicales activas.

Así las cosas, de acuerdo con el Archivo Sindical (Ministerio de Trabajo, 2018b), a 2017 y de acuerdo con las distintas tipologías organizativas, los sindicatos se distribuían así:

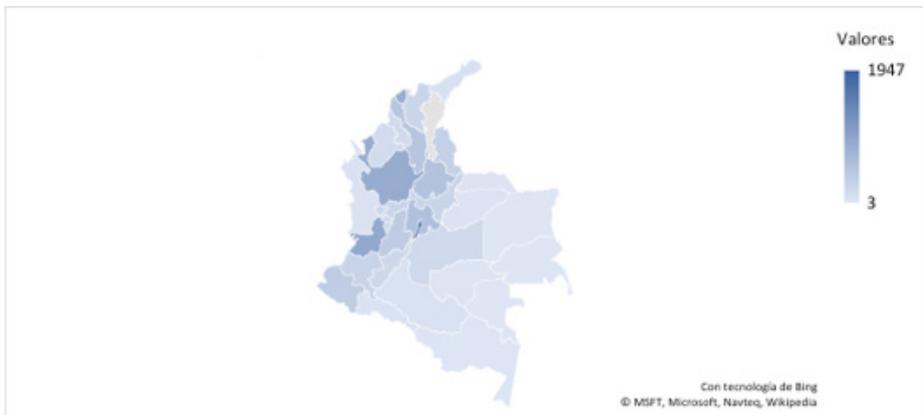
Gráfico 30. Clasificación de las organizaciones sindicales activas, 2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo (2018a)

En el contexto geográfico, Bogotá (1947), Valle del Cauca (912) y Antioquia (859) son los departamentos con mayor número de organizaciones sindicales activas, de acuerdo con los datos que reporta el Archivo Sindical.

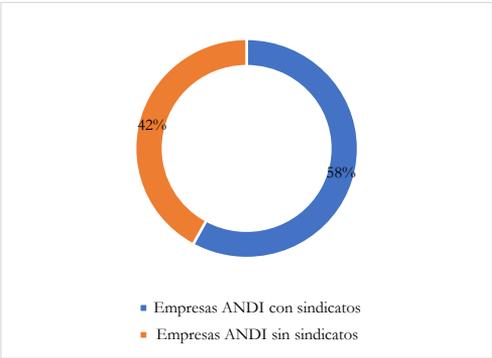
Gráfico 31. Distribución regional de las organizaciones sindicales activas, 2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo (2018a)- Mapa por Excel (Microsoft Corporation)

Para el caso de la ANDI en el año 2017, y de acuerdo con los datos obtenidos a partir de la encuesta practicada en 113 empresas, tenemos, entonces, que en el 58% de estas hacía presencia al menos una organización sindical.

Gráfico 32. Porcentaje de empresas ANDI con organizaciones sindicales, 2017

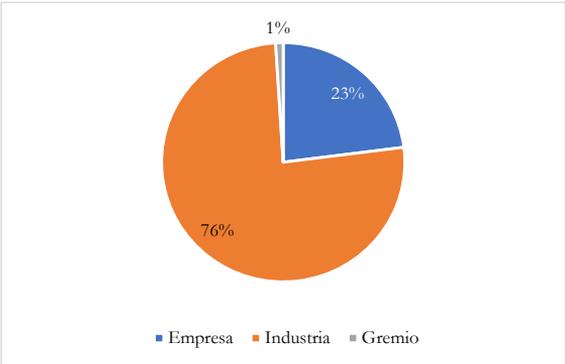


Fuente: I ERLC-ANDI.

En este orden de ideas, y de acuerdo con la I ERLC-ANDI, para el año 2017, 311 fue el número de sindicatos que tenían presencia en las empresas, con un promedio de 4,6 sindicatos por compañía.

Al clasificar según el tipo de sindicato, se obtiene que el 76 % son sindicatos de industria, el 23 % de empresa y el 1 % de gremio, panorama muestral radicalmente distinto al reportado por el Ministerio de Trabajo para el universo nacional (2018a).

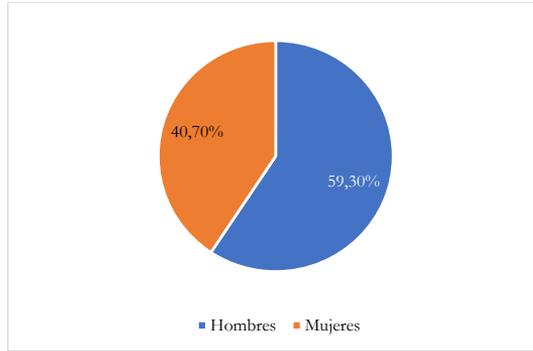
Gráfico 33. Clasificación de los sindicatos en empresas ANDI, 2017



Fuente: I ERLC-ANDI.

Si dejamos por un momento de referirnos a las organizaciones sindicales y centramos nuestra atención en los afiliados, otros datos resultan interesantes. De esta manera, de acuerdo con el Censo nacional sindical de noviembre de 2017, en Colombia se reportaron, por parte de las centrales obreras, un universo de 1.424.048 trabajadores afiliados a organizaciones sindicales²⁸. De estos, el 59 % corresponde a hombres y el 41 % a mujeres.

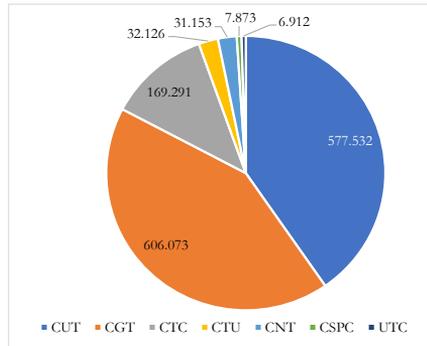
Gráfico 34. Porcentaje de la población sindicalizada por sexo, 2017



Fuente: Censo Nacional Sindical 2017, Ministerio de Trabajo (2018)

En términos absolutos, y en atención a la representatividad probada de las diferentes confederaciones, la distribución de la población sindicalizada se evidencia en la siguiente gráfica.

Gráfico 35. Población sindicalizada por confederación, 2017



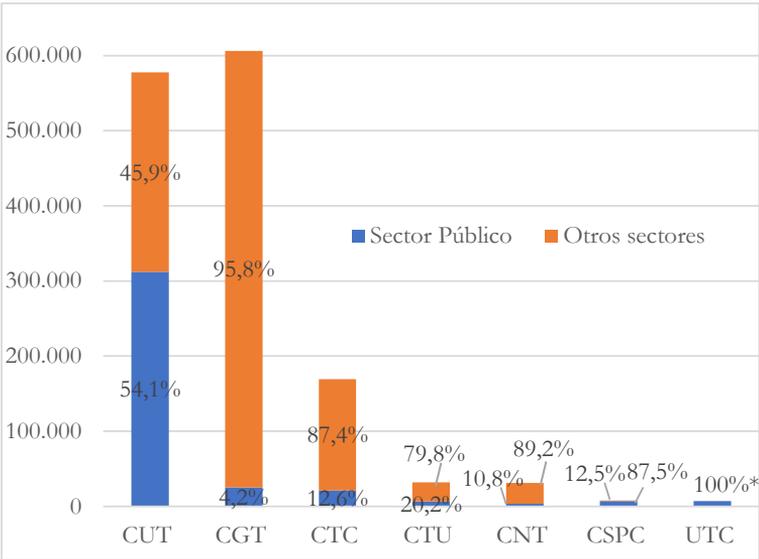
Fuente: Censo Nacional Sindical 2017, Ministerio de Trabajo (2018)

²⁸ La cifra podría no ser del todo precisa en tanto que algunas centrales contabilizan, como afiliación sindical, formas cooperativas de organización entre trabajadores, sobre todo en el sector rural.

Se evidencia, pues, que la CGT es la confederación con mayor número de afiliados (606.073), seguida por la CUT (577.532) y la CTC (169.291).

Al diferenciar la distribución de los afiliados de las distintas centrales según se trate del sector público y del sector privado (otros sectores), tenemos que, en el interior de la CUT, la mayoría de sus afiliados pertenecen al sector público, mientras que la CGT cuenta con mayor número de afiliados en el sector privado.

Gráfico 36. Porcentaje de afiliados a las centrales de trabajadores, según sector, 2017

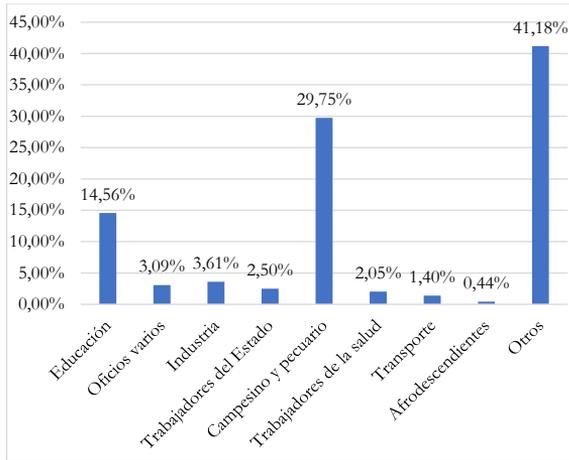


Fuente: Censo Nacional Sindical 2017, Ministerio de Trabajo (2018)

A su vez, el Censo muestra los sectores económicos del país con mayor densidad sindical. Así, el sector campesino y pecuario alberga la mayor cantidad de población sindicalizada²⁹, seguido por el sector educación, mientras que la industria, la salud y el transporte cuentan con un menor reporte de afiliaciones.

²⁹ En este punto puede producirse un dato distorsionado, si advertimos, nuevamente, la posibilidad de que se incluyan como trabajadores sindicalizados otras formas cooperativas de asociación.

Gráfico 37. Afiliados por sectores más representativos de las centrales de trabajadores, 2017



Fuente: Censo Nacional Sindical 2017, Ministerio de Trabajo (2018).

El dato de afiliados por sector se hace más interesante cuando lo analizamos de acuerdo con las convenciones colectivas que se pactan año a año en el país. Para este análisis, si tomamos la información de las convenciones pactadas en los años 2015 y 2016, suministradas por el archivo sindical del Ministerio de Trabajo, podemos encontrar resultados interesantes que indicaremos en el cuarto capítulo de esta publicación.

En todo caso, más allá de los datos que revela el Censo, lo cierto es que intentar una aproximación empírica al sindicalismo en Colombia no deja de ser una tarea compleja, puesto que no se cuenta con un dato unificado que dé cuenta de una medición rigurosa de la población sindicalizada del país, ni de las organizaciones sindicales activas. Lo anterior puede ser un planteamiento polémico, pero se hace necesario poner en discusión la necesidad de que en el país se adopten medidas que permitan medir y dar cuenta de datos concretos y unificados frente a variables estadísticas verificables. El número de sindicatos activos, el número de trabajadores afiliados y multiafiliados a organizaciones sindicales, el número de trabajadores beneficiados por convenciones colectivas (sindicalizados y no sindicalizados), el total de trabajadores beneficiados por laudos arbitrales, entre otros datos, contribuirían al entendimiento del mundo sindical en nuestro país. Todo en aras de evitar que se genere dispersión y confusión a la hora de cuantificar o intentar tener un aproximado real del fenómeno.

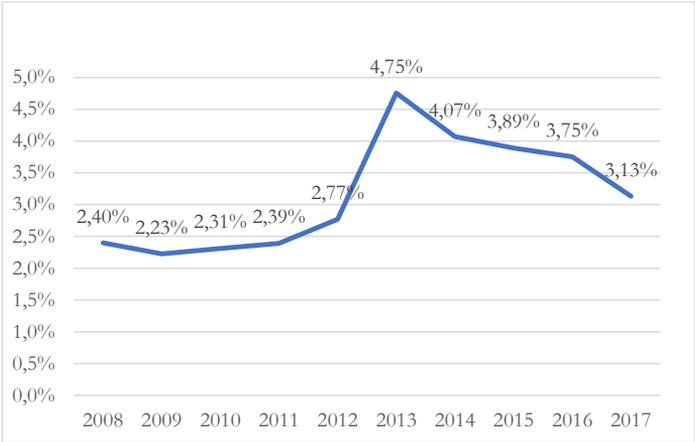
En este sentido, se reconoce y se valora positivamente el esfuerzo que supuso el Censo sindical 2017. Es, hoy en día, el dato más importante sobre esta materia.

Pero es necesario continuar no solo con la periodicidad del dato, sino, también, con la verificación estatal de la información reportada.

Lo anterior cobra mayor importancia si se tiene en cuenta que los datos sindicales que actualmente existen en el país son muy diferentes entre sí, aunque todos buscan medir el mismo fenómeno. Por ejemplo, a la hora de evaluar la densidad sindical o, lo que es lo mismo, la población sindicalizada en Colombia, la estadística que recoge el DANE, el Ministerio de Trabajo y la Escuela Nacional Sindical (ENS) revela datos dispersos. Lo mismo sucede con la cobertura de la negociación convencional que, como veremos, el estudio realizado en el marco de la presente investigación arroja información distinta a la recogida por Escuela Nacional Sindical.

Por ejemplo, si nos detenemos en la densidad sindical, saltan a la vista valores discordantes. Así, el DANE, a través de la GEIH, viene midiendo de forma equívoca este fenómeno, al preguntar, en dicha encuesta, si el encuestado está afiliado o hace parte de una asociación gremial o sindical. Como se trata de un interrogante ambiguo, en tanto que indaga, simultáneamente, por la afiliación gremial y sindical del encuestado, los datos, realmente, no son certeros.

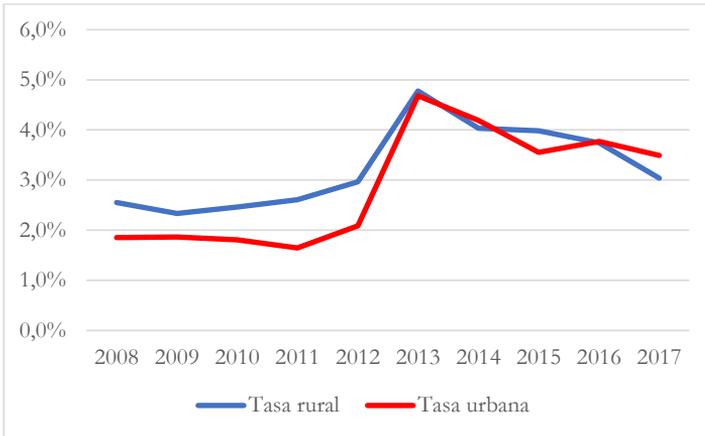
Gráfico 38. Tasa de sindicalización según la GEIH, 2008-2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos del DANE - GEIH (2018).

Los datos son dudosos a tal punto que, si analizamos la tasa de sindicalización rural en comparación con la tasa de sindicalización urbana, encontramos que esta última, para 2017, fue superior a la primera, hecho que contrasta con los resultados del Censo sindical.

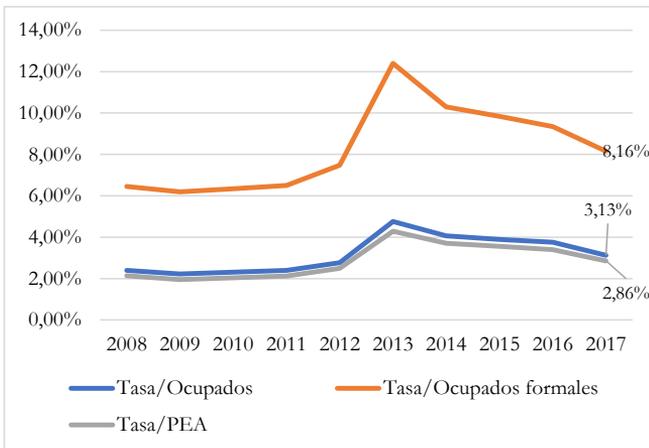
Gráfico 39. Tasa de sindicalización urbana y rural según la GEIH, 2008-2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos del DANE - GEIH (2018).

De igual modo, si nos atenemos a los datos del DANE, la tasa de sindicalización, en relación con la Población Económicamente Activa (en adelante PEA), los ocupados y los ocupados formales, presenta el siguiente comportamiento histórico.

Gráfico 40. Tasa de sindicalización con respecto a la PEA, ocupados y ocupados formales, 2008-2017, según la GEIH



Fuente: elaboración propia a partir de datos del DANE - GEIH (2018).

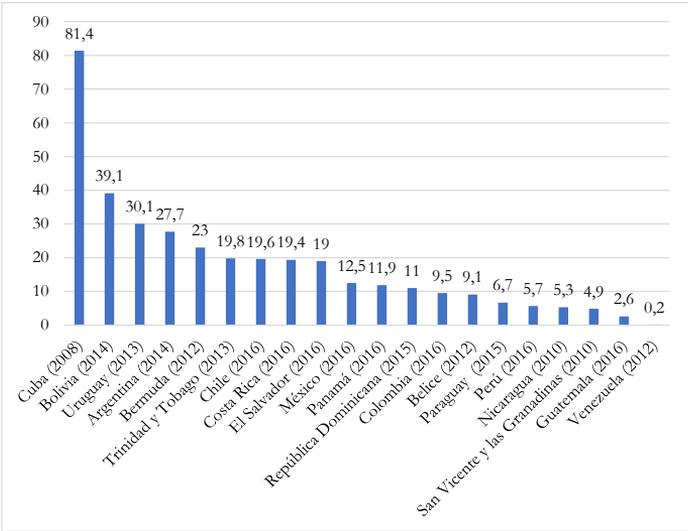
Adicionalmente, las diferentes organizaciones, tanto nacionales como internacionales, que manejan datos relacionados con esta materia, dan cuenta de infor-

mación disímil. Para junio de 2017, la Escuela Nacional Sindical refería que, en Colombia, 1.028.764 trabajadores se encontraban afiliados a una organización sindical, lo que correspondería, en clave de la tasa de sindicalización, aproximadamente, a un 4,12 % de la PEA, a un 4,5 % del total de ocupados y a un 11,22 % de los ocupados formales.

Este último dato difiere del indicado en el Censo sindical para noviembre de 2017. De este modo, si, en total, 1.424.048 colombianos se encontraban afiliados a una organización sindical para este año, tenemos, entonces, las siguientes tasas de sindicalización para 2017: un 5,7 % de la PEA, un 6,3 % del total de ocupados y un 15,6 % de los ocupados formales. Lo que revelan también estos datos es cómo la informalidad, necesariamente, impacta el mundo del trabajo y, de contera, la tasa de sindicalización.

A su turno, la OIT reporta que, para 2016, Colombia tenía un índice de densidad sindical del 9,5 %.

Gráfico 41. Índice de densidad sindical para diferentes países de América Latina y el Caribe

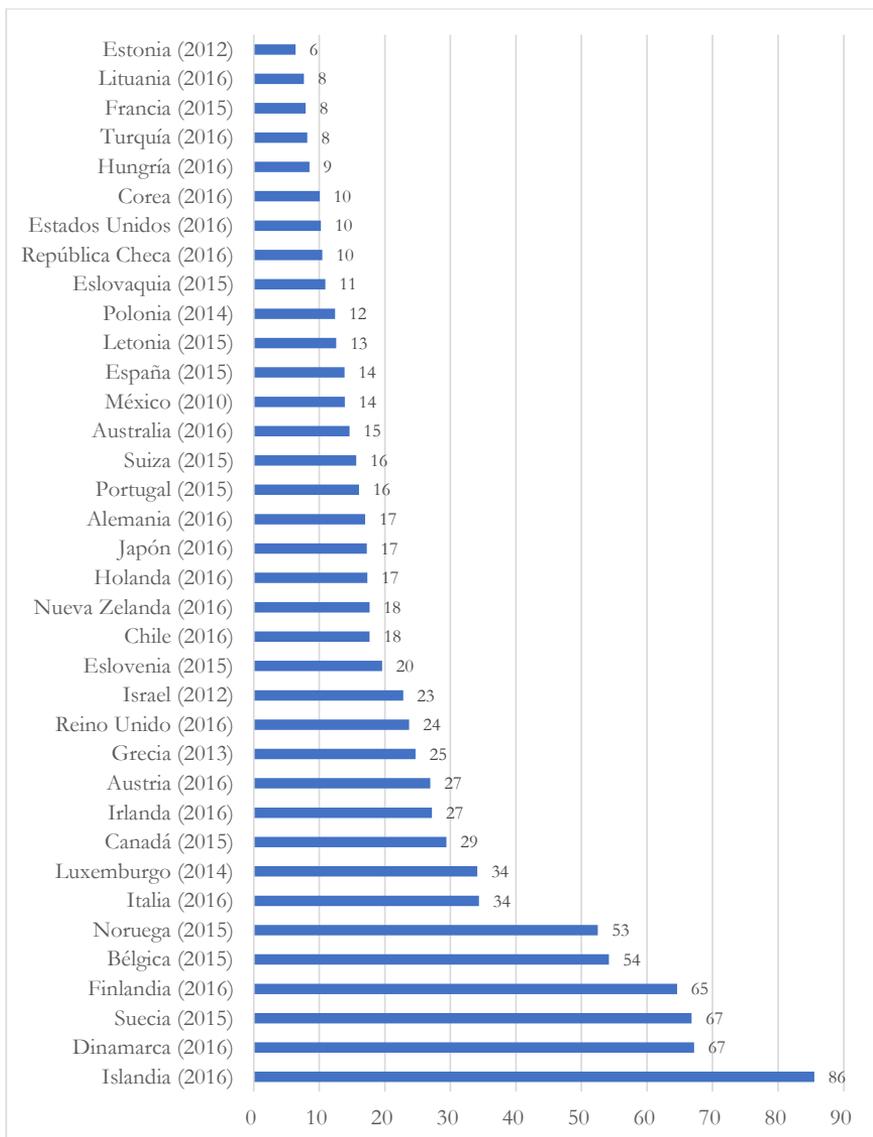


Fuente: elaboración propia a partir de datos de la OIT (2018a)

Si actualizamos el índice de densidad sindical para Colombia con los datos del Censo de 2017, y basándonos en la tasa sobre los ocupados formales, este no debería ser inferior al 15,6 %, con lo cual nuestro país se encontraría en el décimo puesto, a nivel regional, respecto de este índice.

Si analizamos los datos sistematizados por la OCDE a partir de los registros administrativos de los diferentes países evaluados por esta Organización (a excepción de Estados Unidos, caso en el cual se emplea información de una encuesta especial), tenemos los siguientes resultados.

Gráfico 42. Índice de densidad sindical para diferentes países OCDE



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la OCDE (2018), a su vez contruidos con información de la OIT (2018a)

Desde este punto de vista, y si solo evaluamos la tasa de sindicalización colombiana en función de los ocupados formales, tendríamos que, en 2017, esta sería muy similar a la de Australia. Ahora bien, si se analiza la densidad sindical en nuestro país teniendo en cuenta, además, los ocupados informales, es claro que el dato para Colombia se encuentra por debajo de los demás países OCDE.

Así las cosas, es importante abrir el debate sobre los datos existentes si realmente queremos trascender el ámbito especulativo. Nuestra invitación es a que, como sucede en otros países, el Gobierno, a través del Ministerio de Trabajo, recoja, sistematice y administre bases de datos confiables sobre la materia.

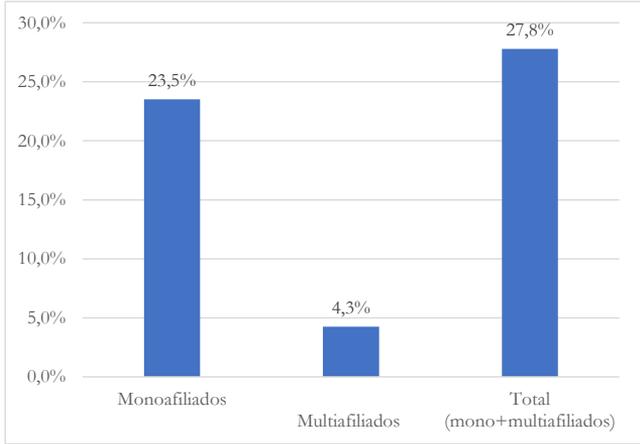
Por todo lo anterior, desde el punto de vista empresarial, la ANDI, a través del CESLA, ha observado la necesidad de contribuir con aproximaciones empíricas que permitan aportar al entendimiento del panorama sindical. Así, y desde luego, también con limitaciones metodológicas³⁰, se realizó en 2018 la I ERLC-ANDI con el objetivo de recabar información correspondiente al año 2017. Esta es la primera medición que, desde la Asociación, realizamos sobre el panorama sindical.

Tenemos que, según los resultados de la I ERLC-ANDI, la tasa de sindicalización de las empresas afiliadas a la ANDI que dieron respuesta al instrumento asciende al 27,8 %. Lo anterior demuestra cómo las relaciones laborales en el interior de las organizaciones empresariales pertenecientes a la ANDI están altamente influenciadas por un ambiente colectivo de representación sindical.

La encuesta practicada por la ANDI tiene el mérito de ser uno de los primeros instrumentos orientados a medir el fenómeno de multiafiliación sindical, el cual, como hemos señalado, ha incidido en algunos casos de abuso (*cf.* núm. 1.5.2). En relación con el total de trabajadores, sindicalizados y no sindicalizados, reportados por las empresas ANDI, es posible observar las siguientes tasas de sindicalización, diferenciando cómo sería el comportamiento para las monoafiliaciones, las multiafiliaciones y la sumatoria de estas como tasa global de sindicalización.

³⁰ Sobre la metodología de la encuesta puede verse el primer capítulo de este libro. Podría pensarse que las empresas tienen la capacidad estimar, a partir del descuento de la cuota sindical, la población sindicalizada en Colombia. Sin embargo, este dato estaría alejado de la realidad, puesto que, entre otras circunstancias, no todos los sindicatos estipulan cuotas de afiliación, sin contar, además, con la medición que estaría a cargo de las entidades estatales.

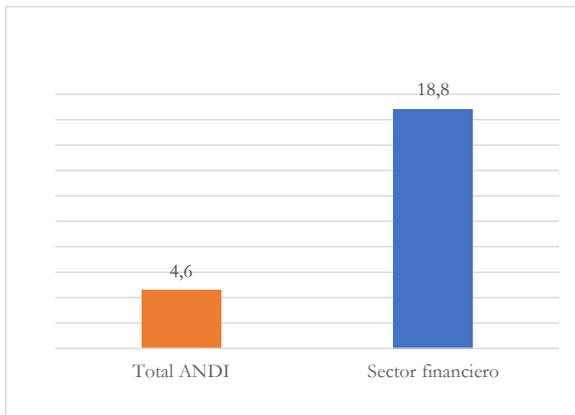
Gráfico 43. Tasa de sindicalización en empresas ANDI, 2017 sobre el total de empleados



Fuente: I ERLC-ANDI.

Si quisiéramos ir un poco más al detalle para entender el fenómeno de la multiafiliación y enfocarnos, por ejemplo, en un sector de la economía, podríamos tomar como ejemplo el caso del sector financiero. Algunas de las empresas que respondieron la encuesta desarrollaron esta actividad económica para el año 2017 y, en términos comparativos con los indicadores que reportan las demás empresas de la ANDI, encontramos que los valores promedio del sector financiero, respecto de estas variables, dan cuenta de una mayor presencia de multiafiliación sindical.

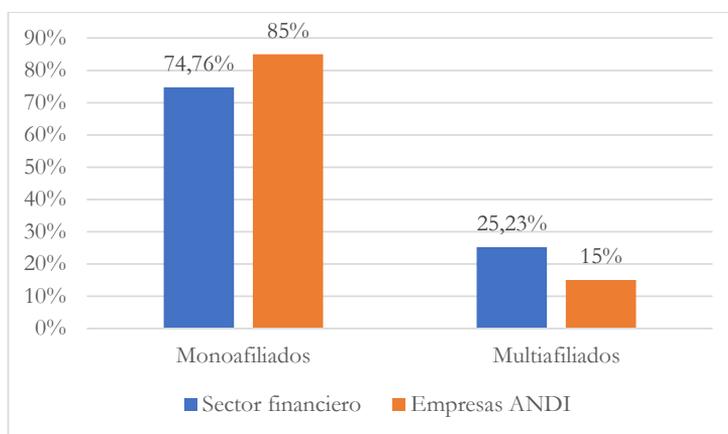
Gráfico 44. Sindicatos promedio por empresa: total empresas ANDI y sector financiero encuestado, 2017



Fuente: I ERLC-ANDI.

Desde el punto de la proporción de los trabajadores monoafiliados y multifiliados en relación con el total de trabajadores sindicalizados, se evidencian los siguientes resultados tanto para las empresas generales de la ANDI y las específicas del sector financiero que respondieron la encuesta.

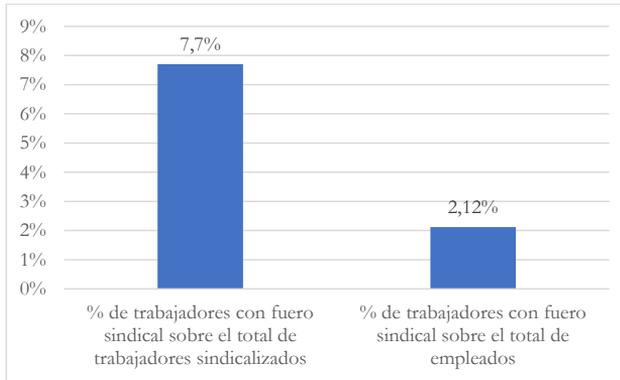
Gráfico 45. Proporción de trabajadores monoafiliados y multifiliados respecto del total de trabajadores sindicalizados en empresas ANDI y sector financiero encuestado, 2017



Fuente: I ERLC-ANDI.

Para cerrar, conviene anotar que, como se señaló en el primer capítulo de este libro, existe un vínculo estrecho entre la multifiliación y los fueros sindicales. De hecho, las empresas encuestadas que contaban con presencia de sindicatos indicaron que 4.291 trabajadores disponían, para 2017, de fuero sindical. Esto representa un promedio de 66 trabajadores aforados por empresa, de suerte tal que, sobre el total de trabajadores sindicalizados, estaríamos hablando que el 7,7 % de estos se encontraban aforados.

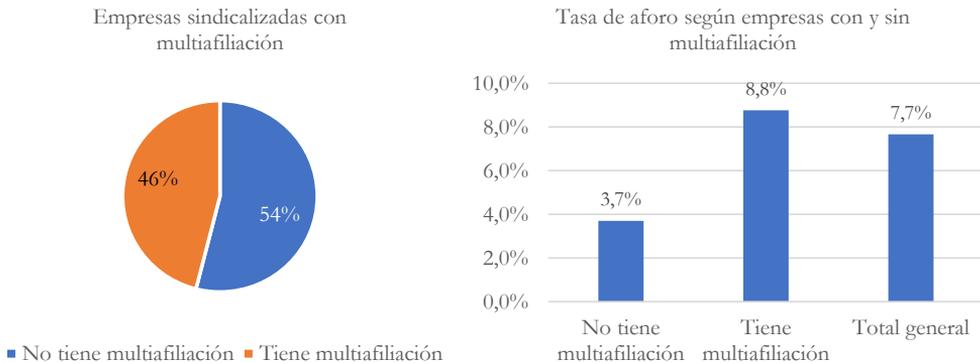
Gráfico 46. Proporción de trabajadores con fuero sindical en empresas ANDI, 2017



Fuente: I ERLC-ANDI.

Además, aquellas empresas, con presencia de sindicatos, que contaron con al menos un trabajador multifiliado a varias organizaciones sindicales, que definimos como “Empresas con multifiliación”, tuvieron considerablemente una mayor tasa de aforo que las “Empresas sin multifiliación”, es decir, aquellas en las que ninguno de sus empleados sindicalizados estaba multifiliado. Del total de empresas con trabajadores sindicalizados que respondieron la encuesta, 46% cuenta con multifiliación y el 8,8% de sus trabajadores sindicalizados cuenta con fuero sindical. El restante 54%, que constituye las “Empresas sin multifiliación”, tiene una tasa de aforo significativamente menor del 3,7%. Esta es una muestra del fuerte impacto que genera la modalidad de multifiliación en la actividad empresarial.

Gráfico 47. Empresas ANDI con y sin multifiliación



Fuente: I ERLC-ANDI.

Al comparar las tasas descritas diferenciando el tamaño de las empresas encuestadas, los resultados son aún más interesantes. Para estos efectos, distribuimos las empresas encuestadas por percentiles de conformidad con el volumen de personal. De esta manera, el primer grupo incluye al 33% de empresas con mayor número de trabajadores, el segundo grupo a las empresas entre el percentil 34 y 66 de trabajadores y, el tercer grupo, reúne al 33% con menos trabajadores.

Tabla 7. Tasas de sindicalización y aforo por tamaño de empresas ANDI (percentiles)

Tamaño de empresa (percentiles en número de trabajadores)	Trabajadores por empresa	Trabajadores sindicalizados por empresa	Tasa de sindicalización	Tasa de aforo
Grande: percentil 67-100	5.116	1.565	30,6%	4,9%
Mediana: percentil 34-66	1.318	337	25,5%	15,3%
Pequeña: percentil 0-33	504	82	16,3%	14,0%
Total ANDI	1.883	523	27,8%	7,7%

Fuente: I ERLC-ANDI

Si analizamos la tasa de aforados de las empresas con mayor número de trabajadores (percentil 67-100) con el promedio total, se evidencia que esta es relativamente baja, ya que representa el 4,9 %, pero si nos centramos en la tasa de sindicalización, vemos un nivel relativamente alto, a comparación del promedio, debido a una tasa del 30,6%. Para el promedio de las empresas que se ubican en el grupo de empresas medianas, se tiene que cuentan con una afiliación de 337 trabajadores por empresa en promedio, con una tasa de afiliación del 25,5 % y una tasa de aforados de 15,3%, dato que evidencia que, en la actualidad, los fueros tienen más impacto en empresas relativamente medianas. Para las compañías de menor número de trabajadores, el panorama no es muy diferente al anterior, pues, en promedio, tienen 82 trabajadores sindicalizados, con una tasa de sindicalización del 16,3 % y una tasa de aforo del 14 %.

Para concluir este capítulo, es importante reiterar nuestro mensaje sobre la búsqueda de datos unificados que den cuenta, empíricamente, del panorama sindical en el país.

De esta manera, habiendo explorado los marcos teórico, metodológico y contextual del diálogo social y la negociación colectiva en Colombia, podemos, ahora, estudiar en el segundo capítulo, la teoría y práctica de la negociación general.

Capítulo 2.

Teoría y práctica de la negociación general

José Ignacio Tobón³¹

Las ideas y recomendaciones incluidas en este capítulo son aplicables a otras negociaciones, pues, como vamos a ver más adelante, *todas las negociaciones tienen la misma estructura* y todas las negociaciones son, entre sí, más similares que diferentes.

De todas formas, las negociaciones laborales colectivas tienen unos problemas específicos de diseño normativo que las hacen ineficientes y, cuando se busca que sean eficientes, puede aumentar el riesgo de fracaso. Una ley de Parkinson que se puede aplicar a la negociación laboral es: “el trabajo se expande para llenar el tiempo disponible”. Las negociaciones laborales duran lo que las leyes definen, aun cuando se podrían hacer en mucho menos tiempo que el definido. Son ineficientes, además, por las estrategias que se usan, las actitudes de los negociadores, la importancia del ego y de los riesgos de perder la imagen, las relaciones con las bases constituyentes que no están en las mesas de negociación, las influencias de otras negociaciones externas o de organizaciones que muchas veces complican procesos de concertación que podrían ser simples.

Más aún, el diseño normativo está dado para que, de entrada, solo una de las partes de la negociación asuma un rol demandante y, de entrada, defina su *posición* en un pliego de peticiones, con lo cual se abandona la posibilidad de negociar a partir de *intereses* que den cuenta de las necesidades tanto de trabajadores como de empleadores.

Supuesto

Por motivos prácticos, vamos a suponer que el lector de este capítulo es el negociador de la empresa que está en las negociaciones con su sindicato y que el sindicato se comporta como el sindicato promedio y coherente con la cultura y el desarrollo económico de Colombia. Claro está que, si un negociador del sindicato lee este documento, también podrá recibir recomendaciones benéficas. Si el sindicato es moderno y de alto desempeño, verá en dichas recomendaciones la descripción de sus propios comportamientos.

Este capítulo, claramente, no agota todos los temas y problemas que, desde la

³¹ Este capítulo fue elaborado por José Ignacio Tobón, quien prestó sus servicios técnicos para la ANDI a través de un contrato de consultoría suscrito con la OIT. Para evitar el llamado plagio de sí mismo, el autor advierte que algunas de las ideas que aparecen en el presente capítulo han sido analizadas, previamente, en otras de sus publicaciones.

perspectiva de la negociación práctica en general, se suscitan en el marco de las negociaciones laborales colectivas. Por lo anterior, vale la pena recomendar al lector algunas lecturas de soporte, como lo son, por ejemplo, las siguientes:

- 3D Negotiation (Lax & Sebenius, 2006), que habla de las mesas de negociación, las mesas de diseño y las mesas de estrategia.
- The Mind and Heart of the Negotiator (Thompson, 2014), que es, posiblemente, el libro con mayor sustento técnico y experimental.
- Bargaining for Advantage (Shell, 2006), que es una visión complementaria a las tradicionales.
- Negotiating the Nonnegotiable (Shapiro, 2017), que se centra en las emociones y la identidad.
- Negotiating the Impossible (Malhotra, 2018), que se refiere a negociaciones emocionales y bloqueadas.
- Getting to Yes (Fisher, Ury, & Patton, 2011), que es el libro que inició la escuela de negociación en Harvard.
- Getting Together (Fisher & Brown, 1989), acerca de las relaciones en la negociación.
- Getting Past No (Ury, 1993), acerca de la negociación con personas difíciles.
- Getting Ready to Negotiate (Fisher y Ertel) acerca de la planeación de la negociación.
- Bases y fundamentos de la negociación (Tobón, Bases y fundamentos de la negociación, 1994).
- Método Harvard de negociación (Tobón, 1999).
- Cómo negociar con gente difícil (Tobón, 2000).
- Negociando con un HP sin morir en el intento (Tobón, 2011).

Asimismo, con el objetivo de delimitar, adecuadamente, el contenido del presente capítulo, vale la pena que el lector tenga claridad sobre un pequeño glosario de términos.

- a) “*After taste*”: una de las partes puede lograr un acuerdo excelente para ella misma y no tan bueno para la contraparte, mediante el uso del poder y mediante comportamientos destructivos. Puede incluso hacerle firmar un acuerdo malo, cuando el no llegar a acuerdo es un pésimo resultado para la contraparte (decisión entre dos negativos). Con estos procedimientos, con toda seguridad, la parte que acude a ellos no logrará inspirar a su contraparte a que esté motivada para cumplir a cabalidad el acuerdo y, más bien, le estará motivando para que busque la forma de compensar las pérdidas en futuras jugadas. Tener poder puede ser fácil, pues muchas veces

no depende de nosotros, sino de las circunstancias; lo difícil es usar ese poder con inteligencia.

- b) *Aptitudes y habilidades*: la negociación es una competencia y para poder ser competente es necesario tener múltiples aptitudes efectivas (habilidades blandas). Los negociadores deben evaluarse constantemente.
- c) *Concertación*: se trata de llegar a acuerdo y ambas partes, empresa y sindicato, saben que de eso se trata la negociación, pero, en algunas ocasiones, el objetivo de al menos una de las partes es no llegar a un acuerdo. Por esto es necesario asegurarse de que las partes quieran llegar a un acuerdo. Pararse de la mesa, la mayoría de las veces, es solo una estrategia.
- d) *Desempeño*: una fórmula para mostrar el desempeño, sugerida por Imperato y Harari (1994) hace unas décadas, nos ayuda a entender este tema metodológico. Según el autor, Desempeño (D) es igual a Habilidad (H) multiplicada por la Motivación (M) y multiplicada por la Claridad en la Percepción del Rol (CPR), es decir, en tener claro lo que hay que hacer. Es más fácil desarrollar en los negociadores de la empresa la habilidad que la motivación y lo más complejo es que tengan la claridad acerca de lo que hay que hacer en cada momento (el *timing*) y lo que hay que decir en cada circunstancia (la *sinéresis*). En otras palabras, necesitamos negociadores con buen juicio.
- e) *Errores*: para poder mejorar la capacidad de negociación es mucho más efectivo concentrarnos en entender los errores que los negociadores cometemos, más que en describir las buenas prácticas. Son más evidentes los errores que las buenas prácticas, así como son más poderosos y notables los fracasos que los éxitos, lo negativo tiene más poder que lo positivo. Los negociadores tienen sus fortalezas y sus debilidades. Aun cuando podrían estar en la misma categoría de errores de los negociadores, es útil también evidenciar aquellos errores de los procesos de negociación.
- f) *Estilos*: los estilos de negociación se pueden clasificar de múltiples formas, pero vamos a concentrarnos en los estilos de acuerdo con su intensidad (negociadores duros, suaves o mixtos) y estilos de acuerdo con su orientación (negociación por posiciones y negociación por intereses). También vamos a ver los estilos de acuerdo con la importancia de la relación que tienen las partes y la importancia de los asuntos que se están negociando. Igualmente vamos a clasificar los negociadores como aquellos que se dedican a crecer el pastel (que usan estrategias integradoras) y aquellos que se dedican a tomar la tajada de dicho pastel (que usan estrategias distributivas). Generalmente,

las negociaciones basadas en demandas suelen asumir posiciones duras. Se trata de un estilo que atribuye más importancia a los contenidos por encima de la relación, concentrándose en tomar la tajada del pastel.

- g) *Estructura*: la mayoría de las negociaciones se planean en forma insuficiente y eso es debido a que no se dispone de una estructura de negociación. Se negocia con un gran componente de empirismo y de confianza en la intuición. Presentar una estructura de negociación es un aporte significativo para el mejoramiento de las competencias y de los resultados de la negociación. La negociación laboral es una de las negociaciones más estructuradas en cuanto a los procedimientos legales, pero no tanto en cuanto a la ejecución de la estrategia de negociación en la mesa.
- h) *Expectativas*: es preciso incidir en las expectativas de la contraparte incluso antes de que llegue a la mesa de negociación. Se busca que la contraparte tenga una idea gruesa acerca de lo que puede conseguir en la mesa de negociación, es decir, qué es factible y qué no lo es. Si no se hace esto, la contraparte empezará con demandas imposibles y la negociación se estancará o se romperá. En la negociación laboral muchas veces se negocia lo que los demás negocian, pues se va generando una tendencia derivada de las negociaciones anteriores de la misma empresa o del sector.
- i) *Generación de valor*: es importante ser experto en la generación de valor, es decir, en crecer el pastel. También es importante ser experto en la captura de valor, es decir, en tomar la tajada de ese pastel. La actitud que los negociadores tengan frente a estos dos procesos muestra sus estilos de negociación. Tradicionalmente, la parte que no sabe negociar se orienta más hacia la captura de valor, por lo que sería un cambio positivo promover que ambas partes se concentren, antes que nada, en crecer el pastel.
- j) *Herramientas*: es cierto que, para poder desarrollar la competencia de negociación, es indispensable disponer de herramientas, pero estas no pueden ser la única mirada de la negociación. Si nos concentramos en exceso en las herramientas, perdemos la visión del objetivo general. Se aplicaría con claridad el principio que dice que “cuando la única herramienta que usted tiene a la mano es un martillo, todo lo que ve alrededor le parece clavo”.
- k) *Métodos*: una de las fórmulas de éxito en la vida es una sabia combinación de pasión y método. Algunos son muy apasionados, pero carecen de método y por eso no son efectivos. Otros tienen mucho método, pero, por falta de pasión, no luchan lo suficiente para superar los obstáculos que se encuentran

en su camino. Tradicionalmente, el estilo de negociación de una de las partes se orienta a generar *stress* en los negociadores de la contraparte y muchos de estos no lo resisten. Se necesita, entonces, desarrollar la resiliencia e inteligencia emocional en los negociadores para poder resistir la agresividad de la contraparte.

- l) *Negociación obligatoria*: los negociadores se comportan en forma diferente cuando la negociación es voluntaria en comparación a cuando están obligados a negociar debido a las exigencias de las leyes. También se comportan diferente cuando las alternativas al no acuerdo son reducidas, como, por ejemplo, la imposibilidad de hacer huelga que tienen algunas organizaciones sindicales de sectores estratégicos. Muchas veces esto explica la confrontación en la mesa de negociación y, posiblemente, en la operación del día a día.
- m) *Perdedor poderoso*: una de las recomendaciones de la teoría de guerra, que repito una y otra vez, es: “nunca pelee con un ejército que tiene detrás de sí un abismo”. Ese ejército tiene solo dos opciones, como son lanzarse por el abismo o enfrentarse con usted con todas sus fuerzas (conocida como escaparse hacia delante o morir matando). No hay nadie más poderoso que aquel que no tiene nada que perder. Cuando le quitamos mucho al otro le estamos dando poder. Por eso, cada una de las partes debe evaluar el poder propio y el de su contraparte en las negociaciones, para diseñar estrategias que no estén basadas en el perdedor poderoso.
- n) *Planeación*: la calidad de la planeación es un elemento esencial de la calidad de la negociación. Debe ser una planeación flexible, pues la mesa de negociación y los entornos son cambiantes, así que la planeación debe modificarse para responder de la mejor forma a los cambios del entorno. Debe usarse la planeación por escenarios.
- o) *Proceso de información*: en la negociación laboral las partes entregan y reciben información, así como también retienen alguna información. Usted debe tener claro qué información entrega y cuál retiene, así como también qué información solicita. La transparencia de la información objetiva necesaria para entender el alcance de la negociación debería ser un principio rector de ambas partes.
- p) *Proceso dinámico*: a medida que usted recibe información y que el otro va haciendo movimientos en la negociación, usted va cambiando sus propias posturas y redefiniendo sus estrategias. Con la información que cada una

de las partes entrega también va moldeando las posturas y las expectativas de la otra. Una frase que mostraría esto, hablando del ajedrez, es “el tablero cambia en cada jugada”. Es necesario entonces monitorear los cambios en la negociación.

- q) *Proceso estratégico*: la negociación también debe verse como un proceso de estrategia, más que solo como una táctica o una técnica. Una deficiencia grande de los negociadores es ser eminentemente tácticos y poco estratégicos, por eso dejan pasar oportunidades y no detectan con prontitud las amenazas que aparecen. Muchas veces el sindicato o la empresa se concentran, en exceso, en las ganancias a corto plazo, sacrificando el futuro para ambas partes. Hay que tener en cuenta, en este sentido, que las negociaciones tienen efectos en el largo plazo, de modo que el impacto de cada objeto de acuerdo debe proyectarse en el tiempo. Las buenas prácticas de estrategia son útiles en la negociación. Un entrenamiento previo a la negociación en pensamiento estratégico para las partes, empresa y sindicato, sería una buena idea (cf. capítulo 3).
- r) *Proceso vivo*: la negociación con el sindicato hay que verla como un proceso, más que como una tarea puntual que se lleva a cabo cada cierto tiempo. En este sentido, el proceso de negociación debe ser administrado. Las buenas prácticas de la gerencia de procesos pueden ser aplicadas a la negociación laboral colectiva. Dixit y Nalebuff (1991), en su libro *Thinking strategically*, presentan una buena metáfora para explicar el efecto de las respuestas del otro en nuestras acciones. Hay una diferencia entre un leñador y un general. El leñador hace su trabajo en el tronco del árbol, que es estático y que ofrece una resistencia evidente y medible. Cuando un general hace un movimiento en la batalla, el enemigo responde de una forma no totalmente predecible y por eso es necesario estudiar las potenciales respuestas y pensar en distintos escenarios. En la negociación laboral hay efectos que provienen de múltiples fuentes, pues los *stakeholders* son, también, variados.
- s) *Relación*: si la empresa y el sindicato entienden que lo más fundamental de la negociación es la construcción de una relación sana, sabia y de mutuo beneficio, la negociación fluye de una forma más eficiente, así como también será eficiente la implementación del acuerdo. La relación entre la empresa y el sindicato no la debe regir solo el contrato, el reglamento o la convención; la debe regir, fundamentalmente, la confianza.
- t) *Stakeholders*: en toda negociación o actividad humana es inteligente hacer un análisis de los *stakeholders* o partes interesadas o grupos de interés, pues

dichos grupos estarán influyendo, directa o indirectamente, en los resultados de la negociación para que estos les beneficien. Aun si algunos de ellos no están físicamente en la mesa de negociación, tienen considerable influencia en los resultados o son afectados por dichos resultados. Los resultados de la negociación con un sindicato tienen efectos en negociaciones posteriores, con la misma organización sindical y con otros sindicatos. Asimismo, una negociación habitualmente se encuentra condicionada por las anteriores. Por eso, las negociaciones laborales giran alrededor de un “precio de mercado”.

A partir de estos descriptores es posible proponer algunas recomendaciones introductorias:

Recomendaciones introductorias

- Busque que las buenas prácticas de la gerencia de procesos las apliquen ambas partes para planear y conducir las negociaciones.
- Aplique las buenas prácticas de estrategia en la mesa de negociación.
- Entrene a ambos equipos de negociación en gerencia de procesos y en pensamiento estratégico.
- Tenga claridad, desde el comienzo de la negociación, sobre aquella información que usted va a entregar y aquella que va a retener en forma legítima.
- Liste la información que es útil para usted, que no tiene y que debería conseguir en la mesa (forma directa) o fuera de la mesa (forma indirecta).
- Después de cada sesión de negociación, de recibir nueva información o de nuevos hechos, haga un análisis de los cambios en la situación, evaluando factores como el poder, el progreso, las intenciones de acuerdo, las posibles dificultades.
- Durante el proceso de negociación insista en múltiples y variadas formas para que el objetivo de este proceso sea llegar a un acuerdo y estar más cerca, en lugar de hacer la guerra para estar más lejos.
- Presente a los equipos de negociación la estructura de la negociación para que negocien en forma más profesional y menos empíricamente. Sería ideal que ambos lados de la mesa compartieran la misma estructura.
- Muéstrela al otro equipo que la estructura de la negociación la pueden usar en cualquier tipo de negociación, que es útil para ellos como personas y como organizaciones, es decir, que no es una manipulación para el caso concreto.
- Haga un mapa de partes interesadas y grupos de interés clasificándolos de acuerdo con su poder (alto, medio, bajo) y la postura frente a la negociación.
- Seleccione un equipo de negociación compuesto por negociadores con un alto nivel de resiliencia y de inteligencia emocional que les permita manejar las situaciones de *stress*.
- Verifique que los negociadores están lo suficientemente motivados para asumir las responsabilidades de estas negociaciones.
- Entregue a cada uno de los miembros del equipo de negociación roles específicos y asegúrese que tienen claro dicho rol.
- Asegúrese de que el equipo de negociación entiende los comportamientos de los negociadores duros, suaves y mixtos, y además que tiene claridad acerca de la bondad de usar el método mixto de negociación.
- Asegúrese de que el equipo comprenda la forma de pasar de posiciones a intereses.
- Asegúrese de que, además, entiendan las estrategias integradoras (para crecer el pastel) y también las estrategias distributivas (para tomar la tajada del pastel).
- Con la ayuda de algún instrumento de evaluación de negociadores, haga el *assessment* de los miembros de su equipo de negociación.
- Haga un inventario de las fortalezas y de las debilidades de su equipo de negociación.
- Haga un plan de mejoramiento de las competencias de los miembros de su equipo.
- Haga una evaluación indirecta de los miembros del equipo de la contraparte.
- Analice algunos procesos anteriores propios y ajenos que hayan sido fallidos para derivar lecciones aprendidas.

Dicho esto, analicemos, a renglón seguido, los errores más comunes y las áreas de mejoramiento de la negociación práctica en general.

2.1. Errores comunes y áreas de mejoramiento de la negociación general

La negociación entre las empresas y las organizaciones sindicales es una negociación imperfecta en su diseño legal, que requiere, por tanto, algunas modificaciones. Los negociadores que la conducen necesitan diagnosticar sus competencias. Muy posiblemente, los errores de estas negociaciones son comunes a otras negociaciones y por eso los vamos a describir. A medida que usted vea dichos errores podría hacer una autoevaluación de su desempeño.

Si queremos mostrar los errores más fundamentales de los negociadores, es decir, aquellos que son responsables de los mayores fracasos en las mesas de negociación, podríamos citar los siguientes:

- *Temor al conflicto:* una actitud muy generalizada es tenerle temor al conflicto y por eso hacemos hasta lo imposible por evadirlo o por entregar lo que sea con tal de no tener problemas. Esta actitud se explica claramente con la frase que dice que “lo que muchos llaman prudencia, no es más que cobardía”. Esto se corrige con entrenamiento, fortalecimiento emocional y con soporte de la dirección (las instancias a quienes los negociadores reportan sus resultados).
- *Mala planeación:* la mayoría de los negociadores no planea en forma efectiva sus negociaciones y más bien usa la intuición y el empirismo. Algunas de las razones de esta mala planeación son culturales y estructurales. Esto se puede corregir con la entrega de una estructura de la negociación y de una serie de herramientas para poder volver operacionales las buenas prácticas de la negociación.
- *Anclarse en posiciones:* hay una tendencia natural del ser humano a expresar en forma prematura sus opiniones y hacerlo como opiniones finales. Por eso nos queda más difícil movernos de esas opiniones, pues movernos implica una pérdida y un efecto negativo en el *ego*. Esto se corrige mostrando metodologías como el cambio de marco que ayuda a pasar de posiciones (el qué) a los intereses (el por qué), de modo que ni usted ni el otro se radicalicen en sus opiniones y acciones. De lo que se trata es de construir conjuntamente a partir de intereses.
- *No saber manejar el valor:* muchos negociadores no tienen habilidades para hacer crecer el pastel (creación de valor), ni para tomar la tajada de ese pastel

(captura de valor). Esto se corrige mostrando las estrategias para crecer el pastel (estrategias integrativas) y para tomar la tajada (estrategias distributivas), así como generando estrategias de colaboración entre las partes.

En las negociaciones con partes de alta agresividad este temor al conflicto es un gran protagonista. Aun cuando las negociaciones laborales son reguladas por la ley, en procedimientos y tiempos, falta más planeación en la estrategia y su conducción. Anclarse en posiciones es bastante común en las negociaciones laborales y las partes, además, deberían tener más claro los procesos de creación de valor, de colaboración y no concentrarse solo en la captura de valor.

Adicionalmente a los errores presentados arriba como los fundamentales, hay otras áreas de mejoramiento que es conveniente analizar.

Así, por ejemplo, muchos de nosotros somos vulnerables a las ofensas de los demás. No tenemos en cuenta que: (i.) nadie nos puede ofender a nosotros sin nuestro consentimiento; (ii.) aquel que nos enfada, nos domina; (iii.) somos nosotros quienes le damos significado a las ofensas; (iv.) no deberíamos tomar todos los ataques y acciones como personales; (v.) el otro puede ser un actor y los ataques que nos hace solo son parte del libreto.

Cuando nos ponemos genuinamente furiosos en la mesa de negociación perdemos el rol como negociadores. Podemos estar furiosos, pero como actores. Todos tenemos “botones calientes”, que son frases, actitudes, cosas que nos encienden automáticamente, botones que debemos reconocer. También tenemos los “irritadores”, que son cosas muy pequeñas por las que no deberíamos ponernos furiosos, pero nos afecta su reiteración continua.

Hay una diferencia práctica entre ataque y ofensa. Ataque es cuando salen las palabras de la boca del atacante y ofensa cuando el atacado las acepta y las recibe. Existe entonces la posibilidad de que el ataque no se convierta en ofensa, pues se decidió su no aceptación.

El regalo

Una historia de kung fu dice que una *sensei* no quiso pelear con otro a pesar de las provocaciones recibidas. El *sensei* les dijo a los alumnos: si alguien les lleva un regalo a ustedes a su casa y ustedes no lo reciben, ¿de quién es el regalo? Los alumnos dijeron que era del que llevaba el regalo, pues no había sido aceptado. El *sensei* dijo: eso mismo pasa con las ofensas. Si usted no las acepta, son del que las lanzó.

Frente a los ataques tenemos dos posibilidades: *minimizar los ataques* que recibimos o *aumentar nuestra invulnerabilidad*. Para reducir los ataques debemos decirles a los demás lo que ellos quieren escuchar. Es más inteligente definir como objetivo el disminuir los efectos que los ataques de los demás tienen en mí, aumentar el blindaje y aproximarse a la invulnerabilidad.

Las partes agresivas usan los ataques como una herramienta central y la seguirán usando mientras tenga efectos positivos para él, es decir, que usted se afecte con dichos ataques. Una ley de estrategia dice que “nadie cambia una estrategia ganadora”. Si a usted no le afectan dichos ataques, el otro no los volverá a hacer, así que usted es quien puede modificar la situación.

El negociador débil teme enfrentarse a los negociadores duros y actúa con el “síndrome paz por pieza”. De ese modo le entrega a los demás lo que sea, con tal de tener la paz. Es un comprador de paz a cualquier costo y se justifica diciendo que tener la paz no tiene precio y que para hacer la paz es preciso persistir.

El león herbívoro

Una persona quería convertir a un león en herbívoro y empezó entonces a darle hierba al león. El león moría de hambre y su agresividad aumentaba. Mataba al uno y al otro. Esta persona al ver la dificultad de tal proyecto tomó una decisión: “este proyecto de convertir al león en herbívoro está muy complejo, así que mientras el león mismo decide volverse herbívoro vamos a seguir dándole carne”. La mala noticia es que mientras más carne le demos, más carnívoro se volverá.

Necesitamos negociadores con carácter e inteligencia, que se respeten a sí mismos, que respeten a los demás y que estén preparados para asumir la violencia y, también, preparados para hacer la paz. Si un negociador le teme al conflicto, es un mal negociador. Si usted no tiene la fortaleza para asumir la violencia, no podrá evitarla.

Es importante saber a quién le afecta de forma más negativa no llegar a un acuerdo en la mesa de negociación. Quien tenga más capacidad para soportar y financiar el disenso o quien necesite menos el acuerdo tendrá más poder en la negociación. Normalmente a ninguna de las partes, empresa y sindicato, les conviene romper las negociaciones, ni el dolor es simétrico.

Otro error frecuente es partir de una posición egoísta. Cuando al otro le va bien y a nosotros nos va mal, la mayoría de nosotros sentimos cierto malestar. Algo semejante pasa si a nosotros nos va bien, pero al otro le va mejor. Se dice, como

pésimo consejo, que una persona feliz no es aquella que tiene mucho dinero, sino aquella que tiene más que su vecino.

El genio y el egoísta

Una vez una persona, mientras caminaba por la calle, se encontró una botella y la golpeó con el pie en forma violenta, de tal forma que esta, al dar contra una pared, se destapó y de allí inmediatamente salió un genio.

El genio bastante agradecido por la liberación dijo: “...gracias por liberarme y como me liberaste, eres mi amo; y como eres mi amo, te puedo conceder un deseo; ¡el que sea, el que sea!”. Esta persona, incrédula como siempre, le dijo: “¿lo que sea?, eso me parece imposible”, pero el genio le aseguró que le entregaría lo que pidiera y que la única condición sería que lo mismo que le entregara a ella, se lo entregaría en doble cantidad a su vecino.

Ante esta condición la persona entró en una profunda tristeza y rabia y le pidió explicaciones al genio diciéndole: “¿...es decir que, si usted me da un millón de dólares, a mi vecino le va a dar dos millones?, ¿si me da un Rolls Royce, a mi vecino le va a dar dos?”, y el genio le contestó que estaba en lo cierto.

Esta persona no quería ni imaginarse a su vecino con muchas más cosas que ella y no sabía qué hacer. Ante la indecisión, el genio le dijo que tenía solo 5 segundos para definirse o no le daba nada y fue cuando entonces esta persona respondió: “...ya tengo el pedido; por favor sáqueme un ojo”.

Nos importa mucho más lo que el otro va a ganar, nos importa calcularle las ganancias al otro y si el otro va a ganar mucho, preferimos no asociarnos y quedarnos solos. Hay que aprender a dejar que el otro gane, claro está, sin que eso implique que nosotros perdamos. La única forma para que eso pase es hacer que el pastel crezca, que el negocio crezca y ambas partes reporten ganancias.

Lo natural es que tengamos el llamado “síndrome de pastel fijo”, que hace que veamos las situaciones como de suma cero, es decir que, si uno gana, el otro tiene que perder. Lograr cambiar el pensamiento del negociador, en este orden de ideas, para que vea el real sentido del gana-gana, es vital y de gran trascendencia, aun cuando la mayoría de las personas lo asocian con una posición ingenua.

Ver el pastel fijo es un resultado de la visión de escasez, pensar que no hay para todos, que el otro le quiere quitar lo suyo. Si usted piensa con abundancia, ve que hay posibilidades de crecer el pastel para que todos tengan más. El pastel no es

infinito, pero sí puede crecer más de lo que los negociadores creen. Una cosa es que usted no le vea crecimiento y otra es que no lo tenga.

Es muy posible que las partes en las negociaciones laborales, sindicato y empresa, no alcancen a ver las posibilidades de crecer el pastel o no quieran hacerlo, pues el estilo tradicional les ha funcionado. Para crecer el pastel, ambas partes deben estar de acuerdo en ese objetivo, deben tener confianza, deben estar decididas a la colaboración y deben invertir esfuerzos, características que están normalmente ausentes en las negociaciones entre sindicato y empresa.

De forma equivocada, las negociaciones laborales se rigen mucho por el principio: “el que da piensa que dio mucho y quien recibe piensa que recibió poco”. Esto se debe a los criterios usados para determinar la razonabilidad de las propuestas. Sindicato y empresa deben trabajar mucho en determinar los criterios objetivos para juzgar las propuestas. Usar la palabra “justo”, por ejemplo, en la determinación de un nivel salarial, es un tanto arriesgado, y por eso es mejor discutir sobre lo “razonable” y usar esta palabra.

De otra parte, un número importante de errores se producen debido a la desconfianza existente entre las partes. Hay sociedades basadas en la desconfianza, a diferencia de otras sociedades en las que se asume la buena fe y el respeto por los acuerdos. De otro lado, la honestidad no es sinónimo de éxito en la negociación, pues usted puede ser brutalmente honesto y decir cosas negativas al otro. Sería mejor hablar de honestidad positiva.

Muchas negociaciones entre empresa y sindicato se desarrollan en un ambiente de desconfianza y, por eso, si una de las partes puede decir la verdad, la otra no le cree; si una de las partes quiere ser generosa, la otra ve en dicha generosidad alguna manipulación. La desconfianza es una niebla tan pesada que nos hace negociar a ciegas.

El costo de controlar la desconfianza es muy alto y, de otro lado, cuando hay confianza, se reducen los costos de las operaciones. La confianza hace que usted tenga menos controles, menos mano de obra, procesos más ágiles, etc. Hay un gran efecto de la confianza en los sistemas económicos, como lo sustentan los estudios de economistas de renombre.

Muchas veces juzgamos desde nuestros temores y nos protegemos exageradamente, encubrimos indebidamente información y lo que hacemos es solo enviarle al otro el mensaje de que nosotros no somos confiables. El otro, entonces, se protege o nos defrauda antes de que nosotros lo hagamos. Sentimos, en conse-

cuencia, que estábamos en lo cierto al profetizar la mala fe del otro. Es el caso de una profecía autocumplida.

Para comprender el asunto de la confianza, la teoría de juegos ayuda a entender las actitudes de cooperación y de competición entre las partes. Un juego, en matemáticas, se define como algo donde el resultado final no depende solo de lo que nosotros hagamos, si no de lo que otros hagan. Se coopera cuando hay confianza y se compete cuando hay desconfianza.

Dilema del prisionero

Dos personas son detenidas por un delito menor, pero la policía se da cuenta de que estas personas son acusadas de un asesinato y no están en la cárcel debido a un tecnicismo usado por sus abogados. La policía las lleva a celdas separadas e incomunicadas y les hace a cada una de ellas la misma propuesta y en forma simultánea: si usted no confiesa el asesinato y su compañero tampoco, se van a la cárcel 3 años por el delito menor; si usted confiesa el asesinato y su compañero no lo hace, usted sale ya mismo libre y su compañero tiene 20 años de cárcel; si usted no lo confiesa y su compañero sí, usted tiene 20 años de cárcel y el otro sale hoy mismo; si ambos confiesan el asesinato, cada uno recibe 15 años de cárcel. ¿Qué haría usted?

Normalmente, si fracasan las negociaciones laborales y se llega a un escenario de conflicto (huelga, tribunal), se da una situación pierde – pierde, pierde la empresa y pierde el sindicato. Cuando una de las partes pretende lograr un acuerdo excelente para ella misma, normalmente implica un acuerdo imposible de aceptar por la otra. Así que, para no llegar a un pierde – pierde, es necesario que las partes moderen sus expectativas con el objetivo de lograr un acuerdo razonablemente bueno para todos.

Otro elemento importante en la construcción de confianza es la credibilidad. Es posible que haya un asesino con credibilidad, un secuestrador con credibilidad y, en cambio, un religioso sin credibilidad. La credibilidad es la habilidad de entregar lo que se promete y buscar una integralidad entre lo que se piensa, dice y hace.

La credibilidad en los negociadores se deteriora con facilidad. La credibilidad se puede ver como una moneda, en cuya cara superior están las promesas y en la de abajo las amenazas. Para no perder la credibilidad, usted no debe prometer más de lo que puede entregar y tampoco debe amenazar si no está realmente dispuesto a cumplir la amenaza.

Los acuerdos entre sindicato y empresa deben ser cumplidos para que exista credibilidad entre las partes y se puedan facilitar los próximos acuerdos. La credibilidad se verifica en la implementación de los acuerdos, en el día a día y, cuando no se cumple lo que se promete, las personas se sienten engañadas y furiosas consigo mismas por haber confiado en las demás. El acuerdo trae el acuerdo, el disenso trae más disenso.

La mayoría de las negociaciones se plantean, inicialmente, desde la óptica de la posición, que no es más que otra forma de presentar las negociaciones de suma cero (uno gana y el otro pierde), usando el poder, la terquedad y las amenazas. No se hace ningún esfuerzo por averiguar lo que hay debajo de esas posiciones, es decir, los intereses. Las posiciones son evidentes y visibles, mientras que los intereses son invisibles a primera vista y hay que indagarlos.

Hay que “aprender a bucear” o “aprender a pelar la cebolla” para poder ver lo que hace lógica la posición, lo que la explica. Para pelar una cebolla se pregunta “¿por qué?” o “¿para qué?”; usted quita una capa con cada pregunta. Los psiquiatras dicen que mientras más interna es la capa de la cebolla, más llanto hay.

El estilo clásico de la negociación laboral, por su diseño legal, es la negociación posicional. Una de las partes asume una posición en su pliego de peticiones y se mantiene en ella, generando una perjudicial equivalencia entre moverse de posición y perder la imagen. Sería muy conveniente que las partes comprendieran que lo importante es satisfacer los intereses y no ganar la posición. Los intereses pueden verse como el problema o las necesidades y las posiciones son las soluciones. Algunos partes en la negociación insisten más en la posición que en el interés y rechazan otras soluciones equivalentes que satisfacen el mismo interés que ellos buscan satisfacer.

El viejo más joven

Un periodista hizo una entrevista a un escritor famoso acerca de su trayectoria e incluyó una maravillosa pregunta respondida en forma magistral. La pregunta fue: “usted es considerado el hombre viejo más joven del país, ¿a qué se debe su juventud mental?”, y la respuesta fue: “a que nunca en mi vida defendí ninguna idea en forma irracional; las defendí todas con valentía, pero estaba seguro que existía la posibilidad de que llegase nueva información que me hiciera cambiar de posición”.

En la negociación colectiva es muy común que las partes se enganchen en debates interminables acerca de temas y conflictos generados en décadas anteriores, buscando determinar quién tiene la razón y excediéndose en argumentación. Al

final de la discusión puede ocurrir que el otro se convenza de que no tiene la razón, pero, por emocionalidad, decide no entregarla. También es muy posible que se genere, en muchos de los negociadores, una falsa seguridad de la validez de sus razonamientos y estén arrogantemente seguros de lo que dicen y hacen. En algunas ocasiones los negociadores defienden su posición y, además, aciertan en sus apreciaciones, por lo que moverse de ellas no sería factible. Es importante aprender a conducir las negociaciones colectivas minimizando el efecto negativo e ineficiente de los debates y concentrándose en la negociación actual, en los intereses estrictamente laborales que competen a la mesa.

Otro error frecuente es la falta de creatividad. El negociador promedio tiene una reducida capacidad creativa para generar propuestas ganadoras en la mesa de negociación y, también, poca habilidad para pensar estratégicamente y con visión de largo plazo. Estas falencias son generadas por la cultura imperante y debido a los sistemas educativos.

En nuestra educación formal no hemos recibido instrucción para la búsqueda y explotación de oportunidades y, más bien, hemos llegado a ser expertos en la solución de problemas, algo importante, pero limitante. La vida es más de oportunidades que de problemas.

Para hacer las cosas aún peores, los problemas se dividen en problemas de ciclo cerrado (una sola solución) y en problemas de ciclo abierto (más de una solución). Los problemas de la vida son más de ciclo abierto que cerrado y nuestra educación fue solo, habitualmente, en estos últimos.

Por esto, una de las dificultades grandes de los negociadores es llegar a la mesa con una sola propuesta. Como decía Alain (1970), el pensador francés, “no hay nada más peligroso que una idea cuando es la única que se tiene”. Si el negociador llega con una sola propuesta y esta es atacada o rechazada, se queda sin ideas y su único camino es la desesperación o la violencia.

El corto plazo es la conducta predominante en nuestro mundo y, por esto, nuestros negociadores buscan ganar en el corto plazo, aun cuando esto implique perder en el largo plazo. Si tuviésemos negociadores con visión estratégica o sistémica, podrían entender sus situaciones de negociación como procesos de causa y efecto, los verían circulares más que lineales y entenderían que el negociador no debe hacer nada que lo perjudique a él mismo en el largo plazo. Así, por ejemplo, algunas de las llamadas conquistas laborales han tenido efectos nocivos en el largo plazo en la misma fuerza laboral. Un ejemplo tomado de Dixit y Nalebuff (1991) permite ilustrar lo anterior:

Las ratas chinas

En China hace muchos años había una sobrepoblación de ratas y las autoridades negociaron la estrategia de tratamiento del problema. La solución fue una campaña, en todo el país, para que las mataran y, para motivar esto, las personas deberían llevar la cola de la rata y recibirían un beneficio económico. Resultado: China se llenó de muchas más ratas.

Si el negociador jugara bien ajedrez y tuviese la habilidad de simulación de procesos, previa a su ejecución, con seguridad muchas de las acciones planeadas se verían como inconvenientes en el largo plazo y, por ende, no se realizarían.

En la negociación laboral colectiva la creatividad se aplica, más que todo, en la microgerencia de la negociación, es decir, en la parte táctica, de modo que no está muy presente en la visión estratégica. Se repiten los mismos patrones y rituales y las personas se encierran en sus propios paradigmas de negociación. Muchas veces se usa esa creatividad para anotar “goles” al otro (perfil de anotadores), pero no para transformar la forma cómo se negocia y lo que se negocia.

La creatividad reducida en la negociación laboral colectiva también se genera porque la cancha está marcada y es muy estrecha. Lo que se negocia en el aspecto laboral es generalmente lo mismo. Esas diferencias se dan debido a las diferencias culturales, sociales y al grado de madurez de las partes. En nuestro medio, si las partes no evolucionan en su mentalidad, no tendrán ese y otros temas innovadores en su mezcla de negociación.

Por otro lado, otro error que con frecuencia se observa tiene que ver con las dificultades en materia de comunicación. La mezcla de comunicación de los negociadores puede mejorarse, pues hablan mucho, escuchan poco e indagan sin estrategia. La idea sería que el negociador fuese un experto escuchando, un experto haciendo las preguntas en forma estratégica y sin atacar.

El negociador debe vigilar que lo que quiere decir sea lo mismo que efectivamente dice y lo mismo que el otro entiende. Además, debe ser un comunicador de alto contexto, es decir, debe hablar en forma diferente dependiendo de la audiencia a la que se está dirigiendo. Muchos negociadores son de bajo contexto y tienen el mismo discurso para todas las audiencias.

Algunos pueden pensar que la clave está en no dar información, mientras que otros creen que se debe dar toda la información. En la mesa, se debe dar la información necesaria y no excederse en esta materia, pues no solo puede ser redundante, sino que puede, también, confundir al otro. Las personas piensan que,

a más información entregada, hay mayor claridad. En realidad, la claridad puede aumentar con la información, pero hasta cierto punto, a partir del cual la claridad se reduce.

Finalmente, los roles de dureza y poder son errores comunes presentes en todas las negociaciones. El paradigma tradicional en las negociaciones colectivas es que el buen negociador es aquel que es duro: gana a toda costa, se lleva la mayor parte del pastel y, ojalá, todo el pastel; usa muchos juegos psicológicos para presentar a su conveniencia las cosas; usa la persuasión en una forma manipulativa, entre otras estrategias de rudeza.

La experiencia demuestra que no se requiere de un negociador duro, sino, más bien, de un negociador firme, que piense en el largo plazo, que vea la conveniencia de presentar propuestas que puedan ser realmente benéficas para la contraparte. Ese sería el negociador ideal en las negociaciones colectivas.

Los negociadores duros tienen su vigencia, pues los afectados van desarrollando el efecto saturación, semejante al de los antibióticos o fungicidas. Se va creando una resistencia al maltrato.

Así las cosas, muchos negociadores se equivocan en su percepción del poder. Creen que tienen más poder del que en realidad tienen o creen que tienen menos. Es importante entender la dinámica del poder y entender que el poder no existe mientras no haya alguien que lo acepte, que el poder migra, que el poder es circular, relacional, reticular, de tal forma que cuando una persona ha perdido mucho poder, se empieza a convertir en poderoso. En una palabra, el poder es situacional.

2.2. Madurez de la negociación

Una negociación madura es aquella que es capaz de responder, con solvencia, la pregunta más básica de todas: ¿por qué negociamos?

Las personas negociamos porque somos *interdependientes* (cf. capítulo 1.2.). Usted negocia cuando: (i.) las decisiones que toma unilateralmente son de menor calidad que aquellas que resultarían de la negociación con los demás o; (ii.) porque no se le permite tomar las decisiones en forma unilateral. Es posible que usted estuviera más tranquilo si pudiese imponer sus decisiones, es decir, tomar las decisiones sin tener en cuenta a su contraparte, pero esa no es la realidad.

Boulware

Lemuel Boulware, vicepresidente laboral de General Electric, decidió que

la mejor forma de negociar con los sindicatos era presentarles una única propuesta, bien sustentada, para que ellos la aceptaran o la rechazaran. Muchas de dichas propuestas eran muy benéficas y generosas para el sindicato, pero el solo hecho de tener que estar frente una situación “tómelo o déjelo” generaba malestar. Las entidades reguladoras la consideraron como una táctica laboral injusta pues eliminaba el derecho a negociar.

También negociamos cuando las propuestas que nos presentan en la mesa de concertación son mejores que las que nos presentan otras personas por fuera. En último término, entonces, las personas negociamos, siempre, para estar mejor. Aun cuando no sea políticamente correcto decirlo, una de partes busca un acuerdo que sea excelente para ella y aceptable para su contraparte. Eso buscan tanto la empresa, como el sindicato, pero si ambas partes son buenas negociadoras, el acuerdo será bueno para todas.

Claro que hay que tener en cuenta que, por indebidas presiones en la mesa de negociación, se sacrifican las ganancias del largo plazo por obtener ganancias en el corto plazo y, algunas veces, se hacen acuerdos maravillosos en el papel que no se pueden cumplir o que son insostenibles. Es el largo plazo el que determina quién es el ganador. El objetivo no es llegar a un acuerdo, es llegar a un acuerdo sostenible. Pensando en una negociación madura, resulta mejor un acuerdo bueno y real que un espectacular acuerdo que no se puede cumplir. Es la implementación el verdadero momento de verdad.

Por esto, es muy importante que los negociadores tengan grandes habilidades estratégicas y persuasivas. Deben mostrar los beneficios y los perjuicios, en el largo plazo, derivados de las decisiones y concesiones que se someten a consideración en la mesa de negociación.

Las negociaciones laborales colectivas distan, en muchos casos, de ser maduras, debido a su mismo diseño normativo. Aun cuando pueda parecer una ofensa, con el diseño actual de las negociaciones laborales, una de las partes está pidiendo (el sindicato) y la otra está dando (la empresa). Podría pensarse que el sindicato estaría mejor cuando obtiene lo que pide, pero eso hay que pensarlo mejor. Tengamos en cuenta algunas reflexiones de la sabiduría popular: (i.) cuando los dioses se quieren vengar de nosotros, nos conceden las plegarias; (ii.) mucho cuidado con lo que busca, pues puede llegar a lograrlo; (iii.) si quiere acabar con un cliente, con un empleado, con un hijo, deles todo lo que piden; (iv.) mucho cuidado con lo que le entregan, pues puede ser un regalo envenenado. Por esto, es necesario balancear entre dar y no dar lo que nos piden

Ajedrez exponencial

Una de las leyendas de la invención del ajedrez dice que el brahmán Sessa Ibn Daher inventó el ajedrez para un rajá indio, quien quedó tan fascinado con dicho invento que le dijo a Daher que estaba dispuesto a darle el regalo que pidiese. Daher simplemente le dijo que le pusiera un grano de trigo en el primer escaque y que en el siguiente pusiera el doble, en el tercero el doble de lo del segundo y así sucesivamente hasta llegar al último escaque. El Rajá, inicialmente consideró que era un pedido insignificante y fácil de cumplir, pero, cuando vino la implementación, se dieron cuenta de que no había suficiente trigo en el reino para cumplir dicho pedido.

Siempre estaremos comparando lo que recibimos adentro con lo que podríamos recibir afuera. Estamos en una empresa porque en ella recibimos algo mejor que si no estuviésemos. Un matrimonio subsiste porque parece más atractivo quedarse que salirse, un cliente nos compra cuando recibe mejores beneficios que comprándole a otro. Las propuestas que recibimos en la mesa de negociación se llaman opciones y las que podríamos recibir afuera de ella se llaman alternativas. Habrá negociación cuando las opciones sean mejores que las mejores alternativas.

Hoy negociamos más que antes debido, primordialmente, al aplanamiento de las jerarquías. Cuando la distancia jerárquica es enorme, no es necesario negociar y basta con ordenar. Cuando la jerarquía se aplana, es necesario negociar. En las negociaciones entre empresas y organizaciones sindicales la jerarquía en la mesa de negociación es plana y, por eso, hay que negociar. En este sentido, las negociaciones laborales colectivas no pueden seguirse concibiendo como relaciones de dominación, en donde existen partes débiles y partes fuertes.

Hay muchas personas que odian negociar y eso se debe, en gran parte, a que tienen una visión equivocada acerca de lo que es una buena negociación. No se trata de tener confrontaciones, de mentir, de usar trucos, de tener una excesiva habilidad para hablar, para convencer, incluso, para engañar. Negociar no es el arte de hacer la guerra, aun cuando la agresividad de algunos en las negociaciones colectivas puede llevarlos a pensar que sí lo es.

Irónicamente, si seguimos las instrucciones de Sun Tzu (2012) en *El arte de la guerra*, entenderemos que las recomendaciones centrales son para no hacer la guerra, pues la guerra es la degeneración de un sistema que pretende llegar a acuerdos y de ganar las batallas sin pelearlas, es decir, usar el poder disuasivo.

En el marco de un panorama ideal, lo que se busca es que empresa y sindicato maduren su forma de negociar, sobre todo dado que tienen la necesidad de con-

vivir y de interactuar en forma constante.

Las palabras conflicto y diferencia tienen ciertas acepciones negativas para muchos y la mayoría de nosotros podemos tener temor a los conflictos y a tener diferencias, pero estos pueden ser positivos y, a través de ellos, podríamos cambiar las relaciones en forma positiva. El valor se crea en forma muy eficiente a través de las diferencias.

Cuando se está en una negociación colectiva, muy posiblemente ambas partes asumen que todo lo que el otro dice está equivocado o que está en su contra. Si logramos cambiar esta actitud seremos capaces de ver lo bueno que tiene nuestro contradictor y ver, también, lo razonable de aquello que dice. De esta forma las relaciones cambiarán en forma positiva. Como decía alguien, hasta un reloj dañado está en lo correcto dos veces al día.

Es claro que no podemos caer en la ingenuidad de pensar que la otra persona siempre tiene las mejores intenciones. Es posible que quiera destruirnos y nuestra inteligencia está en reconocer esto, pues siempre debemos vernos como responsables de la carga de sagacidad. Tampoco podemos asumir que los negociadores están buscando el bienestar colectivo. En las negociaciones colectivas puede que primen los intereses personales sobre los colectivos.

La ausencia de madurez es tan común en las negociaciones que Leritz (1990) recomienda: “nunca asuma que usted está negociando con un adulto, pues la mayoría de las veces usted negocia con un niño en cuerpo de adulto”.

De igual modo, otra forma de mejorar la madurez en las negociaciones es reducir las asimetrías existentes entre las partes. Hace varias décadas, con algunas empresas logramos introducir la innovadora y aparentemente blasfema idea de entrenar en negociación a sus propios clientes y a los negociadores de su propio sindicato. Esta idea se basaba en un hecho fundamental como es que “es más fácil negociar con alguien que sabe negociar”. Lo que estábamos sugiriendo allí era que se redujeran las asimetrías en la mesa de negociación.

Cuando la mesa de negociación es demasiado asimétrica en algunos aspectos fundamentales, hay gran posibilidad de que fracase. Por ejemplo, si una persona muy inteligente e informada está negociando con alguien bastante diferente en su nivel de inteligencia e información, pero con gran poder, el mal informado podrá tomar unilateralmente alguna decisión, pensando que es excelente y afectando negativamente al otro.

Entrenar a los equipos de negociación laboral de la empresa en el mismo salón con el equipo de negociación del sindicato ha sido una experiencia ganadora, pues reduce las asimetrías de capacidades, entrega las mismas metodologías, muestra las mismas buenas prácticas, describe también las mismas tácticas inconvenientes, la forma de eliminarlas y, además, se genera un proceso de “*blending*” y de empatía.

2.3. La negociación como intercambio

Un principio importante de la negociación es “nunca ceda, mejor intercambie”. Cuando a usted le piden un descuento y usted lo entrega, técnicamente está cediendo y ceder es una pérdida unilateral. Esa no es la forma de negociar. Lo mejor sería intercambiar. Usted podría entregar ese descuento si le compran más cantidad de productos, le pagan antes o le entregan algo a cambio.

Se supone que, en una negociación, se trata de intercambiar, es decir, de entregar algo y recibir algo. En la negociación colectiva podría decirse que una de las partes es la que más da y la otra la que más recibe. Por eso, una de las partes quisiera negociar con una vigencia corta de pocos meses, pues sabe que, mientras más veces se siente en la mesa de negociación, más recibe. La otra, en cambio, quizás quiera negociar con una vigencia más larga para no entregar tanto.

Uno de los grandes cambios en las negociaciones laborales colectivas sería no ceder, sino, mejor intercambiar. Una herramienta muy simple es el llamado “Plan de Intercambios”. Este consiste en preguntarnos qué cosas va a pedir el otro y, por cada una de estas cosas, preguntarnos qué vamos a pedir a cambio. Se trata de intercambiar para así llegar a la construcción de acuerdos que respondan a los intereses de ambas partes.

2.4. Construcción y reconstrucción de la confianza en las negociaciones

Sin llegar a ser simplistas, pero sí simplificadores, podría decirse que uno de los grandes desafíos que tienen los empresarios es cambiar la calidad de las relaciones con sus organizaciones sindicales. Esto se hace, sobre todo, a través de procesos y estrategias de construcción de confianza.

Ser confiable es una de las características más importantes en cualquier relación y, para lograr esto, se requiere tener ciertos comportamientos, es decir, los demás confiarán en nosotros cuando nos comportemos de una forma confiable.

Algunos comportamientos que sugiere Silberman sobre este particular son:

- *Mantenga su palabra:* no hacer lo que usted dijo que haría deteriora la confianza y repararla puede ser una tarea muy compleja. Demuestre que usted cree en lo que dice. Cumpla sus compromisos y promesas. Cumpla sus tiempos de entrega y ayude a los demás para que cumplan los de ellos.
- *Comparta información:* comparta aquella información que no es confidencial. Aquellos que retienen información generan sospechas de tener agendas ocultas. Si usted entrega información, los demás le darán información a usted.
- *Mantenga la confidencialidad:* la información confidencial o personal no se debe divulgar. Hablar mal de otro, así sea en forma confidencial, perjudica la confianza.
- *Logre más de lo esperado:* lograr excelentes resultados en una forma ética genera confianza en su trabajo y en su capacidad de logros.
- *Comparta quién es usted como persona:* muestre sus vulnerabilidades y reconozca que no tiene toda la información, ni todas las soluciones. Es importante que los demás tengan claros los valores y las prioridades suyas.
- *Entregue y reciba un feedback honesto:* desarrolle con los demás una relación de aprendizaje en la que todos, de forma honesta, busquen mejorar sus desempeños.
- *Diga la verdad:* siempre sea honesto y abierto y explique las razones por las que no puede decir ciertas cosas en algunos momentos. No use verdades a medias, ni información manipulada.
- *Admita sus errores:* tenga en cuenta que sus errores los ven los demás, así que admitirlos es inteligente y además lo muestra a usted más humano. Pida perdón por sus errores.
- *Reconozca el dolor de los otros:* algunas acciones del negocio o de la organización pueden causar dolor, así que muestre que dichos dolores son necesarios para cambiar a un estado mejor, no los minimice. Sea empático.
- *Sea justo:* ser justo en el ejercicio de su autoridad no significa hacer a todos felices. Todos quieren un tratamiento justo, sea consistente y no tenga favoritos.

- *Esté disponible*: responda a las ideas buenas de los demás, esté disponible para los demás cuando ellos piden ayuda, reconozca sus contribuciones y comparta los créditos.

Por otra parte, Fisher y Brown (1989), en su libro *Getting together* acerca de las relaciones en la negociación, presentan una forma de actuar que denominan “incondicionalmente constructivo”. En este sentido, el negociador debería comportarse siempre en forma inteligente, sin importar la calidad del comportamiento del otro. Esto es lógico, pues, en la vida, la persona más inteligente y la que tiene la razón es la que más responsabilidad tiene en los resultados.

Si ante un comportamiento agresivo e imperfecto de su contraparte usted actúa de igual forma, el sistema estará aún peor debido a la calidad de su respuesta. Debemos ser, entonces, una fuerza estabilizadora. La meta debe ser tener una relación de alta calidad con la otra parte, es decir, una relación que pueda conducirse, a pesar de las diferencias, y que permita tratar esas diferencias.

Cuando usted esté en la mesa de negociación interactuando con miembros agresivos de una de las partes, tenga en cuenta lo que Fisher y Brown (1989) recomiendan: (i.) racionalidad (a pesar de que la contraparte esté actuando emocionalmente, balancee emoción y razón); (ii.) comprensión (a pesar de que la otra parte no tenga intención de entenderlo a usted, aprenda a entender los puntos de vista del otro); (iii.) comunicación (a pesar de que la contraparte no se quiera comunicar de buena forma, usted escúchela y consúltela antes de decidir, cuando eso es lo indicado); (iv.) fiabilidad (a pesar de que la contraparte no sea de fiar, usted sea confiable, pero no confiado); (v.) persuasión (incluso si la parte opuesta usa la coerción, usted use la persuasión) y; (vi.) aceptación (aun si la contraparte busca rechazarlo a usted, usted debe tratarla seriamente a pesar de las diferencias).

El ideal es que la negociación responda a características tales como el respeto, la justicia, la honestidad, la comunicación abierta, la empatía, la reciprocidad, la preocupación por el otro, el entendimiento del otro, la flexibilidad, la afiliación (tener cosas en común) y la afirmación (dar refuerzos positivos).

Es muy posible que el lector, en este momento, al leer estas líneas, concluya que este texto es ingenuo y que escrito por una persona que no tiene contacto con la realidad, por una persona a la que no le ha tocado negociar con partes agresivas, como las que quizás el lector confronta y sufre todo el tiempo. El lector debería mejor pensar lo siguiente: (i.) si esas características de la relación descritas fueran una realidad, ¿estaría satisfecho?; (ii.) cree que, con el tiempo y con un esfuerzo consciente, ¿se puede cambiar la relación con un sujeto conflictivo? Si ambas

respuestas son afirmativas, inicie un proceso consciente para cambiar la calidad de la relación. Eso se hace con una meta clara en el tiempo y con movimientos pequeños, día a día, para que el objetivo se logre.

Amar y amor

Covey (1989) menciona que, en uno de sus seminarios, un hombre le dijo que ya no amaba a la esposa y le pidió recomendaciones. La recomendación fue que, si ya no la amaba, entonces decidiera amarla; que entendiera que amar (*love*) es un verbo, y el fruto de ese verbo es el amor (*love*), que es un sustantivo. Para amarla debería decidirse a servirla, escucharla, apreciarla, apoyarla.

La confianza permitirá a los negociadores abordar las llamadas conversaciones difíciles, que se definen como conversaciones acerca de un tema que a una de las partes le importa mucho, con una persona que también le importa mucho. En estos casos se presenta un dilema: (i.) mencionar el tema y arriesgar la relación o (ii.) no mencionarlo y seguir sufriendo. Una organización progresará a mayores velocidades si logramos generar la cultura que permita decir las cosas y que, además, unos y otros aprendan a escucharlas.

Dicho esto, una de las preguntas más frecuentes alrededor de la confianza, no es solo cómo construirla, sino, más bien, cómo reconstruirla cuando se ha perdido. Un problema mayúsculo para las negociaciones es cómo reparar la confianza rota.

En este orden de ideas, la reparación de la confianza rota parte de asumir que, en buena parte de las relaciones humanas, como en las relaciones laborales, es posible verificar una interacción constante entre las partes y no solo en los momentos de “arreglo”. La interacción se produce, de esta manera, tanto en la negociación como en la implementación del acuerdo y en el manejo de las diferencias derivadas de este.

Es claro que mientras más número de interacciones tenga usted con la otra persona, más posibilidades existen para que la confianza esté en riesgo, aun cuando puede decirse también que, si el proceso de la relación ha sido manejado en forma inteligente y madura, la relación también madura y adquiere un cierto nivel de inmunidad. No obstante, es un hecho físico el que, mientras más contacto haya, más fricción habrá.

Ahora bien, cuando se pierde la confianza estamos en una situación muy compleja y ante la cual tenemos dos opciones básicas: (i.) no hacer nada y aceptar esa pérdida de confianza o (ii.) hacer un esfuerzo para recuperar esa confianza. Esa

recuperación es un proceso difícil, pues algunos lo asemejan a la ruptura de un espejo y a su restauración.

La situación de pérdida de confianza puede ser catalogada, según los expertos, a la luz de las siguientes tipologías (i.) caso agresor víctima, en el que una de las partes se siente víctima de la otra; (ii.) caso de víctima dual, en que ambas partes se sienten víctimas de la otra; (iii.) caso de agresor dual, en el que ambas partes se sienten responsables de haber afectado a la otra. Lo más común es que todos nos sintamos víctimas, aun cuando seamos los agresores. Deberían incluirse en estas clasificaciones las de la víctima que se vuelve agresora y que justifica su agresión por haber sido agredida, esto es, (iv.) el caso de quien dice que ataca a la víctima porque ella le obligó a hacerlo.

Para poder reparar la confianza es necesario realizar un proceso consciente y decisivo con esta orientación. Sin confianza no hay posibilidad de continuar la relación en forma benéfica para las partes. Así, en el proceso que mostraremos a continuación sería necesario incluir una etapa previa. Esta etapa previa tiene que ver con la toma de la decisión, por parte usted, de recuperar la confianza, y tiene que ver, además, con la importancia que usted le da a la relación. Hay que distinguir entre una relación importante y una relación buena. Lo primero que se debe preguntar usted es si la relación es importante. Si la respuesta es afirmativa, usted necesariamente deberá trabajar para que dicha relación mejore, al menos, hasta llegar a niveles aceptables.

Merece especial mención un aspecto en estos procesos de reconstrucción de la confianza, y es el problema del orgullo. El orgullo es nuestro peor enemigo y el causante de muchas malas aproximaciones a la solución de situaciones conflictivas. Muchas veces deberíamos actuar de una forma hacia la solución de una situación y el orgullo nos impide hacerlo. En estos supuestos, sabemos qué es lo correcto y el orgullo nos impide hacer lo que sabemos que es correcto. De este modo, la etapa previa, en la que se toma la decisión de reconstruir la confianza, es también una oportunidad para revisar el papel que el orgullo juega alrededor de esta.

Por la importancia del proceso de reconstrucción de la confianza, queremos presentar una propuesta que intenta sintetizar los modelos sugeridos por expertos tales como Daniels, Thompson, Bottom, entre otros. Dicho procedimiento, suponiendo que usted es el agresor, puede resumirse en una serie de etapas.

En primer lugar, conviene insistir en que se realice una reunión personal inmediata. Si usted fue el agresor, puede que el otro se encuentre dolido. Por esto usted

debe buscar los medios para que esa reunión o acercamiento se puedan dar, bien sea en forma directa o a través de un facilitador, según el caso.

El contacto cara a cara es el más efectivo, pues permite que las partes se lean con mejor transparencia. Ello cobra mayor relevancia dado que buena parte de la comunicación es no verbal, de modo que muchas expresiones no se detectarían si el contacto es por escrito o por teléfono.

Es importante considerar que esta reunión puede o no estar antecedida de un reclamo por parte de la víctima, reclamo que pone en evidencia la situación conflictiva. La peor situación es cuando la víctima se siente ofendida y no formula ningún reclamo. En este caso el agresor no se entera, pero los efectos nocivos de la situación se perpetúan y no hay correctivos. Usted puede estar sorprendido por el reclamo de la víctima y quiere tener la posibilidad de conocer la situación en forma más plena. Aquí se plantea una situación muy común y es que la otra persona se sienta ofendida por una acción nuestra que no tenía la intención de lograr ese efecto.

El momento para esa reunión es crucial, pues si se aplaza indefinidamente se generan efectos laterales malsanos. Algunas personas piensan que el tiempo arregla los problemas, pero, en realidad, es más apropiado decir que el tiempo los puede empeorar. Ponerse al frente del problema es una habilidad enorme y requiere valentía. Implica, además, una filosofía sana: es usted el que controla la situación y no la situación la que lo controla a usted.

Un segundo momento, que puede producirse en el marco de la primera reunión orientada a reconstruir la confianza, supone reconocer el valor que la relación con la otra persona tiene para usted. La víctima ha reclamado y eso indica que tiene en su panorama la posibilidad de salvar la relación, pues está invirtiendo su energía en ese reclamo y esa inversión significa interés. Está esperando de usted una afirmación de la relación y de la persona. Es aquí cuando usted, como agresor, debe expresarle cuánto valora la relación y lo que está dispuesto a trabajar para salvarla.

El reclamo es un reclamo al maltrato, pero es una forma de tratar el tema de la importancia y del valor de la persona. Si la persona recibe una disculpa, está recibiendo, también, una afirmación de la importancia. Usted, antes de llegar a este punto, seguramente ya ha hecho la evaluación de la importancia de la relación, preguntándose lo que usted perdería al perder la relación. Si la pérdida es grande, también debe ser grande el esfuerzo por salvarla.

La tercera etapa, una vez se ha reconocido la importancia de la relación, consiste

en saber pedir disculpas. El efecto de una disculpa es enorme. Cuando una de las partes está cargada con emociones negativas, prepara toda su estrategia de negociación basada en acusar al otro y en demostrarle que sus actuaciones fueron equivocadas, irrespetuosas e irresponsables. Sin embargo, si al entrar a la negociación, esta parte es sorprendida con una disculpa, toda su estrategia se cae. Esa sorpresa tiene un efecto importante.

Es importante que usted sea sincero en este proceso de disculpa y de aceptación de la responsabilidad de sus acciones. Esto no implica que usted esté aceptando la versión de la víctima acerca de lo sucedido y sus propias intenciones. Es posible que el problema esté en la interpretación del ofendido, pero, de todas formas, usted fue parte de ese proceso.

Un cuarto paso es permitirle al otro que exprese sus emociones. Todos tenemos nuestros malestares no expresados con los demás, malestares que afectan nuestra visión de las cosas. Por eso, es importante que la víctima exprese su rabia, su desilusión, los sentimientos de traición y las demás emociones. Estudios serios demuestran que si la víctima tiene esta posibilidad de expresar sus sentimientos se logra gran parte de la cura. Emociones no ventiladas generan problemas enormes, pues no se pueden contener indefinidamente. Es un sistema que presiona indefinidamente hasta que explota. Usted debe permitir que el otro ventile sus emociones y eso implica que lo haga en forma libre y sin interrupciones. No se trata, en esta fase, de un debate para averiguar quién tiene la razón. Por esta razón, es preciso dejar hablar al otro.

En consonancia con lo anterior, un quinto momento exige no mostrarse a la defensiva, sin importar si se considera que el otro está equivocado en su apreciación sobre la ofensa. Actuar defensivamente es una respuesta intuitiva, sobre todo en aquellos casos en los que usted tiene seguridad acerca de lo equivocado que está el otro y de lo injusto del reclamo. Es preciso evitar esto para poder ser más efectivo. Usted debe darse la oportunidad de valorar la situación desde otras perspectivas que bien pueden ser factibles. Una de las llamadas leyes de hierro del comportamiento humano dice que “podemos estar de acuerdo en los hechos, pero no en las interpretaciones”.

De este modo, sin estar a la defensiva, puede comunicarle a la persona que se siente agredida cuáles eran las motivaciones reales que usted tuvo para actuar como lo hizo. Debe decirse que la mayoría de las molestias en las relaciones obedecen a análisis subjetivos y en contextos específicos. De este modo, lo que para una persona en una empresa puede ser una ofensa e irrespeto, para otras en otras empresas puede ser normal.

A renglón seguido, usted le debe pedir al otro la información que le permita clarificar la situación. Ese proceso debe basarse en realidades. Tampoco debe solicitarse esa información a manera de pruebas que pueden ser usadas en contra de la víctima en momentos posteriores. Hay que hacer preguntas de profundidad en aquellos aspectos vitales del problema. Recuerde que se trata de indagar por razones que están encubiertas en otras razones.

Ocurrido esto, es importante hacer el esfuerzo de entender al otro y hacerlo explícito una vez esto suceda. Cuando usted le dice al otro que entiende su perspectiva y que entiende su sentimiento de víctima, las situaciones se mejoran. Debe, además, demostrarle que usted lo ha entendido y, de esa forma, el otro se sentirá entendido. Al sentirse entendido no insistirá en continuar defendiendo sus puntos de vista.

No obstante, debido al alto nivel de emocionalidad, es posible que el entendimiento no sea el mejor y por esto es necesario verificar el entendimiento con el parafraseo de las necesidades expresadas por la víctima. Si se asegura el entendimiento, usted se mueve en paso firme.

Un buen gesto, como paso adicional, es prevenir que nuevas pérdidas de confianza se produzcan. Un objetivo de corto plazo es solucionar el problema actual, pero la solución eficiente y definitiva tiene que ver con la forma de prevenir que esta situación conflictiva se repita. Este proceso de búsqueda debe hacerse en conjunto entre las partes. Las dificultades entre las partes se pueden deber a que el proceso de interacción es complejo y mal diseñado, y por eso es inteligente modificar el proceso para minimizar las dificultades. No se concentre tanto en el pasado y mire hacia el futuro. El pasado es inmodificable y lo máximo que se puede hacer es compensar los efectos negativos de lo acontecido. Si nos enfocamos en el pasado, seguramente nos concentraremos en encontrar culpables, y esa es una pésima forma de resolver los conflictos.

Asimismo, para mostrar seriedad en el proceso de reconstrucción de la confianza, es muy efectivo incluir, en una fecha definida, una evaluación de la situación problemática ya solucionada, pues eso muestra la efectividad de la solución y el deseo de que la relación se mejore. Lograr acuerdos es sencillo comparado con implementarlos, así que es necesario darle mucha importancia a la evaluación del cumplimiento.

Finalmente, si se quiere reparar la pérdida de la confianza, es importante que las partes se piensen a sí mismas en un futuro compartido.

2.5. Negociaciones de múltiples veces

Un paradigma muy común es definir la actitud de los negociadores dependiendo de si se trata de una negociación de una sola vez (*one shot*) o de múltiples veces (*revolver*). Cuando es de una sola vez, muchos piensan que lo importante es lograr los resultados a cualquier costo, incluso deteriorando la relación, dado que no existe la relación o que no se ve la importancia de cuidarla.

Cuando se trata de negociar con alguien en el marco de una relación que es continua, las partes deben ser conscientes de que se van a ver muchas veces en el futuro. En estos casos muchos piensan que hay que ser cuidadosos en la forma de conducir la negociación para que no haya efectos negativos en las negociaciones posteriores.

El temor de esos posibles efectos negativos es un reconocimiento a una de las mayores fuerzas del ser humano, como es la reciprocidad. Es muy fuerte nuestra tendencia a ser recíprocos con el otro cuando recibimos una buena acción que nos beneficia y, también, cuando esa acción nos perjudica.

Una sugerencia técnica es la siguiente: un buen negociador siempre se debe comportar de igual forma en todo tipo de negociación, ya sea una negociación de una sola vez o de múltiples veces. Cuando es una negociación de múltiples veces, un mal comportamiento de uno de los negociadores generará un comportamiento recíproco negativo por parte del otro negociador y se iniciará un proceso de escalamiento de los conflictos y de deterioro de las relaciones.

Cuando se trata de una negociación con alguien con quien posiblemente no nos veremos de nuevo, también deberíamos comportarnos adecuadamente, pues estaremos atentando contra nuestra reputación, y una mala reputación afectará, en forma negativa, nuestras próximas negociaciones con otras personas.

Las negociaciones con el sindicato son negociaciones de múltiples veces, así que es importante entender que, con cada decisión, opinión, acción u omisión suya estará formando la próxima negociación. Usted debe entonces ser siempre honorable, consistente, firme y justo.

2.6. Tiempos de negociación

Cuando los empresarios y los sindicatos usan la expresión “vamos a empezar negociaciones” se quieren referir a la instalación de la mesa de negociación regulada por la ley y, en cierto, sentido desconocen que entre mesa y mesa de negociación

hay un número enorme de negociaciones día a día, la mayoría de ellas sin tanta formalidad, pero con un efecto enorme. En otras palabras, el tiempo de negociación es todo el tiempo.

Cuando usted decide casarse llega a un acuerdo con su pareja, pero esa es solo una de las negociaciones. A partir de allí empiezan las negociaciones más complejas, pues implica la convivencia del día a día. Lo mismo ocurre cuando usted firma un contrato de empleo o de asesoría. Ese acuerdo inicial es solo uno de los acuerdos que usted tiene que lograr, pues en la implementación hay que enderezar las cosas en más de una ocasión y tomar decisiones importantes que pueden cambiar el futuro suyo y de su empresa.

Un principio fundamental es que todos negociamos todo y negociamos todo el tiempo, es decir, la negociación es una competencia transversal. Además, los resultados de una negociación pueden afectar las negociaciones posteriores e incluso presionar a la revisión de las negociaciones anteriores.

De otro lado, dada la transversalidad, las buenas prácticas derivadas del análisis de los éxitos o fracasos que tengamos en una negociación se pueden aplicar a las demás negociaciones. Por eso es tan importante aumentar el nivel de profundidad de los análisis de cada negociación, sobre todo de aquellas negociaciones fallidas a las que se les examinaría con la finalidad de tomar las lecciones aprendidas e incorporarlas a nuestro portafolio de buenas prácticas.

La calidad de la implementación del acuerdo de negociaciones anteriores es, en gran parte, responsable del clima de la mesa de negociación actual. La capacidad de cumplir lo pactado en la mesa tiene efectos considerables en la calidad de la relación.

Saludo cada dos años

Un directivo sindical me decía que el CEO solo lo saludaba afectuosamente cada 2 años antes de empezar las negociaciones laborales y eso le dejaba un pésimo sabor. Yo le dije que esa actitud del CEO reflejaba que este no se daba cuenta de la gran importancia de las innumerables negociaciones en el transcurso de la implementación del acuerdo.

Otro directivo sindical, sintiéndose manipulado, me decía que, antes de empezar las negociaciones, el CEO los había invitado a su oficina para enseñarles los informes financieros de la empresa que mostraban unos malos resultados. Yo le dije que el CEO debería tener como una buena práctica el mostrar los informes financieros con periodicidad, sin importar si fuesen buenos o malos, si hay negociaciones laborales o no.

2.7. Negociación tridimensional

Desde hace varias décadas consideraba que la mayoría de los entrenadores de negociación, incluyendo aquellos profesores de universidades Ivy League, tenían un desenfoque, pues le daban demasiada importancia a la mesa de negociación y menos importancia a lo que sucedía antes y a lo que sucedía después de esta.

Hace unos años, Lax y Sebenius (2006) comunicaron esa misma inquietud y la plasmaron en su libro *3D Negotiation*. Para ellos, en la negociación hay 3 mesas o 3 dimensiones, como son las siguientes: (i.) primera dimensión: la mesa de negociación, donde se llega a los acuerdos; (ii.) segunda dimensión: la mesa de diseño, en donde se diseñan los acuerdos buscando el llamado ensamblaje, es decir, lo que el otro necesita y lo que podemos darle; (iii.) tercera dimensión: la mesa de escenarios, en donde planeamos las diferentes negociaciones y su secuencia.

El símil de la mesa de diseño es la mesa del carpintero o del diseñador. El símil de la mesa de escenarios es la mesa del salón de guerra en donde los generales planean sus batallas, mesa que tiene los detalles de los terrenos y los ejércitos.

Podríamos complementar un poco esta aproximación de las tres dimensiones con otra forma de ver las negociaciones en el tiempo: (i.) antes de la mesa (la planeación de la negociación); (ii.) en la mesa (la negociación del acuerdo) y (iii.) después de la mesa (la implementación del acuerdo). La calidad de una negociación realmente se ve en la calidad de su implementación, pues es allí en donde se chocan la realidad con los deseos. Podría aplicarse aquí un importante principio de estrategia que dice: “muchas veces la estructura no sigue la estrategia”, pues diseñar una estrategia es más una labor de escritorio, mientras que llevar a cabo dicha estrategia es una labor de campo y de recursos que muchas veces son insuficientes.

2.8. Estilos de negociadores

Según la intensidad, los negociadores pueden ser duros, suaves o mixtos. Usted, después de leer la descripción de cada uno de los estilos, puede clasificarse a sí mismo, así como a los negociadores de su lado y a los negociadores de su contraparte.

Los que negocian duro consideran que deben ganar a toda costa. El objetivo es el acuerdo y ganar lo máximo posible. Ven a los demás como sus enemigos, desconfían de todos y ocultan información, saben que deben golpear para ganar y no se conforman con la victoria, pues quieren el placer de ganar y el placer de ver al otro derrotado. Son muy duros con las personas y con los problemas que quieren

resolver. Piensan que golpeando y tratando mal al otro pueden obtener resultados y resolver el problema.

Los negociadores duros tienen “*frame*” negativo: ven el vaso medio vacío, ven el mundo como una jungla, ven al otro como el enemigo, creen que el pastel es muy pequeño y que no alcanza para todos, creen que es preciso competir agresivamente para lograr algo. Normalmente se orientan a minimizar las pérdidas.

Los negociadores suaves consideran al otro como su amigo. Están dispuestos a sacrificarse si es preciso. Siempre confían en los demás y no son ambiciosos con los acuerdos para no arriesgar las relaciones, ni molestar al otro negociador. Para no tener problemas, entregan, incluso, lo que realmente es de ellos. Esta es la causa de su fracaso. Muchas personas actúan de esta forma. Son muy suaves con el problema y muy suaves con las personas.

Los negociadores suaves tienen “*frame* positivo”: ven el vaso medio lleno, ven el mundo como un lugar donde se colabora, ven al otro como un amigo, creen que el pastel es enorme y que hay para todos, de modo que estiman que es preciso cooperar.

Los negociadores duros son exitosos en la medida en que aparezcan en escena los negociadores suaves, pero, incluso con ellos, la eficacia se va perdiendo con el tiempo debido al efecto de saturación. El ser humano se acostumbra a todo, incluyendo al maltrato, de modo que buscará la forma de minimizar en el futuro el efecto negativo.

El cascabel del gato

Una persona estaba molesta con tantos ratones en su casa y para eso trajo un gato muy efectivo. Los ratones estaban muertos de hambre y se reunieron para tratar el tema. Uno de los ratones sugirió que era muy difícil matar al gato, pero que había una solución intermedia consistente en ponerle un cascabel al gato, de tal forma que los ratones pudieran advertir la cercanía del gato. Todos los ratones aplaudieron y aprobaron la excelente idea. El autor de la idea entonces preguntó: ¿quién le va a poner el cascabel al gato? Nadie quiere ser mártir.

En las negociaciones laborales colectivas, tradicionalmente, hay partes compuestas por un negociador duro, posiblemente porque así le han enseñado a negociar y porque piensa que cambiar de estilo sería ineficiente. Debemos mencionar, además, que los negociadores se atrapan en su estilo. Si un negociador ha sido siempre duro, le queda muy difícil cambiar de estilo sin perder la imagen con sus cons-

tituyentes. Es muy posible que un negociador, en privado, le diga a usted cosas con las que está de acuerdo con usted, pero que no puede mencionar en público.

La recomendación es que tanto empresa como sindicato negocien con un estilo mixto, en el que busquen con intensidad los resultados y tengan una sana ambición, pero que para ello no tengan que golpear, ni violentar al otro. Si usan este estilo mixto serán duros con el problema y suaves con las personas, de modo que aprenderán a resolver los problemas sin dañar la gente.

El negociador mixto tiene la firmeza como una de sus mejores características. El objetivo es tener una relación mutua, confiable y honesta, ver al otro como un socio, con una división justa del pastel, compartir información en una forma más libre.

Los negociadores duros consideran que, si lo acordado les conviene en forma personal, no se puede modificar, ni siquiera a pesar de los cambios en el entorno que harían el acuerdo excesivamente costoso para el otro. Si los cambios no le favorecen, el negociador duro buscará usar su poder para modificar el acuerdo o para no cumplirlo. Los negociadores mixtos, en cambio, podrían hacer cambios en el acuerdo para estabilizarlo y que, de esa forma, sea benéfico para ambas partes. Una empresa que navega en un entorno económico tan cambiante y con tan agresivos competidores debe ser flexible y, en tal sentido, los acuerdos inflexibles, como el laboral, la hacen más vulnerable.

Tratado de Versalles

Un ejemplo de un mal acuerdo y difícil de cumplir es el Tratado de Versalles que fue un acuerdo de rendición y humillación de Alemania, que puede verse como el origen de la segunda guerra mundial. Hitler decidió no cumplirlo y los alemanes aceptaron felices esa determinación.

Una recomendación sabia, aun cuando difícil, es separar los asuntos (problema) de la relación (persona). Es difícil, pues todo comentario acerca de un problema muchas veces se recibe como un comentario personal.

Digamos, así, que problema es equivalente a características y persona es equivalente a comportamientos. Deberíamos entonces hacer comentarios acerca de las características y, para eso, cuando estamos en la mesa de negociación, describiríamos el problema como lo describe un consultor experto en solución de problemas. No deberíamos concentrarnos en hacer comentarios personales, es decir, no deberíamos enfocarnos en juzgar y calificar los comportamientos de las personas. Los comentarios problema describen y los comentarios persona califican.

No se puede olvidar que, si atacamos a la persona, la solución del problema puede estar más alejada, pues normalmente parte de la solución del problema está en manos de aquella persona que lo causó. Si esta persona se siente ofendida, no estará dispuesta a colaborar con la solución del problema y será necesario, entonces, recurrir a una estrategia de mayor energía.

Cuando a usted en la mesa de negociación lo ataca alguno de los negociadores de la contraparte, debería entender que hay una especie de acuerdo tácito de darle la palabra a quien es atacado. Lo recomendable, entonces, es que usted use su turno de hablar para redirigir de nuevo la conversación hacia el problema, en lugar de usarlo para responder o contraatacar al otro e iniciar un conflicto.

2.9. Tipos de negociaciones

En la negociación laboral colectiva y, en general, en la mayoría de las negociaciones, existe un fenómeno muy nocivo y es que las personas se encierran y se anclan en sus propias *posiciones*. Eso hace que las posibilidades de negociación sean menores. Es preciso entonces, entender la forma de pasar de posiciones (lo que se pide) a *intereses* (por qué se pide). El paso de posiciones a intereses se llama cambio de marco y es un concepto fundamental.

Se negocia por posiciones cuando las partes insisten, tercamente, en su propio punto de vista. En estos casos la única forma de ganar es vencer al otro, imponiéndole con la fuerza nuestra propia posición. La negociación por intereses supone entender la razón por la cual el otro asume una posición (el qué), es decir, el interés (el por qué), y buscar otras formas adicionales o alternativas de satisfacer tal interés.

Una de las tácticas más usadas en el tipo de negociación por posiciones es la llamada *stonewalling*, que consiste en repetir lo mismo una y otra vez, y mantenerse en sus posturas. Es muy potente esta táctica y ganará aquella persona que tenga mayor fortaleza psicológica.

De Gaulle intransigente

Se dice que De Gaulle usaba el “poder de la intransigencia”. Asumía una posición y no se movía de ella. Tomó la decisión unilateral de excluir a Inglaterra de la Comunidad Europea y, si los demás países no aceptaban su postura, Francia se saldría. De Gaulle podía hacer esto debido a su poder, pero, en el largo plazo, fue perjudicial para Francia. Uno de sus biógrafos, al referirse a De Gaulle, decía que aquellos que no aman, difícilmente eran amados.

Niños y diplomáticos

Usted está viendo un partido de fútbol en televisión y su hijo le pide jugo. Usted le responde que tan pronto termine el partido. Su hijo repite que quiere jugo. Usted dice que en el primer tiempo. Su hijo repite que quiere jugo. Usted dice que en unos minutos lo hará. Su hijo repite que quiere jugo.

Resultado: usted le da jugo.

A un diplomático lo convocan a una entrevista para tratar un asunto muy delicado. Los periodistas le preguntan acerca de la responsabilidad de la oposición y responde: “*no comments*”. Luego preguntan por los delitos en la financiación y responde: “*no comments*”. Y los delitos informáticos: “*no comments*”. Y los apoyos de gobiernos extranjeros: “*no comments*”. Al final el diplomático termina diciendo: “gracias por la entrevista”.

Los intereses son el problema y las posiciones son las posibles soluciones. Los intereses son las metas o los objetivos y las posiciones son las rutas para llegar a ese objetivo. Cuando nos anclamos en posiciones estamos definiendo que, para resolver ese problema, solo existe una solución o ruta, así que nos adentramos en un túnel que empieza en el punto A y tiene una sola salida en el punto B, en donde está nuestra victoria. En ese punto B está el otro, cuya victoria está en el punto A. Seremos ganadores si salimos del túnel y, para eso, tenemos que acabar con el otro o pasar por encima de él. Lo mejor sería buscar rutas alternas para pasar de A hasta B.

Como ya hemos mencionado, la mala noticia es que nosotros, debido a distintos factores culturales, desarrollamos el llamado “síndrome de la respuesta correcta” y vemos solo una solución a los problemas. En nuestra educación la inmensa mayoría de los problemas que debíamos resolver eran problemas de una sola solución, que técnicamente se llaman problemas de ciclo cerrado. La vida es de oportunidades y de problemas de ciclo abierto que tienen más de una solución.

La recomendación es negociar por intereses y esto implica desarrollar habilidades de indagación, de escucha activa y de generación de soluciones gane – gane. Esto también supone el entendimiento del efecto de cada una de nuestras acciones y propuestas. Sin creatividad no hay portafolios de soluciones en la mesa de negociación.

En las negociaciones colectivas las partes se anclan en exceso en posiciones y sería una excelente idea entrenar a los equipos en técnicas de generación de ideas, en pensamiento creativo y en pensamiento estratégico. Cuando las personas son ter-

cas, normalmente es por inseguridad. Esto, a su vez, es porque no tienen la habilidad de ver caminos y soluciones diferentes. Si los fortificamos para ver caminos alternos igualmente atractivos, no se anclarán en la solución tradicional.

Hay que recordar que detrás de una persona violenta, normalmente, hay una persona insegura, y esa inseguridad se puede deber a su falta de conocimiento y de habilidades. Cuando una persona no tiene suficientes argumentos para soportar sus ideas, posiblemente recurrirá a la violencia o a la terquedad. Queda claro, entonces, que dar habilidades al otro puede contribuir a disminuir la violencia.

Director de orquesta encarcelado

En la era del terror de Stalin en la Unión Soviética, un director de orquesta, viajando en un tren, fue requerido por oficiales de la KGB y, al ver las partituras, pensaron que se trataba de mensajes secretos de un espía. Le preguntaron por las partituras y el director dijo que se trataba de un concierto de violín de Tchaikowsky. Lo detuvieron entonces, y para poder lograr que confesara su crimen, le dijeron que su cómplice, Tchaikowsky, ya había confesado. La ignorancia genera temores y a veces estupideces.

De esta manera, en el marco de una negociación integrativa, hay que buscar el gane – gane, a pesar de que el otro quiera ganar y que nosotros perdamos, pero eso no se hace en forma directa. Lo mejor, con este objetivo, es implementar la *técnica espejo*³², con las siguientes fases:

- *Propuesta abusiva*: el otro propone una fórmula en la que él gana y usted pierde (gane – pierde). Es el cielo para él y el infierno para usted. Si usted acepta dicha propuesta, estará condenado.
- *Propuesta espejo*: usted le propone una fórmula espejo en la que usted gana y él pierde (pierde – gane). Es el cielo para usted y el infierno para él. El otro con seguridad se sentirá ofendido, a pesar de que se trata del mismo tratamiento que él le quiere aplicar a usted.
- *Aceptación de consecuencias*: usted muestra decisión y tranquilidad para aceptar la situación que se derive de la negociación. Usted, entonces, muestra que el infierno es factible y soportable por usted.
- *Escenario factible*: usted empieza a inducir el pensamiento del otro para que comprenda que, dadas las aproximaciones de cada uno, el escenario final más factible es una situación pierde – pierde. Ambas partes podrían estar

³² Esta técnica la sugerí inicialmente en mi libro “Negociando con un HP sin morir en el intento”.

en el infierno. Usted muestra que se va a preparar para ese escenario más probable.

- *Visualización de consecuencias*: el otro ve con más claridad la alta factibilidad de que el resultado final implique una pérdida para ambos. El otro entiende que el camino elegido inicialmente no es el indicado y está dispuesto a modificar sus posturas.
- *Aceptación del *gane – gane**: el otro acepta un proceso de búsqueda del *gane – gane*, en donde ambos ganen. Sabe, entonces, que debe cambiar de actitud.

En este orden de ideas, pensando en una negociación integrativa, es importante que, como negociador, diferencie el nivel de importancia que le asigna a la relación con el otro y a los asuntos objeto de concertación. La estrategia recomendada dependerá de cada una de las situaciones que, en forma breve, se pueden resumir de la siguiente forma:

- *Evadir* (no meterse en la discusión o prontamente salirse de ella): cuando ni la relación, ni el asunto, son importantes para una de las partes.
- *Acomodarse* (aceptar las situaciones y no generar conflictos adicionales): cuando la relación es muy importante y el asunto no lo es. Muchas veces es preferible bajarle el tono a la discusión, pues, a pesar de que el asunto no tenga importancia, su discusión puede ser la puerta de entrada a asuntos más complejos y acumulados.
- *Competir* (luchar por lo suyo y lograrlo con decisión, a pesar de los costos en la relación): cuando el asunto es muy importante y la relación no lo es. Estas son situaciones extremas en donde hay que tomar decisiones cruciales.
- *Colaborar* (buscar el beneficio mutuo a través de la exploración de intereses): cuando tanto la relación y el asunto son importantes.

Desde luego, en el escenario de una negociación inspirada en un modelo integrativo debería prevalecer el espíritu colaborativo.

2.10. Tipos de negociadores

Muchos autores han hecho clasificaciones de los diferentes negociadores. La clasificación más simple es la que tiene en cuenta la orientación (a la tarea o a la persona) y la personalidad (agresiva o pasiva). Un negociador ideal se orientará a

la tarea (que la tarea se haga bien) y a las personas (que las personas sean importantes). Una persona de este tipo no es agresiva, ni pasiva; mejor, es asertiva.

De acuerdo con esto, cuando hay excesos en la orientación o en la personalidad, aparecen los negociadores difíciles, quienes se pueden clasificar, en forma genérica, de la siguiente manera³³:

- *Controladores* (muy orientados a la tarea y muy agresivos): lo llaman a usted todo el tiempo, lo vigilan y quieren estar al tanto del más mínimo detalle. No son capaces de delegar y sufren cuando delegan. Son inseguros, pero creen que los demás no pueden hacer las cosas mejor que ellos. Usted los puede calmar si los mantiene informados.
- *Perfeccionistas* (muy orientados a la tarea y muy pasivos): quieren que todo esté perfecto y hacen miles de modificaciones, muchas de ellas superfluas y que van en contra de la eficiencia. Les importa más la forma que el fondo. Usted los puede calmar si lo que les presenta está lleno de lujos y de gran estética.
- *Llamadores de atención* (muy orientados a las personas y muy agresivos): quieren ser siempre el centro de atención. Usted los puede calmar si los pone de protagonistas.
- *Buscadores de aprobación* (muy orientados a las personas y muy pasivos): quieren buscar siempre la aprobación de los demás. Usted los puede calmar si los aprueba y, ojalá, si lo hace en público.

Se han sugerido distintas formas para calmar a estas personas difíciles, pero, a veces, en la misma sugerencia está implícito el error de convertir al negociador difícil en un negociador salvaje. No le dé información al controlador, entréguele presentaciones con problemas estéticos al perfeccionista, ignore a quien busca llamar la atención y desapruébele en público. Todos esos son errores que deben ser evitados.

En síntesis, el negociador difícil solo se concentra en sus propios intereses (ego-céntrico), ataca con su indagación (agresivo), no escucha (mala comunicación), no explora las posibilidades (falta de creatividad) y tiene visión de corto plazo (falta de visión).

³³ Esta clasificación de las personas difíciles la presenté inicialmente en mi libro *Cómo negociar con personas difíciles* (Tobón, 2000).

En forma contrapuesta al negociador difícil, encontramos al buen negociador. La teoría del *Big Five* describe las características de este buen negociador (Tobón, 2000). Un buen negociador:

- Busca constantemente los intereses de todas las partes.
- Indaga sin atacar al otro.
- Escucha activamente.
- Explora las posibilidades internas (opciones adentro de la mesa) y externas (alternativas afuera de la mesa).
- Tiene una visión de largo plazo y piensa sistémicamente.

De otro lado, los negociadores se pueden clasificar de acuerdo con sus propios pensamientos frente al valor. Unos se dedican solo a crearlo, es decir, a crecer el pastel; y otros se dedican solo a distribuir el valor, es decir, a tomar la tajada del pastel. Algunas características de estos dos tipos de negociadores se describen a continuación.

El negociador orientado a crear valor entiende que el éxito del proceso de concertación radica en ser innovadores y creativos, en ver la negociación como una situación de solución conjunta y creativa de problemas, en diseñar un acuerdo que sea benéfico para ambas partes y mejor que la posibilidad de no tener acuerdo. Este negociador comparte información para crear el valor conjunto. Se requiere de ingenio, actitudes y técnicas para crear valor, así como corregir el paradigma de pensar que los intereses de las partes están en directa oposición entre sí.

Se deben explorar los intereses comunes, mantener unas buenas relaciones de trabajo y buscar un proceso de negociación pacífico. Se deben tener normas y principios para efectuar la negociación.

El negociador que no crea, sino que solo reclama el valor, piensa que aquellos que buscan las ganancias conjuntas son ingenuos y débiles, pues la negociación, para que sea efectiva, debe ser dura. Cree que el objetivo de la negociación es convencer al otro de que este quiere mucho lo que él tiene, mientras que él no quiere lo que el otro tiene. Este negociador se empeña en mostrarle al otro que cuenta con tiempo suficiente para negociar, mientras que él está urgido de tiempo.

Este tipo de negociador considera, asimismo, que ganar en la negociación se debe empezar alto, conceder lentamente, exagerar el valor de las concesiones entregadas al otro, minimizar el valor de las concesiones recibidas del otro, retener información, argumentar con fuerza para defender los principios que implican acuerdos favorables para sí mismo, hacer compromisos para aceptar solamente

los acuerdos que son muy favorables para él. Este negociador le gusta amenazar con pararse de la mesa y disfruta amenazar con retaliaciones si sus demandas no son cumplidas. Este negociador tiene por mandamiento tomar la mayor parte del pastel en tanto que entiende que cada tajada que el otro se lleva, es una tajada menos para él.

El negociador dedicado solo a reclamar el valor busca que el otro tenga una percepción distinta de lo que él realmente valora. Así, reduce sus mensajes, habla lo menos que pueda, se mantiene distante e inexpresivo, esconde alguna información, muestra interés por algunos asuntos realmente carentes de importancia, entrega excesos de información no procesada para decir mucho y no decir nada, se aparece en las reuniones con la táctica de incompetencia calculada, entre otras tácticas.

Esta clase de negociador suele presentar informaciones o crear situaciones que hacen que el otro aumente su percepción en el costo que le supone terminar la negociación. Esto se puede hacer mediante la ejecución de acciones de hecho, tales como huelgas, marchas, inicios de demandas, etc., o mediante la alianza con entidades o personas de afuera que pueden ayudar a generar poder y costo.

En las negociaciones colectivas, muchos están más inscritos en el tipo de negociador dedicado a reclamar valor. Un cambio radical positivo sería que, tanto las organizaciones sindicales como las empresas, decidieran mejorar la relación para que puedan trabajar en conjunto para crear valor (crecer el pastel) y no solo en reclamar el valor (tomar la tajada del pastel).

2.11. Malas prácticas de la negociación general: la estrategia “soviética”

En la negociación práctica en general, pero también en la negociación laboral colectiva, normalmente se usa una estrategia que hemos denominado “estilo soviético” y que hemos desarrollado a partir de algunas aproximaciones de los gobiernos soviéticos y su forma de comportarse en diferentes entornos (Tobón, 2011)³⁴. Por esto consideramos importante describir dicha estrategia en forma especial, pues el lector va a reconocer las que se presentan en sus propias negociaciones. Se trata de una práctica que dista de ser la ideal.

³⁴ La descripción de esta estrategia soviética la incluí inicialmente en mi libro “Negociando con un HP sin morir en el intento”.

2.11.1. *Lo mío es mío y lo suyo es negociable*

Si el otro dice “lo mío es mío y lo suyo es negociable” indica que lo único que se negocia es lo de los demás, mientras que lo de él no se toca, algo que va en contra del axioma que muestra la negociación como un proceso de intercambio, es decir, que para poder conseguir algo de alguien, debemos darle algo. Es un proceso de dar y recibir.

Para lograr no entregar nada en la mesa, este negociador “soviético” usa unas estrategias muy interesantes que hemos nombrado y descrito de la siguiente forma:

- *Toma agresiva*: lo primero que hace es quitarle algo a usted. En la práctica puede ser retenerle un pago, no pagarle toda la factura, apropiarse de un bien, tomarse una carretera, bloquear un proceso productivo, etc. Entonces, primero ejecuta una acción.
- *Congelamiento negativo*: la persona a quien se le ha quitado algo se molesta y protesta, presiona o suplica, pero el negociador al estilo soviético no se conmueve ante las súplicas. En forma consistente se niega a negociar a pesar de las invitaciones a hacerlo, de tal forma que usted llega a la conclusión de que este sujeto no negociará y ese será el estado final de las cosas.
- *Descongelamiento positivo*: después de mucho tiempo y esfuerzo, este negociador accede a empezar las negociaciones como si fuese una gran concesión y eso le da a usted mucha esperanza. El soviético, entonces, es visto por los demás como magnánimo.
- *Negociación eterna*: hace que las negociaciones duren el mayor tiempo posible, concentrándose, en exceso, en la negociación de protocolos y luego de agenda. Una definición que normalmente tomaría horas o días la hacen durar meses.
- *Costos hundidos*: este negociador hará que usted invierta cuantiosos recursos en las fases previas de la negociación para generar el llamado “poder de inversión”, que realmente es una ironía. Mientras más invierta usted en esas fases previas, menos poder tendrá en la negociación, pues estará muy poco dispuesto a pararse de la mesa y abortar el proceso. Si no hay acuerdo, esos costos se van a perder, no se recuperarán. Son, verdaderamente, unos “costos hundidos o sumergidos”. Mientras más recursos inviertan las partes (tiempo, dinero, etc.), más atrapadas estarán en el acuerdo. En negociaciones de este tipo usted puede ser rehén del acuerdo.

- *Avances*: cuando el negociador “soviético” está perdiendo la imagen frente a los demás públicos y observadores por sus demoras y trabas, inicia sus avances en la negociación, y esto implica iniciar procesos de intercambio.
- *Intercambio*: aquí, este negociador le devuelve a usted lo que le quitó y, a cambio de esto, usted debe entregarle algo suyo. Él devuelve solo lo que le quitó a usted, así que no pone en la mesa nada que le pertenezca a él. Siempre trabaja con el dinero y los activos de los demás, así como también con la necesidad de llegar a acuerdo.

Es importante que usted sea consciente de estas tácticas para determinar si está en presencia o no de una negociación al estilo soviético.

2.11.2. Intercambio de rentabilidad infinita

El negociador “soviético” usa muy bien las estrategias de intercambio para ser beneficiado en forma considerable. Este negociador le pide a usted algo que se caracteriza por ser:

- *Imposible*: es algo que es imposible de entregar y por eso lo coloca a usted en una situación difícil.
- *Inútil*: es algo que para él no tiene utilidad y lo puede ceder con facilidad en cualquier momento posterior. Está en una posición muy cómoda.
- *“Deal breaker”*: lo presenta como un “*deal breaker*”, es decir, como algo que, si no se entrega, vuelve el acuerdo imposible y, por tanto, hace que la negociación se focalice en ese asunto.
- *Intercambiable*: después de mucho tiempo y de muchas súplicas suyas, este negociador acepta que el acuerdo se haga sin la necesidad de recibir lo solicitado, pero, a cambio, solicita otra cosa que realmente sí le interesa a él. Es una pieza de intercambio. Deja de insistir en algo que es inútil para él (valor cero) y, a cambio, recibe algo que sí le importa (valor positivo). Es una buena relación de intercambio, tan buena que tiene rentabilidad infinita. Toda cantidad dividida por cero es igual a infinito.

Como consecuencia de lo anterior, este negociador piensa que “toda generosidad del adversario debe verse como debilidad”. Si usted decide ayudarlo a una persona y le anuncia una concesión sin que ella lo pida, es posible que esa persona perciba que usted está en problemas y, por esto, le pedirá a usted una concesión aún mayor (Tobón, 2011).

Por esto una recomendación sería: nunca haga una **concesión antes de que el otro la pida**. Cuando se llegue el momento de conceder algo, asígnele un valor suficiente. Más allá de lo anterior, es importante, además, que se comprenda la importancia de la generosidad como un elemento ganador. Cuando usted actúa con generosidad inteligente, es muy posible que los resultados sean muy buenos en el largo plazo.

2.11.3. Conquistas no devueltas

Este negociador está de acuerdo con la teoría soviética llamada la “irreversibilidad de la historia” y que supone, en consecuencia, que las conquistas no se devuelven. Esto es evidente en las negociaciones laborales, en donde una de las partes empieza a negociar a partir de las conquistas conseguidas en las negociaciones anteriores. Nunca es una negociación base cero.

Esta forma de comportarse es humana y se ve en muchas situaciones de la vida. Por esto, si usted hoy va a dar algo y sabe que en un futuro tendrá que quitarlo, es mejor no concederlo.

También podemos ver esto con la ayuda de las teorías administrativas de Herzberg, quien decía que existen dos tipos de factores, uno de ellos motivadores (si se hacen, las personas se motivan) y los otros higiénicos (si se hacen, no se motivan las personas, pero si se dejan de hacer, las personas se desmotivan). La mala noticia es que todo lo que es motivador, con el paso del tiempo, se convierte en higiénico.

Muchas veces, lo bueno que usted hace por el otro, al comienzo es motivador, pero con los días se convierte en higiénico. Ya lo ve como un derecho adquirido que se ha convertido en la norma. Si usted se desempeña por debajo de la nueva norma se generará una desmotivación. Por esto es recomendable que no haga ninguna concesión que usted no podrá sostener en el tiempo.

2.11.4. Negociación con gente difícil

Hay múltiples sugerencias para negociar con personas difíciles o con negociadores que asumen el estilo “soviético”. Las sugerencias de Ury (1993) pueden resumirse en diferentes fases.

En la primera fase, el negociador difícil lo ataca a usted, pues, además, no distingue entre usted y el problema. Usted está tentado a responder los ataques, pero sería un error. Usted debe eludir los ataques, no reaccionar y mantenerse alejado emocionalmente de lo que está negociando.

En un segundo momento, el objetivo es que el negociador difícil entienda que una cosa es el problema y otra es usted, que la diferencia está en la forma de ver el problema a través de lentes diferentes. El otro entiende que los ataques contra usted no van a tener efecto y que, además, usted no va a atacar. Por esto las armas no tienen sentido.

El objetivo de la tercera etapa es que usted y el negociador difícil definan que deben centrarse en resolver el problema, sin importar si hay amistad o enemistad, pues en las negociaciones de alto desempeño no existen esos conceptos, solo hay personas que quieren resolver en forma conjunta un problema.

El cuarto momento es aquel en el cual el otro está en el no y quisiéramos que estuviera en el sí. No lo hace porque hay un abismo y, entonces, hay que detectar el abismo y poner un puente para que pueda pasar del no al sí. Esos abismos son, por ejemplo, que el otro no ha entendido nuestra propuesta (la debemos explicar mejor), las negociaciones van muy aceleradas (hay que bajarle velocidad a la negociación), el otro no cree en nosotros (hay que traer a alguien que sí tenga credibilidad) o no le estamos ofreciendo algo interesante (modificar la propuesta).

En la quinta y última fase el negociador difícil está cerca al sí, pero todavía tiene poder remanente para decir no. Es necesario, entonces, mostrarle argumentos para que entienda que el acuerdo que está a punto de firmar es mejor de lo que pensaba.

2.12. La estructura de la negociación

Toda negociación tiene la misma estructura. Todo lo que negociemos se puede clasificar en: (i.) negociación de transacciones en la que entregamos algo y recibimos a cambio algo más y; (ii.) en negociación de relaciones, es decir, cuando la calidad de la relación no está en los niveles esperados y, entonces, es necesario negociarlas.

Con mucha frecuencia las personas dicen que es muy diferente una negociación de compra, una de venta, una con el jefe, una con los compañeros de trabajo, una entre empresa y sindicato, o una con la comunidad o con la pareja. En realidad, esta apreciación no es correcta, pues lo que cambia en cada negociación es solo el contexto (la carne) y lo que permanece constante en toda negociación es la estructura (los huesos). Es preciso entender que todas estas negociaciones son más parecidas que diferentes, pues tienen la misma estructura.

El racional sería: (i.) esos huesos son el esqueleto; (ii.) el esqueleto es la estructura, (iii.) no puede haber una persona, que sea profesional, sin tener estructura. Un médico sin estructura no es un buen médico. Un ingeniero sin estructura no es un buen ingeniero. Un negociador sin estructura no es un negociador profesional.

Por esto es preciso concentrar grandes esfuerzos en entender esos huesos. Si somos expertos en la estructura, mejoraremos con mayor rapidez nuestra habilidad de negociación.

Tener la misma estructura para toda negociación es un concepto salvador, pues facilita la preparación y la conducción de las negociaciones. Uno de los errores de los negociadores es su falta de planeación y eso se debe a que la mayoría son empíricos e intuitivos. Aun cuando parezca una redundancia, cuando conocemos la estructura podemos negociar en forma más estructurada. En una palabra, la negociación no es solo arte, sino, también, metodología.

Teniendo esto claro, es posible observar diferentes tipos de estructuras de negociación.

Si usted posee una metodología estructurada para resolver problemas, podría usarla en la negociación, pues la negociación se puede ver como la solución de un problema, solución que debería ser conjunta. Cada una de las partes debe definir su rol para contribuir a esa solución conjunta, en lugar de definirse como amigos o enemigos.

Si usted tiene una metodología estructurada para tomar decisiones, también la podría usar en negociación, pues la negociación implica la toma de una decisión. No es al azar que profesores de Harvard en toma de decisiones, como Raiffa (1982), hayan presentado grandes contribuciones al tema de la negociación.

2.12.1. Estructura sugerida: el método Harvard

La estructura que sugerimos, pues la hemos trabajado por varias décadas, es el llamado *Método Harvard de negociación*, que es una adaptación de los modelos de solución de problemas. Dicho método está compuesto por siete elementos (huesos en la terminología que venimos usando) como lo son:

- *Intereses*: son las necesidades, las pérdidas potenciales, los temores, las carencias, las motivaciones, las aspiraciones, los problemas, las necesidades, los dolores. Son el objetivo de la negociación.

- *Alternativas*: son los planes B, por ejemplo, la posibilidad de pararse de la mesa de negociación, las soluciones que están por fuera de la mesa de negociación, lo que haríamos en caso de no llegar a un acuerdo en la mesa, entre otros. Aquí está gran parte del poder en la negociación.
- *Opciones*: son las propuestas interesantes que llevamos a la mesa, son las soluciones a los problemas.
- *Criterios*: son los argumentos para mostrar la legitimidad de las propuestas y demostrar su razonabilidad.
- *Compromiso*: es el acuerdo o el resultado de la negociación, que está compuesto por las opciones aceptadas por las partes. Son aceptadas cuando pasan por dos filtros, como lo son los intereses (son interesantes) y los criterios (son razonables).
- *Comunicación*: es la forma cómo manejamos la comunicación entre las partes y de las partes con sus propios constituyentes.
- *Relación*: es la forma cómo manejamos la relación entre las partes.

Muchas de estas categorías las hemos abordado, someramente, a lo largo de este capítulo. En lo sucesivo se presentarán algunas sugerencias adicionales.

2.12.1.1. Generación de valor

Valor es una de las palabras más importantes en la interacción entre las personas. Valor aquí no significa coraje, sino algo que se valore (*value*). Podemos presentar algunas definiciones de valor que pueden ser útiles para entender las situaciones.

El valor es la diferencia entre la entrada y la salida. Si usted llega a una sesión de negociación y sale mejor de ella, esa sesión y las personas que estaban allí le generaron valor, hubo un avance. En cambio, si usted, al salir, está peor de lo que estaba al comienzo, ocurrió una destrucción de valor. Es mucho más fácil destruir que construir, pues todos los sistemas tienden a deteriorarse o a desordenarse, como lo dice la ley de la entropía. Toda interacción debería crear valor y debe tenerse en cuenta que, cuando en una interacción el otro no le crea valor a la negociación, le está creando costos.

La evaluación del valor la debe hacer tanto quien crea el valor como, también, quien lo recibe. En último término, quien dice si hay creación de valor es el recep-

tor. Un principio básico de la negociación práctica en general es que lo que se va a entregar en la negociación (concesiones) debe tener valor, por lo menos, para quien lo recibe y, quien lo recibe, debe dar algo a cambio por eso.

La generación de valor, que en un modelo integrativo equivale a hacer crecer el pastel, requiere de cooperación, transparencia, creatividad e inteligencia. En cambio, para tomar la tajada se requiere tener poder, sobre todo poder de castigo, pero también se requiere de inteligencia para presentar los criterios de razonabilidad que le permiten a una persona reclamar el valor.

Como se puede deducir de lo anterior, la estrategia para crecer el pastel requiere diferentes esfuerzos en comparación a los que requiere la estrategia para partirlo. Además, estas dos estrategias son incompatibles si se desarrollan en el mismo momento, pero no si se hacen en forma secuencial.

Todo ello presupone diferenciar cuál es el momento para cooperar y cuál es el momento para competir. La cooperación y la competición se diferencian claramente. Hay personas que piensan que la vida y la negociación son solo competición y otros que piensan que son solo cooperación. Los que cooperan creen que el negociador se debe enfocar en lograr la cooperación mediante el entendimiento y el diálogo con el otro, mientras que los que compiten creen que es preciso ver la negociación como una batalla que dará como ganador al más fuerte y hábil. Ambos tipos de personas están equivocados. La negociación es una mezcla de competición y de cooperación.

Existe, entonces, una tensión entre estas dos perspectivas cuando se analizan individualmente, pero es preciso entender que un proceso efectivo de creación de valor deberá estar acompañado de un proceso posterior, efectivo, de distribución de valor.

La tensión debe estar presente en cualquier relación para que esta sea una buena relación. Cuando una de las partes domina totalmente a la otra, esa no es una buena relación y todos perderán en el largo plazo. Si cada una de las partes busca lograr lo máximo posible, y se trata de buenos negociadores, esa tensión llevará a las partes a un acuerdo satisfactorio para todas.

Pensar solo en crear el valor y no distribuirlo sería una torpeza intelectual y real. Sería como aquellas personas que buscan ganar y ganar cada día más dinero, que cada día, además, valoran más el dinero ganado y lo convierten en su objetivo final. Se vuelven acumuladores de dinero y pierden su habilidad para disfrutar su uso. También es una torpeza solo pensar en distribuir el valor existente, sin

hacer esfuerzos por crearlo. Sería como dedicarse solo a gastar el dinero inicial sin preocuparse por crear riqueza adicional. Cada día que pasa estarán en peores condiciones y acabando su capital.

Parodiando la frase del Rey Salomón que decía “hay tiempos para amar y tiempos para odiar, hay tiempos para la guerra y tiempos para la paz”, podría decirse que hay tiempos para crear valor y tiempos para distribuirlo. En la definición de esos tiempos correctos está parte de la sabiduría y, además, es preciso negociar entre las partes la definición de esos tiempos.

Ahora bien, cuando usted ve la negociación como una creación de valor, usará tácticas que lo colocarán en una posición de desventaja y vulnerabilidad frente a aquellos que usan en ese mismo momento tácticas de distribución. Usted entrega toda la información y los otros la esconden. Esto implica que la negociación tiene como elemento central la *prudencia*.

Los ingenieros y la emisora

Un caso clásico de la creación y captura de valor es el de una emisora que por exigencias de los entes reguladores estaba en la necesidad de cambiar de equipos. Lo hicieron así, pero el presupuesto solo les dio para conseguir los equipos y no para adaptarlos e instalarlos. Estaban entonces en problemas.

Recurrieron a una firma de ingenieros con mucho potencial, pero con poco trabajo debido a la falta de promoción y mercadeo de sus servicios. Surgió, entonces, la fórmula de cambiar los honorarios técnicos de los ingenieros por publicidad en la emisora, idea que fascinó a las partes. Ese era un proceso de creación de valor.

El problema surgió cuando cada parte determinó los términos de intercambio. Cada parte valoraba más lo que entregaba que lo que recibía. Para poder llegar a un acuerdo deberían negociar el número de anuncios publicitarios que entregaría la emisora por las horas de honorarios técnicos de los ingenieros. Estaban en una distribución de valor.

En este orden de ideas, si queremos generar valor en una negociación, y no solo distribuirlo, debemos superar la “tiranía del o”. Esta es una constante en todas nuestras actividades y nos hace pensar en forma binaria. Es esto o es lo otro, pero en muchas situaciones de la vida se trata de esto y de lo otro.

Asimismo, la generación de valor está íntimamente ligada con la calidad de la relación. Usted se asocia voluntariamente con alguien si mutuamente se agregan

valor. Cuando solo una de las partes le agrega valor a la otra, la relación está en desbalance y se deteriorará fácilmente. Si la relación es obligatoria y las partes no se agregan valor, esta empieza a flaquear.

Precisamente, la negociación se hace porque los negociadores son diferentes y tienen diferentes valoraciones de las cosas que se intercambian. Se dice que la mejor negociación es cuando usted entrega algo que no valora mucho, pero que sí es de gran valor para quien la recibe y, correlativamente, esa persona entrega a cambio algo que ella no valora y que para usted es de gran valor.

Las diferencias son una fuente fundamental de soluciones para la negociación. El negociador de alto desempeño se enfoca en las diferencias como algo positivo que ayuda a crear valor y ganancias conjuntas. Así, por ejemplo, existen grandes posibilidades de negociación entre un vegetariano y un carnívoro cuando el vegetariano tiene carne para entregar y el carnívoro tiene vegetales. Al hacer el intercambio cada una de las partes queda mejor de lo que está hoy. Esta es una ganancia conjunta.

Es necesario entender las situaciones en detalle y estimar las probabilidades de que el evento ocurra. Si hay diferencias en estas probabilidades se pueden diseñar acuerdos contingentes basados en esas diferencias. Cada una de las partes tiene experiencias pasadas y conocimientos distintos que hacen que tenga un estimativo diferente acerca de la probabilidad de un evento determinado.

Existen múltiples tipos de diferencias que deberían verse como oportunidades para crear valor.

En primer lugar, tenemos las diferencias en estimación. Si una de las partes predice un futuro promisorio y la otra ve un futuro desolador, la decisión importante es el precio de la transacción. El pesimista buscaría venderlo el bien a un precio coherente con la valoración del optimista, mientras que el optimista buscará pagar un precio coherente con la valoración del pesimista.

En segundo lugar, encontramos las diferencias en riesgos. Las personas, frente al riesgo, tienen diferentes actitudes. Pueden ser aversas al riesgo o propensas al riesgo. Si ambas partes saben que la probabilidad de un evento es la misma, aún pueden tener actitudes distintas para absorber esa situación. Esa actitud dependerá de su situación actual, así como de su estructura psicológica. El riesgo, como cualquier otro bien, puede ser comprado o vendido. Aquellas partes que no quieren el riesgo, proceden a venderlo, con un descuento negociado, a aquellos que asumen el riesgo.

En tercer lugar, observamos las diferencias en preferencias de tiempo. El tiempo puede tener diferente valoración para las partes. Para una persona que tenga mucho tiempo disponible, el valor del tiempo será diferente que para aquella que no tiene tiempo. Cada uno de los negociadores, además, puede tener diferentes urgencias y presiones de tiempo, originadas por la necesidad de hacer otros acuerdos, de usar los beneficios de esta negociación en negociaciones posteriores o de dedicar su tiempo a otras actividades.

Adicionalmente, existe un sinnúmero de variables en la negociación que permiten una eficiente negociación para crear valor. Las diferencias en tamaño podrían ser útiles en ciertos momentos.

Ahora bien, el valor no solo se crea a partir de las diferencias, sino también, a partir de las similitudes. El valor también se puede crear basado en lo similar y en lo complementario. Si las partes son conscientes de lo que los une, por ejemplo, la continuidad de la empresa, podrían llegar a acuerdos en torno a esto.

No puede perderse de vista que los negociadores están también interesados en crear valor común, representado en diferentes aspectos, tales como tener una negociación con el clima adecuado y con efectos positivos en la relación. Ambos quieren mejorar sus situaciones actuales y ven en la negociación la forma de lograr esto. Por ejemplo, las partes seguramente querrán que el proceso de negociación sea razonable, eficiente y justo, y este será un valor común, si es que se logra. Ambas partes quieren minimizar los costos del acuerdo y aumentar los beneficios derivados de este.

Finalmente, quisiéramos decir, en cuanto a la creación de valor, que, a partir de nuestra experiencia práctica, podríamos afirmar que cerca del 80% de los negociadores dejan dinero en la mesa, aun cuando no sean conscientes de ello. Podrían haber ganado más sin necesariamente perjudicar al otro, si hubiesen tenido más información, si hubiesen sido más creativos, eliminando paradigmas perjudiciales. Por esto, la recomendación es simple: “cuando tenga un acuerdo que usted considera bueno, por favor mejórelo”.

2.13. La planeación de la negociación

A continuación se expondrán algunos aspectos básicos que deben ser tenidos en cuenta para planear las negociaciones. Con esta finalidad, nos apoyaremos, principalmente, en los elementos del *Método Harvard* que pueden transformarse en herramientas de planeación efectiva.

Un concepto implícito en la negociación es el reconocimiento del otro y de su diferencia. Si usted no reconoce al otro como persona, desde el punto de vista sociológico, no será posible ninguna negociación, pues ese otro no existe para usted y no habría con quien negociar. Si se reconoce al otro, el paso siguiente es estar convencido de que existe una diferencia entre usted y el otro, y que ser diferente no significa estar equivocado. Parte central de la planeación es colocarse en los zapatos del otro y caminar una milla para dejar de ver las cosas exclusivamente a través de los propios ojos.

2.13.1. La identificación de las partes

Es importante identificar las partes interesadas (*stakeholders*) en la negociación, que generalmente son más de las que son evidentes. Esas partes interesadas lo están porque les afectan los resultados de la negociación, ya sea en forma positiva como negativa. Estas partes deben ser clasificadas de acuerdo con su relevancia, con su poder, con su influencia y por su representatividad. Algunas van a estar en la mesa de negociación y otras no, unas van a estar en la negociación y otras en la implementación.

Lo importante es que en la mesa estén las partes correctas y no se deje por fuera a un jugador clave. Si hay muchas partes, es necesario buscar la forma de agruparlas para tener un proceso manejable. Puede ser necesario, algunas veces, invitar a otras partes para que el acuerdo sea más factible y cumplible.

Las partes, a veces, no son monolíticas, es decir, no piensan como un solo cuerpo, a pesar de estar del mismo lado. Detectar esas fracturas es estratégico en la negociación, pues podemos encontrar en la contraparte algunas personas que están más sincronizadas con nuestro pensamiento y estrategia.

Debemos detectar si hay sincronismo entre los negociadores que están en la mesa y sus respectivos jefes, así como verificar la autoridad que tienen para tomar decisiones y la forma como serán evaluados sus resultados.

Mientras más pública sea una negociación, más partes relevantes existirán. Los medios tienen una influencia importante, los demás trabajadores, así como los representantes de la comunidad y de ciertos grupos de presión.

Las personas en la mesa son importantes, pero, en la mayoría de las situaciones, las personas más importantes no están en la mesa, pero sí están verificando lo que allí pasa.

2.13.2. Reglas

Las reglas de juego se deben tener muy claras desde el principio y esta claridad puede verse como una ventaja competitiva o como una necesidad. Es necesario negociar las reglas de juego previamente y conocer su grado de estabilidad y cambio. Si se puede lograr que las reglas sean estables y que los cambios sea posible percibirlos con anticipación, se aumentará la probabilidad de éxito del proceso.

Debemos verificar las regulaciones normativas que se aplican a estas negociaciones, las convenciones sociales que estructuran el comportamiento de los negociadores y los códigos de conducta profesional que se podrían aplicar.

Las negociaciones son más complejas mientras más diferencias culturales existan entre las partes y por eso es preciso estudiar la cultura de la contraparte para identificar las características comunes y disímiles. En algunos casos, lo que para usted es normal, para el otro es una ofensa. Por esto usted debe estar dispuesto a cambiar su comportamiento habitual de negociador cuando sea preciso.

En algunas negociaciones es posible incluir una negociación de postulados básicos de comportamiento, premisas que las partes se comprometen a seguir en el desarrollo de la negociación. Esto puede reducir los errores y estabiliza la relación.

2.13.3. Los asuntos y la agenda

La negociación de la agenda es estratégica y debe concertarse en la mesa, aun cuando se hayan estudiado de antemano las posibles agendas y sus implicaciones. Normalmente quien es exitoso en la negociación de la agenda es exitoso en el desarrollo de la negociación.

Es posible que en la agenda se incluyan asuntos de negociaciones anteriores. Se trata de asuntos no cerrados aún o de conflictos no resueltos. Lo recomendable es eliminar o, por lo menos, aislar la presente negociación de efectos negativos de negociaciones pasadas. Si ese efecto se debe al pasado de los negociadores, será preciso cambiar de negociadores para no sesgar negativamente esta negociación.

Los asuntos tóxicos son aquellos difíciles de tratar, pero que son necesarios y debe decidirse en qué momento tratarlos. En algunas ocasiones no es posible tratar los asuntos tóxicos sin que el negociador quede afectado negativamente. Por esto es importante disponer de negociadores fusibles, como estrategia. Ahora, mientras mejores sean las relaciones, más factible es tratar los asuntos tóxicos.

Es importante saber si la agenda ya está definida y, si es así, saber cómo y quién la definió. De todas formas, debemos insistir en negociar la agenda, para incluir o eliminar asuntos y para determinar si es muy amplia o muy estrecha. La agenda es importante por lo que se va a discutir, pero a veces lo es más por lo que no se va a discutir. Por eficiencia algunos asuntos se pueden agrupar o se pueden fraccionar.

2.13.4. Linkages

No es posible ver una negociación como solo una relación entre dos partes independientes y aisladas. Por el contrario, debe verse como parte de un gran sistema de negociaciones. Lo que usted negocie en esta negociación puede afectar en forma positiva o negativa otras negociaciones posteriores, en tanto que se pueden generar precedentes para usted o para otros actores interesados. Por esto se debe tener muy claro el “mapa de relaciones” de cada una de las partes.

De este modo, no existe la negociación única, ni la confidencialidad absoluta. El proceso y el resultado de su negociación se conocerán en otro ámbito y eso podrá traer efectos positivos o negativos. Es importante, entonces, que usted analice la secuencia de las negociaciones para definir la más indicada para aumentar su poder de negociación.

2.13.5. La identificación de los intereses y de las opciones

Debemos identificar los intereses de cada una de las partes, clasificándolos en personales y de negocio, de corto y de largo plazo, esenciales y deseados. Algunos son instrumentales, es decir, que son útiles para lograr otras negociaciones. A las partes les interesa, además, un proceso justo, preservar la reputación, demostrar competencia y permanecer consistentes.

Las opciones son las ideas y las propuestas que se llevarán a la mesa de negociación con el objetivo de satisfacer los intereses detectados, tanto los suyos como los de los demás negociadores. Debemos hacer una lista de las posibles opciones que dejarían satisfechas a ambas partes, indicando qué intereses específicos quedarían satisfechos. Lo mismo se hace con las opciones que satisfacen los intereses suyos y no afectan negativamente al otro, así como con los que satisfacen los intereses del otro y son neutrales para usted.

Es importante pensar en los efectos de sinergia que se pueden desarrollar entre las partes y, para esto, es preciso conocer los recursos de cada una de las partes. Se puede ver la situación como cooperativa o como competitiva. Si es cooperativa se pueden unir esfuerzos y recursos para eliminar debilidades, potenciar fortalezas y, de esta forma, aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

2.13.6. La búsqueda de alternativas al acuerdo

Las alternativas, para ser realmente alternativas, deben existir y ser detectadas antes de llegar a la mesa de negociación. La ruptura de la negociación es un escenario hipotético que debe ser imaginado. Las alternativas le dirán con certeza hacia dónde ir cuando la negociación se ha roto.

En general, las partes llegan a un acuerdo en la mesa de negociación siempre y cuando las opciones en el interior de la mesa sean mejores que las alternativas por fuera de la mesa. En caso contrario no hay acuerdo.

Las alternativas deben priorizarse, pues las opciones en la mesa se compararán con la mejor alternativa, que se conoce como el BATNA o *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (en español MAAN, MAPAN o ALEX). Se debe determinar, entonces, el BATNA suyo y el del otro, así como también diseñar las estrategias para mejorar el suyo y desmejorar, en forma legítima, el del otro.

Se trata de un juego de poder y por eso cada una de las partes debe evaluar bien el poder dentro de los terrenos de lo ético. Es preciso entender al otro y lograr influenciarlo en nuestro favor. En algunas ocasiones el otro tiene una percepción equivocada de lo que podría hacer afuera de la mesa y dicha percepción puede ser irrealmente optimista. Es preciso, entonces, centrar al otro para que vea lo atractivo que puede ser llegar a un acuerdo en la mesa de negociación.

2.13.7. Los criterios de la negociación

Es importante que las negociaciones salgan del plano de lo subjetivo y se apoyen en criterios objetivos y ojalá externos. Las propuestas subjetivas sin sustento no deben formar parte protagónica de la negociación y, en lugar de esto, los esfuerzos deben encaminarse a negociar los criterios con los cuales determinar la validez y la legitimidad de las propuestas.

Esos criterios son precedentes, *benchmarks*, prácticas anteriores, principios aceptados, leyes, políticas corporativas, precios de mercado, etc. Usted debe estudiar aquellos posibles criterios que soportan sus propuestas y clasificarlos según un orden de relevancia.

Es preciso entender que el otro no está solo y que deberá salir de la negociación a explicar lo acordado a sus constituyentes. Por eso debemos proteger a la contraparte, pues de esa forma estamos protegiendo el acuerdo. Le debemos dar argumentos para que se defiendan y defiendan el acuerdo, cuando lo presente a los de su lado, sobre todo a los que podríamos considerar como los más críticos.

2.13.8. Gerencia de la comunicación y de la relación

Una negociación se puede dificultar debido a las asunciones que las partes tienen acerca del otro, sobre todo si adoptan prejuicios anteriores de la negociación, que la muestran como un juego de suma cero y en donde las partes son enemigas. Si logramos eliminar tales asunciones, podremos mejorar los resultados de la negociación y crecer el pastel.

Escuchar es una de las mayores habilidades del negociador y consiste en tomar información de los que hablan, de otras personas o de nosotros mismos, en una forma empática y sin emitir juicios. Escuchar implica reconocer a quien habla de tal forma que la comunicación continúe. También, supone entregar un *input* limitado que motive a quien habla para continúe con una fase adicional.

La forma como se plantean las propuestas, conocida como *framing*, es definitiva para predecir su grado de aceptabilidad. Este aspecto es generalmente olvidado por muchos negociadores y los que lo toman con cuidado tienen los mayores beneficios.

De otro lado, la relación entre las partes es una pieza clave para el éxito de la negociación. Es claro que mientras más maduros sean los negociadores mejor será la relación, pero la madurez es escasa y, por esto, es preciso profundizar en mejorar la relación.

Una de las más importantes recomendaciones para la negociación es la separación de las personas y de los problemas. Una cosa es el problema y otra es la persona. No debe sacrificarse la sustancia por la relación. No se deben hacer concesiones a una persona por ser amiga o dejar de hacerlas por ser enemiga.

No se trata de hacer amigos ni enemigos, pero todo negociador debería enfocar su acción a construir una buena relación entre las partes, de tal forma que estar en la mesa no haga peor la relación, pues, de ser así, lo mejor es no reunirse.

Se busca, entonces, una estrategia terapéutica para que la relación sea un ingrediente efectivo para llegar a un acuerdo. Se debe detectar lo que puede estar causando problemas e identificar las posibles soluciones. Normalmente hay malentendidos, falta de confianza, sensación de coerción, sensación de irrespeto. Nosotros somos responsables de mejorar la relación a pesar de las deficiencias de personalidad propias o de la contraparte.

2.13.9. *Construcción de compromiso*

Debemos pensar en la negociación como un proceso que tiene un *input* y que debe entregar un *output*. Si no vemos la negociación de este modo perderemos efectividad. No se negocia por negociar, sino para lograr un objetivo concreto.

Muy al comienzo de la preparación de la negociación, debemos tener claro el propósito general de esta y el producto que entregará. Con esto podríamos imaginarnos la tabla de contenidos de un acuerdo final operacional y durable.

En ciertas negociaciones es preciso dosificar la acción, de tal forma que se realicen varias reuniones. Cada una de estas reuniones debe tener sus propios objetivos, coherentes con la estrategia total de negociación.

Una negociación no está lista hasta que sea aprobada por las personas con el nivel necesario de autoridad. Por esto es indispensable saber, desde el comienzo, quienes serán los tomadores de decisión, para poder influir en ellos en forma efectiva. De otro lado, muchos acuerdos son beneficiosos, pero las personas que lo deberían implementar nunca fueron consultadas y, por esto, ellas mismas se convierten en enemigas del acuerdo y de su implementación. Actuarán con agresividad abierta o encubierta, pero el resultado negativo será el mismo.

Capítulo 3.

Prácticas y experiencias de la negociación convencional

En este tercer capítulo centraremos nuestra atención en las buenas prácticas que fue posible sistematizar a partir de las experiencias que nos fueron compartidas en las entrevistas realizadas como desarrollo del trabajo de campo de la presente investigación. Esta sección se presenta, en consecuencia, como una guía destinada a los equipos de trabajo encargados de forjar y gestionar la negociación convencional.

El lector no debe esperar que este capítulo se convierta en un recetario de soluciones. Nuestra intención, más bien, es configurar una caja de herramientas abierta para que cada negociador la adapte a sus límites y posibilidades contextuales. En esta medida, y vinculado con lo visto en el capítulo anterior, en este tercer capítulo analizamos cómo la teoría general de la negociación aplicada a la práctica de la negociación convencional puede ofrecer soluciones de diálogo social.

Veamos, por tanto, algunas buenas y malas prácticas de la negociación convencional.

3.1. El conocimiento previo de las partes

En el contexto de la negociación convencional, los negociadores se perciben mutuamente, en roles intercambiables, como actores y receptores del mensaje comunicativo. En este escenario, es importante que, quien intenta convencer racionalmente a otras personas, posea un conocimiento previo de estas. En este sentido, un buen negociador es aquel que tiene un conocimiento adecuado de su auditorio. El auditorio, definido para nuestros efectos como el conjunto de personas en quienes el negociador pretende influir con su discurso (Perelman, 1989), es, en parte, una construcción propia del negociador. El éxito de una negociación dependerá de qué tan real sea la construcción imaginaria que el negociador hace de su auditorio en cuanto a sus perfiles psicológico y sociológico, así como de la capacidad de adaptación del negociador respecto de las personas a quienes pretende persuadir con argumentos racionales y concesiones. Para hacerse a una construcción imaginaria cercana a la realidad, es importante que el negociador tenga en cuenta las particularidades de la negociación convencional.

Así, por ejemplo, la negociación colectiva depende de múltiples factores que inciden en cómo se organizan las partes que intervienen en ella. Por ejemplo, a partir de la adscripción de una organización sindical a un tipo de federación o confederación, es posible identificar algunos lineamientos de su obrar. De igual modo,

de acuerdo con el tipo de sindicato de que se trate, los procesos de negociación pueden adquirir distintos matices.

En general, si tomamos como ejemplo los sindicatos de industria y los sindicatos de empresa, encontramos que, en algunas ocasiones, las negociaciones convencionales reportan mejores rendimientos cuando se trata de sindicatos de empresa. ¿A qué se debe esto? No a que los sindicatos de empresa sean más o menos manipulables en comparación con los sindicatos de industria. Más bien, esta percepción se sustenta, precisamente, en cómo los sindicatos de empresa conforman sus equipos negociadores. Habitualmente, se trata de trabajadores de la misma compañía que conocen bien cómo se desarrolla, en concreto, la actividad económica de la empresa, lo cual facilita los términos del diálogo. En cambio, en algunos casos, en las mesas de negociación con los sindicatos de industria, participan negociadores ajenos a la compañía, pero vinculados a la industria, y que, por su posición, posiblemente desconocen la realidad particular de la empresa. En este último evento, buena parte de la negociación o de las etapas preparatorias a esta deben dedicarse a elaborar un contexto de la actividad económica de la empresa, para procurar, así, un marco común de entendimiento.

Así las cosas, el conocimiento previo de las partes puede resumirse en la estrategia de perfilación de quienes negocian. De este modo, para entender quién negocia y con quién se negocia, resulta importante que cada negociador se interroge a sí mismo y se pregunte, en relación con la parte que tiene en frente, por ejemplo: ¿Cuáles son sus preferencias y prejuicios?, ¿cuáles son sus intereses y sus necesidades?, ¿cuáles son sus malestares y frustraciones?, ¿cuáles son sus miedos y angustias?, ¿cuáles pueden ser sus pérdidas y sus ganancias?, ¿hasta dónde se está dispuesto a perder o a ganar?, ¿qué tipo de personalidad lo caracteriza?, ¿cuál es su estilo de negociación?, ¿qué tipos de alternativas existen en caso de acuerdo o desacuerdo?, ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades?, entre otras preguntas que bien valdría la pena formular en un momento anterior a la negociación.

3.2. La significación y resignificación del pasado

Así como la historia de las empresas tiene gran incidencia en las dinámicas de las organizaciones sindicales, a la inversa, la historia de los sindicatos con presencia en una compañía también ejerce una acción de regreso en la forma cómo esta concibe sus relaciones laborales. En este sentido, y como resultado natural de entender las relaciones colectivas desde una perspectiva diacrónica, las relaciones entre empleadores y organizaciones sindicales con trayectoria en una empresa suelen ser más maduras. Cuando se pierde esta perspectiva histórica saltan problemas a la vista. El más frecuente de ellos y que, sin duda, desdibuja las formas

de relacionamiento colectivo cimentadas a lo largo del tiempo, se presenta en aquellos casos en que un sindicato recientemente constituido se arroga la posición de un sindicato con presencia histórica.

La negociación colectiva en una empresa, como fruto de la historia, no surge de la nada. No hay negociaciones convencionales de un solo día. Por ello, una práctica que debe ser revisada es la de aquellas organizaciones sindicales que, sin suficiente recorrido en el tiempo, pretenden equipararse, en el ámbito negocial, a una organización con amplia experiencia en una compañía. Se insiste, ello supone obviar la importancia de la historia en la construcción de las relaciones laborales.

Pero no solo las organizaciones sindicales con presencia en una compañía poseen una historia que impacta, en la actualidad, las relaciones laborales. Las empresas también poseen un pasado que debe ser interpretado a efectos de juzgar, adecuadamente, el presente de la negociación convencional. Por veces, el éxito o no de una negociación de esta naturaleza pasa por la consciencia que las partes tienen en relación con el pasado de una compañía.

Sin embargo, no pocas dificultades surgen cuando se hace del pasado un irrenunciable. Tomar conciencia del pasado es, también, reconocer su temporalidad como un hecho dado no susceptible de ser modificado, pero, en todo caso, como hecho pasado. De esta manera, el pasado debería ser resignificado como una plataforma que dé impulso a las relaciones futuras y, por tanto, no debería asumirse como un lastre que ancla en torno a lo ya ocurrido.

Desde luego, el devenir constante entre pasado, presente y futuro de las negociaciones convencionales puede implicar algunos desafíos para las partes. En especial, cobran aquí importancia las transiciones organizacionales. Justamente, hay que ser consciente de la historia para entender transiciones de este tipo. Y no solo hacemos referencia a las transiciones que se producen en el personal interno de una compañía o de una organización sindical. También queremos mencionar, y con mayor énfasis, las transiciones que se presentan en el entramado organizativo.

Algunos tránsitos organizativos presentan más resistencias que otros. A partir del trabajo de campo realizado es posible identificar estos cambios que generan mayores resistencias de cara al diálogo social: de entidad pública o semipública a empresa privada, de empresa familiar a empresa de accionistas, de industria nacional a industria multinacional, de organización insular a grupo empresarial, entre otras. En estos casos, es posible que, tanto los miembros de las organizaciones sindicales, como el personal de la compañía, se aferren al pasado y se nieguen a modificar sus estructuras mentales y de negociación. Este, como vemos, sería un

error típico derivado del hecho de negarse a reconocer la dimensión temporal del pasado.

Por ejemplo, cuando una empresa adquiere otra o se fusiona, esto puede generar problemas entre el sindicato y los nuevos empleadores de la empresa. A pesar de acordar la sustitución patronal en la mayoría de las convenciones colectivas, existe cierto temor, de parte y parte, a enfrentar un nuevo modelo de negociación. Es posible que en estas transiciones se dé un proceso inicial de no aceptación y dilatación del relacionamiento, pero, con el tiempo, las acciones de ambas partes van llevando a aclarar el panorama y a establecer una relación duradera.

En todos estos casos el carácter problemático de la historia depende de la forma en cómo esta es resignificada.

Más aún, la constante en las negociaciones convencionales no pasa tanto por el relacionamiento conflictivo con la historia, sino, a la inversa, por la transformación de la historia. De hecho, en muchas empresas las relaciones laborales colectivas dan cuenta de cambios positivos con el paso del tiempo. Por ejemplo, varias empresas han logrado unificar las organizaciones sindicales con presencia en ellas, como fruto de un trabajo diario orientado hacia la búsqueda de acuerdos que generen bienestar colectivo y que representen los intereses de cada uno de los grupos de trabajadores.

Otro ejemplo que demuestra que es posible transformar el pasado y migrar hacia un presente y un futuro colaborativo es el caso de la negociación convencional en el subsector bananero:

En un período de 15 años, los trabajadores y empresarios del banano pasaron de unas relaciones caracterizadas por la confrontación permanente en un contexto de alta violencia en la región, con baja productividad y malas condiciones de trabajo, a una situación de diálogo permanente y negociaciones colectivas caracterizadas por la madurez y la identificación de intereses comunes que han producido grandes beneficios para los trabajadores, la industria y la región. De hecho, las condiciones de bienestar de los trabajadores y de la comunidad son en la actualidad significativamente superiores a las existentes en las épocas de alta conflictividad (Guarnizo y Torres, 2004, pág. 9).

La negociación colectiva en este subsector ha sido reconocida, nacional e internacionalmente, como un caso exitoso de diálogo social por su propia naturaleza y por la transformación de los hechos pasados marcados por la violencia.

3.3. La mirada hacia el futuro

Así como el pasado de las relaciones colectivas incide en su concepción y desarrollo actual, la perspectiva de futuro debe ser incorporada en cada negociación. En este sentido, el futuro que debe ser considerado es aquel que garantiza la coexistencia de la empresa y de la organización sindical en el marco del diálogo social. En una palabra, cada negociación convencional debe introducir la pre-ocupación por la sostenibilidad de las relaciones colectivas, lo cual supone la continuidad de las partes y la viabilidad del diálogo.

La dimensión futura de las negociaciones convencionales pone de presente un fenómeno del que hemos hecho mención en reiteradas ocasiones. El efecto “*bola de nieve*” debe ser considerado en cada episodio de negociación. Así, lo pactado hoy, habitualmente, se asume como un piso mínimo a partir del cual se negociará en el futuro, aun si el contexto es radicalmente distinto o desfavorable. Por eso las miradas cortoplacistas son nocivas para la negociación colectiva, del mismo modo que lo son aquellas que no tienen la capacidad de adaptarse a las realidades futuras. De este modo, las consecuencias de cada acuerdo convencional deben ser proyectadas por los negociadores en distintos escenarios. Así, la metodología de la planeación estratégica basada en escenarios puede ser implementada para evaluar el impacto, en el mediano y largo plazo, de las decisiones convencionales y los riesgos que estas pueden implicar para la sostenibilidad de la relación colectiva (Schmalbach, Herrera y Ávila, 2010). Así, resulta conveniente identificar las dos variables más influyentes en la negociación y determinar, al menos, dos niveles para cada variable, describiendo los cuatro escenarios generados (2x2). Ignorar estas herramientas y aplicar modelos intuitivos de negociación a corto plazo supone, en últimas, despreciar el futuro como dimensión temporal de las relaciones colectivas.

3.4. La sensibilidad por el presente

Ahora bien, las negociaciones convencionales, aunque soportadas en un pasado y proyectadas hacia futuro, deben ser sensibles a las realidades presentes. A fin de cuentas, para el negociador, el *timing* de la negociación es el ahora.

Por esta razón, la oportunidad de la negociación depende de la sensibilidad que posean los actores para leer las demandas de su tiempo. Si bien hay que tener en cuenta la historia y considerar los efectos de una decisión en el porvenir, todo ello no tendría sentido si no fuera en un presente. Así, un buen negociador no asume un modelo de negociación que solo reproduce lo acordado en el pasado ni especula sobre lo que podría llegarse a acordar en un futuro.

No son pocos los casos de éxito en la negociación convencional en los que los equipos de negociación supieron leer su tiempo.

Así, por ejemplo, con la entrada en vigor de los TLC y la expansión de la globalización económica, algunas empresas tuvieron que reinventarse con ayuda de sus organizaciones sindicales. Es el caso de una compañía que, en medio de una crisis económica, consiguió reestructurar sus relaciones colectivas. La compañía pasó de 20 organizaciones sindicales a un número más reducido, igualmente representativo de los trabajadores, y con un músculo financiero de auxilios sindicales razonables. De esta manera, se dieron acuerdos conciliatorios y se fortaleció la confianza entre las organizaciones sindicales y la empresa, bajo el entendido de que era indispensable trabajar juntos por un objetivo común.

Otro caso de buenas prácticas de entendimiento entre empleadores y organizaciones sindicales, en atención al presente de la compañía, fue el de Coltejer en 2008 (El Tiempo, 2018). Debido a la crisis que enfrentaba en ese momento el sector textil —y que aún está presente—, la empresa, a riesgo de caer en quiebra, logró concertar con los trabajadores un pago de las prestaciones adeudadas a través de acciones en la compañía.

Sin embargo, cuando se sacrifica, sobre todo en nombre del pasado, el presente de las negociaciones colectivas, suelen producirse consecuencias dramáticas. Los casos de malas prácticas también son frecuentes. El ejemplo de Croydon, a finales de los noventa, se utiliza con frecuencia para ilustrar esta situación. La inflexibilidad de la organización sindical que hacía presencia en esta empresa, sumado al contexto económico, conllevó a la liquidación de la compañía (El Tiempo, 1996). Las dificultades que enfrentó Bavaria en 1993 y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá en 2015 también ejemplifican relaciones colectivas en las que las peticiones de la organización sindical dejan de ser sensibles a las realidades actuales de las compañías (La República, 2017).

En el sector minero en Antioquia también se han presentado casos de empresas cuya quiebra se ve forzada por dificultades propias de la coyuntura económica, situación que se ve agravada por pliegos de peticiones desmedidos y por el uso indebido de fueros circunstanciales que, en la práctica, desencadenan una parálisis productiva. En estos casos ocurrieron despidos masivos debidamente autorizados y las compañías fueron liquidadas, con lo cual también dejaron de existir las organizaciones sindicales que hacían presencia en aquella.

Asimismo, con el ánimo de seguir mostrando buenas prácticas, una de las empresas entrevistadas refirió cómo, durante un período económico crítico, lograron

llegar a un acuerdo con la respectiva organización sindical. El acuerdo consistió en disminuir el salario de los trabajadores para no verse forzados a despedir personal. Así, los empleados tuvieron una garantía de estabilidad y la empresa pudo mantener a sus trabajadores, quienes ya habían sido entrenados y se habían adaptado adecuadamente a los cargos que desempeñaban. Posteriormente, cuando la crisis se superó, con ayuda del sindicato lograron contratar y capacitar a 500 personas con el programa de primer empleo. Esto demuestra una cultura en las relaciones colectivas que permite afirmar, en el marco del diálogo social, que sí es posible que empleador y sindicato trabajen de forma conjunta por los intereses de ambas partes.

Lo que quiere ponerse de relieve, en cuanto al presente de las negociaciones colectivas, es la importancia de que las partes estén abiertas a las sensibilidades del momento en que negocian. Cuando el presente se pierde de vista, las relaciones colectivas se anquilosan en el pasado. Algunos rasgos importantes a tener en cuenta para cultivar esta sensibilidad por el presente son:

- El contexto macroeconómico del país y, en especial, los indicadores del mercado laboral.
- El costo de vida nacional y regional.
- El contexto de la actividad económica que desarrolla la compañía en el país y su competencia en los escenarios nacional e internacional.
- La situación financiera de la empresa.
- Las variaciones del marco regulatorio y su impacto en la actividad económica de la compañía.
- Las necesidades actuales, tanto de la empresa como de la organización sindical.

Algunos ejemplos son útiles para ilustrar lo que viene de decirse.

Por ejemplo, la desaceleración económica de un país tiene consecuencias inmediatas en la demanda de casi todos los bienes y servicios. Así, cuando la situación macroeconómica de una nación no es la más adecuada, ello necesariamente repercute en el consumo, por ejemplo, de la industria cultural, los servicios de recreación, educación, entre otros. Ante esta situación, las empresas y las organizaciones sindicales deben tomar conciencia de sus límites y de sus posibilidades en la negociación.

Las fluctuaciones en el cambio de las divisas requieren, también, de apertura y sensibilidad por parte de los actores de la negociación colectiva. Las actividades económicas que dependen de este cambio terminan viéndose favorecidas o per-

judicadas según la tasa de cambio del peso colombiano. Bien sea que se trate de una industria con alta dependencia por bienes o servicios importados, caso en el cual, la devaluación del peso resulta nociva; ora que se trate de una actividad económica destinada a la exportación (petróleo, níquel, carbón, café, banano, flores, etc.), caso en el cual, la revaluación de la moneda es también perjudicial; lo que en todo caso se requiere de las partes es estar atentos a ser capaces de integrar, en el presente, la globalización y sus factores volátiles.

De esta manera, si bien es cierto que de una empresa en Colombia y de sus trabajadores no depende, por ejemplo, que un país extranjero mejore su rendimiento y entre a competir, peligrosamente, en el mercado de un determinado producto; lo que sí depende de la empresa y de sus trabajadores es estar despiertos a esta situación y analizar qué retos plantea ello a las relaciones colectivas que, desde una perspectiva realista, se instalan en el contexto económico de la compañía.

Igualmente, los marcos regulatorios inciden, en muchas ocasiones, de forma intempestiva en las dinámicas de consumo de un determinado producto. En Colombia, por ejemplo, el mercado de los productos derivados del tabaco se ha visto fuertemente impactado por normas tributarias y de salud pública. Cuando una empresa o una organización sindical ignoran esta realidad y siguen negociando de manera intuitiva tal y como lo venían haciendo, en el fondo, terminan comprometiendo el futuro de ambas organizaciones.

En esta misma vía, la eficacia o ineficacia del marco regulatorio trae consecuencias remarcables. Prueba de ello es que los déficits de control aduanero y fiscal, que terminan por expresarse con la entrada al país de productos de contrabando, necesariamente impactan la sostenibilidad de las empresas que se ajustan a la ley.

Finalmente, en este punto es preciso evaluar la actualidad y pertinencia de algunas cláusulas convencionales que, por concebirse como conquistas históricas irrenunciables, esto es, por fijarse en el pasado en desatención del presente, restan margen de negociación a las partes.

En algunos casos se observa que la negociación colectiva no evoluciona en sus contenidos. Las organizaciones sindicales difícilmente están dispuestas a revisar acuerdos logrados con anterioridad, incluso si son innecesarios. Se juzga, de esta manera, que la negociación colectiva es sinónimo de aumento.

Expresado en otros términos, las negociaciones colectivas tienen que actualizarse a las necesidades contemporáneas de los trabajadores y de las empresas. En este sentido, y solo por ilustrar, en no pocas negociaciones colectivas se invisibilizan los intereses de los trabajadores jóvenes, por ejemplo.

Los dormitorios que ya no existían

Cuando los delegados que representaban a una empresa del sector agroindustrial hicieron la propuesta de suprimir una cláusula convencional que regulaba, en detalle, la calidad que debían cumplir los dormitorios de los trabajadores, la contraparte se opuso tajantemente. Sorprendidos por esto, los negociadores de la empresa hicieron notar cómo, desde hacía quince años, en la empresa ya no existían dormitorios ni se trabajaba en el horario nocturno. Pese a ello, y ante la imposibilidad de un acuerdo, en la mesa se decidió dejar esta cláusula “por si acaso”.

En este orden de ideas, algunos contenidos convencionales que se niegan a cualquier tipo de replanteamiento desconocen los cambios que se han producido en el contexto. En un mundo y en un país en el que las tasas de natalidad caen y en donde las personas contraen menos matrimonios, cláusulas de esta naturaleza podrían repensarse. Asimismo, en un país con buenos indicadores de cobertura en materia de seguridad social en salud y con educación primaria y secundaria gratuitas, contenidos de esta índole también podrían ser evaluados. No para suprimir conquistas históricas, sino, más bien, para transformar esas conquistas en nuevos logros que solo son posibles si las partes ven ampliados sus márgenes de negociación.

3.5. La conformación del equipo negociador

En cuanto al equipo negociador por parte de las empresas y de los sindicatos, el trabajo de campo revela que es difícil establecer un arquetipo en lo relativo a su integración. Las partes, al conformar los equipos, habitualmente buscan que sus integrantes se distribuyan en tres roles distintos: el explorador, el contradictor y el conciliador. No se trata de un modelo ideal y, en ocasiones, configuraciones de esta índole pueden conducir a resultados no deseados, pues no se tiene en cuenta el contexto particular en el que se desarrolla la negociación. Dicho de otro modo, en una negociación de larga data y viejos conocidos, la figura del explorador puede ser innecesaria; mientras que en una negociación sincera y franca la figura del contradictor puede resultar nociva; al cabo que en una negociación tranquila y respetuosa el rol del conciliador no deja de ser superficial.

Con esta aclaración preliminar, digamos que, generalmente, por parte de la empresa asisten personas del área financiera y de recursos humanos, que conocen los aspectos sociales y económicos, pero, a la vez legales, de las relaciones laborales. De este modo, la composición más frecuente, al menos en los equipos delegados por el empleador, se caracteriza por contar con un negociador del área de gestión humana con experiencia en la mesa; un negociador del área de operaciones, que

habitualmente rota de negociación en negociación, pero que conoce en detalle el día a día de la compañía; y un negociador que bien puede ser del área administrativa o financiera y que constituye, en términos realistas, un polo a tierra en la mesa de negociación.

Se trata, idealmente, de un equipo interdisciplinario que permita dar cuenta de diferentes competencias. Ciertas empresas resaltan que es indispensable la presencia de personal de salud y seguridad en el trabajo, pues este es uno de los principales temas de discusión en el contexto actual del mundo laboral en Colombia. De cualquier modo, queremos reiterar que el trabajo de campo revela que no existe un único modelo de equipo negociador, sino que, por el contrario, la conformación de este se encuentra condicionada por las necesidades de las partes.

No obstante, es posible esbozar algunos lineamientos generales que sirven como marco de referencia a la hora de evaluar, se itera, en cada contexto, cuál es el equipo negociador ideal.

En primer lugar, una constante que se obtuvo de la investigación viene dada por el hecho de que un buen equipo negociador no debe ser excesivamente numeroso³⁵. El número de delegados debería depender de las complejidades propias de la negociación, sus diferentes dimensiones y la exigencia de determinadas experticias. Un equipo negociador conformado por tres o cinco integrantes de parte y parte debería ser suficiente en la mayoría de los casos. El número de delegados debe ser razonable, más que nada, porque entre más sean, más difícil será consolidar una visión de grupo. Así, equipos demasiado numerosos precisan de una labor previa, consistente en poner de acuerdo los distintos puntos de vista personales.

De esta manera, aunque habitualmente las organizaciones sindicales suelen llevar un número mayor de delegados a la mesa de negociación, en comparación con los delegados empresariales, este no debería ser un principio de acción aconsejable. Más personas no necesariamente dan cuenta de mayor representatividad. Así, es importante considerar que, si realmente se quiere llegar a un acuerdo, no puede dejarse a un lado el hecho de que la negociación entre tantos individuos puede volverse difícil, por lo que sería ideal que asista un número razonable, suficientemente representativo de los intereses colectivos.

³⁵ Originalmente, el Código Sustantivo del Trabajo contemplaba un límite de tres delegados de la organización sindical para la presentación y trámite del pliego de peticiones. Sin embargo, la Corte Constitucional, en la Sentencia C-797 de 2000, declaró inconstitucional este límite, bajo el entendido de que este “desconoce el derecho a la libertad sindical, pues son las organizaciones sindicales las que deben autónomamente determinar cuantos son los delegados que deben presentar ante el empleador el pliego de peticiones y que condiciones deben reunir”.

Más aún, en negociaciones colectivas extremadamente complejas, una estrategia que suele implementarse es la creación de comisiones que aborden cada uno de los tópicos centrales de la negociación, los cuales, a su vez, se sintetizan en un escenario marco que tiene por finalidad integrar los avances parciales. Así, en algunas negociaciones los equipos se dividen en comisiones que, por ejemplo, pueden analizar de forma coordinada pero independiente cada uno de estos ítems: el incremento salarial, los beneficios económicos periódicos, los beneficios económicos eventuales y los aspectos normativos. El nombramiento de portavoces en un escenario marco en el que coincidan las instancias de diálogo independiente racionaliza las discusiones.

Es una idea muy simple, pero hay que decirlo. La mesa de negociación no es el espacio adecuado para ventilar las diferencias entre los negociadores comisionados por cada una de las partes. Por el contrario, es de vital importancia que los representantes de las partes, antes y durante la negociación, unifiquen sus puntos de vista para dinamizar el diálogo social.

Adicionalmente, suelen ensayarse distintas estrategias en lo que tiene que ver con la experiencia de los delegados que integran el equipo negociador³⁶. Algunas empresas y organizaciones sindicales optan por mantener los delegados que, históricamente, han venido sentándose en la mesa. Desde luego que ello conlleva rendimientos interesantes. Como vimos, la confianza se construye en el tiempo, de modo que es probable que, entre más se conozcan los delegados de parte y parte, más posible resulta que los vínculos se solidifiquen en términos de confianza. En todo caso, entre más se conozcan, sus roles, actitudes, deseos y necesidades se hacen más predecibles, con lo cual se facilita el diálogo.

Pero, también, la desconfianza se abona con el tiempo, por lo que, en ocasiones, es difícil reconstituir relaciones que vienen deterioradas por experiencias anteriores. Por esto último, es frecuente encontrar en las negociaciones colectivas, al menos de parte de los empleadores, una persona que refresque u oxigene el equipo. No solo porque es importante renovar las miradas, sino, también, porque es aconsejable el fortalecimiento de capacidades de cara al relevo ocupacional.

Desde otra óptica, es fundamental que los equipos negociadores estén integrados por personas que conozcan el día a día de la empresa y del relacionamiento con los trabajadores. Desde el punto de vista del empleador, conviene que, al menos uno de los delegados, sea testigo directo del día a día de los trabajadores, conozca

³⁶ El Código Sustantivo del Trabajo establecía unas exigencias para los delegados de la organización sindical, referidos a nivel de escolaridad, edad, tiempo de permanencia en la organización, entre otros; requisitos que fueron declarados inexecutable por la Corte Constitucional, entre otras, en la Sentencia C-797 de 2000.

sus necesidades cotidianas y las situaciones que se entretujan entre cada firma convencional. La afinidad cultural es, también, un ingrediente que vale la pena considerar si se piensa en el éxito de una negociación en el que ambas partes reporten beneficios de acuerdo con sus intereses.

De cualquier manera, es relevante aclarar que en la negociación puede y, en ocasiones, debe haber asesores externos que guíen el diálogo y transmitan su opinión desde afuera. En negociaciones colectivas “pequeñas” estos asesores adquieren un papel protagónico por la propia falta de experiencia de cada una de las partes. En negociaciones colectivas “grandes”, la participación de asesores externos se circunscribe al ofrecimiento de un punto de vista mesurado y objetivo. Su rol también está ligado a las posibilidades de mediación. Estos asesores suelen ser abogados expertos en negociación colectiva, que se ocupan de los aspectos normativos de la negociación y de la redacción de las cláusulas convencionales. Sin embargo, también se conocen casos exitosos en los que la participación de otros profesionales ha resultado útil, por ejemplo, para explicar de manera ponderada el contexto económico en el que se desenvuelve una compañía. A veces, y sobre todo cuando no hay confianza entre sí, las partes creen más en un tercero que en ellas mismas, a la hora de explicar la coyuntura económica que incide en las relaciones colectivas.

Sin embargo, la mirada externa también ha derivado en malas prácticas. En algunas ocasiones se presentan dificultades cuando los intervinientes externos desconocen la realidad microeconómica de la compañía y tienen por propósito replicar, de forma acrítica, prácticas de otras organizaciones o de industrias completamente ajenas. Por veces, la misión de los delegados externos es, justamente, impedir el acuerdo. Su elección se justifica, en estos casos, como parte de una estrategia de choque y conflicto, porque, a la larga, por ser externos, las discordias que generen no serán parte de su realidad cotidiana en la empresa.

Por otro lado, es común encontrar, sobre todo en las organizaciones empresariales, que la designación de un miembro del equipo negociador está condicionada por la suscripción de acuerdo de confidencialidad.

Para cerrar este punto, no sobra advertir que un buen equipo de negociación es aquel que está conformado por delegados con suficiente autonomía y capacidad decisoria. En un giro de palabras, no puede transmitir confianza alguien a quien no se le han confiado los intereses de sus representados. Cuando los representantes de las partes se ven en la obligación de consultar con sus representados todas las decisiones, lo que se desdibuja enteramente es la idea de representación. Con esto no pretendemos negar que, por veces, en algunos puntos especialmente sensibles

y complejos, vale la pena que las partes se reserven la posibilidad de validar sus puntos de vista³⁷.

3.6. El staff de respaldo

Pero la negociación no solo depende de quienes hacen parte de la mesa. Sobre todo en negociaciones colectivas con algún grado de complejidad, los equipos negociadores buscan respaldo en grupos especializados que se encargan de gestionar la logística de la negociación y de evaluar, a fondo, las distintas propuestas, así como de proyectar escenarios a partir de ellas.

Así, en las negociaciones complejas el equipo negociador cuenta, por fuera de la mesa, con un equipo estratégico y un equipo de apoyo. El equipo estratégico suele estar conformado por altos directivos que diseñan el proceso en todas sus etapas y guían a los negociadores. El de apoyo lo conforman, en su mayoría, analistas, quienes estudian qué se está negociando, comparan por sectores y con otras empresas para establecer referencias.

Este equipo de respaldo debe articularse como una retícula que dé cuenta de distintas competencias, complementarias entre sí, orientadas globalmente a facilitar el discurrir de la negociación.

3.7. El entrenamiento de los equipos

Un aspecto en el que es posible afirmar un consenso a partir de las entrevistas realizadas tiene que ver con la necesidad de entrenar a los negociadores. Es sumamente difícil llegar a un acuerdo cuando las partes están integradas por delegados que no saben negociar, que ignoran qué es lo que se negocia y que omiten preguntarse para qué se negocia. De allí la importancia, más bien la urgencia, de procurar nivelar estas competencias en los equipos de negociación de las partes.

Algunas empresas han patrocinado capacitaciones de líderes sindicales, especialmente en herramientas y estrategias de negociación general, así como en el entendimiento de aspectos económicos. Esto obedece a que están convencidas de que un dirigente sindical capacitado cuenta con mayores insumos para propiciar el diálogo social, porque puede entender mejor la realidad de la compañía y porque orientará la negociación de acuerdo con los

³⁷ Por esto mismo, y aunque depende, insistimos, del caso concreto y de la madurez de las relaciones colectivas, no es frecuente que en una negociación esté presente el presidente o gerente general de una compañía. Aunque en el trabajo de campo logramos verificar prácticas exitosas en las que ello sucede, no siempre resulta aconsejable, en tanto que la presencia de personal directivo de este nivel puede desacreditar al equipo negociador en su conjunto.

intereses de la organización sindical, y no simplemente con base en la defensa de posiciones.

Esta capacitación se da, usualmente, de manos de un tercero. Una estrategia interesante que se ha ensayado es que este tercero capacite, al mismo tiempo, no solo a los representantes sindicales, sino, también, a los representantes del empleador. Con esto se pretende dar cuenta de la transparencia y objetividad del entrenamiento.

Un buen programa de entrenamiento en negociación colectiva debería contener, cuando menos, los siguientes núcleos temáticos.

Tabla 8. Programa de entrenamiento en negociación colectiva

Unidad 1. La negociación práctica en general
1.1. Tipos de negociaciones.
1.2. Estilos de negociaciones.
1.3. Estructura de las negociaciones.
1.4. Tácticas y estrategias de negociación.
1.5. Planeación estratégica de las negociaciones.
1.6. Metodologías generales para la negociación (el modelo Harvard, por ejemplo).
1.7. Gerencia de procesos y pensamiento estratégico.
1.8. Comunicación asertiva, inteligencia emocional y neurolingüística ³⁸ .
1.9. Modelos de creación de valor.
Unidad 2. Posibilidades de la negociación laboral colectiva
2.1. Definición y alcance.
2.2. El contexto internacional y nacional de diálogo social.
2.3. Elementos de la negociación laboral colectiva.
2.4. Actores y <i>stakeholders</i> .
Unidad 3. Límites de la negociación laboral colectiva
3.1. Introducción a los componentes técnicos.
3.2. Coyuntura económica y social de la empresa y de la organización sindical.
3.3. Límites regulatorios de la negociación colectiva.
3.4. Procedimientos normativos.

Este programa de entrenamiento sobre lo esencial debería estar acompañado con estrategias didácticas que pongan a los participantes en la tarea de negociar sus

³⁸ Sobre este tema en particular pueden verse las obras de Palacios (2016) y Valls (2010).

intereses e, incluso, de simular roles y situaciones que pueden presentarse en la negociación colectiva.

En suma, lo que se pretende con un programa de entrenamiento de este tipo es que los negociadores tengan conciencia acerca de qué es una negociación colectiva, que sepan a qué se van a enfrentar y que sean capaces de comprender el proceso desde lo humano. Asimismo, se busca el desarrollo de habilidades y destreza que, si bien todo empleador y trabajador deberían tener, son incluso más relevantes en una negociación: empatía, cordialidad y respeto. Porque, en últimas, la negociación, además de un proceso intelectual, es, también, un tema emocional.

Si el programa de entrenamiento es efectivo, las partes, como resultado, deberían estar en capacidad de reconocer la diferencia entre una negociación distributiva y una negociación integrativa, valorando las ventajas de esta última, y migrando hacia un modelo de negociación basado en intereses, y no en posiciones³⁹.

Precisamente, una de las motivaciones que guía la presente publicación es crear material didáctico útil para los programas de entrenamiento.

3.8. La planeación estratégica de la negociación

De la mano de este programa de entrenamiento, y sin perjuicio de algunos elementos preparatorios que han sido indicados, vale la pena dedicar algunas líneas a un proceso que las empresas, en el trabajo de campo, reconocieron como un factor decisivo para el éxito de toda negociación.

La planeación estratégica es una etapa previa a la negociación en la que las partes anticipan cómo se desarrollará esta. Incluye diferentes renglones de actividades, que van desde la preocupación por los aspectos logísticos referidos a cómo, cuándo y dónde se negocia; pasando por las garantías de la negociación, hasta llegar a la preparación de los puntos en lo que las partes están dispuestas a llegar a un consenso.

Desde la óptica empresarial, la planeación estratégica es una oportunidad, previa a la negociación en estricto sentido, para anticipar lo que se va a presentar en el

³⁹ Al margen de lo anterior, en el trabajo de campo también se identificó la experiencia de algunas empresas y organizaciones sindicales que utilizan los programas de entrenamiento, no solo para abordar aspectos relativos a la negociación colectiva, sino, también, para profundizar en temas diversos de interés y actualidad nacional. Procesos formativos de este tipo ayudan a que los negociadores dejen de verse, simplemente, como representantes de determinados intereses parciales y se perciban, entre ellos mismos, como estudiantes y, en general, como seres humanos con necesidades concretas y opiniones diversas.

pliego de peticiones. Para anticipar el contenido del pliego de peticiones se deben tener en cuenta, por un lado, los contenidos de las negociaciones anteriores y, por otro lado, las necesidades que en la cotidianidad se plantean en el escenario de las relaciones laborales. Así, desde una mirada preliminar, los intereses colectivos representados por la organización sindical responden, entre otros factores, a la sumatoria de intereses individuales que bien pueden o no expresarse en las relaciones directas de trabajo. Este proceso anticipado puede darse gracias a la comunicación constante y a los encuentros periódicos entre empresa y sindicato.

Adicionalmente, se dan casos específicos donde, por ejemplo, se realizan encuestas entre los trabajadores, lo cual le permite a la empresa conocer la opinión real de estos e identificar los intereses concretos subyacentes al pliego de peticiones.

De igual modo, y sin desconocer que cada negociación es única, un recurso de capital importancia para la planeación estratégica de la negociación tiene que ver con la realización de estudios comparativos de otras negociaciones colectivas. Algunas características comunes que podrían considerarse en relación con otras negociaciones son: el tamaño de la compañía, el tamaño de la organización sindical, la actividad económica de la empresa y su ubicación geográfica. Analizar el entorno y realizar un adecuado *benchmarking* permite conocer qué beneficios nuevos hay, identificar qué variables se están discutiendo y tener una referencia de la magnitud de los beneficios ofrecidos en comparación con los demás.

Asimismo, en esta etapa preparatoria las compañías suelen compararse con ellas mismas, con las situaciones y convenciones anteriores, para así conocer la evolución de sus acuerdos.

El proceso comparativo, interno y externo, pone de presente la necesidad de contar con una base de datos del sector empresarial que integre la información consolidada en las convenciones colectivas, los laudos arbitrales y las sentencias de anulación. Justamente, el CESLA de la ANDI provee análisis de este tipo a sus socios patrocinadores, que pueden ser útiles para ofrecer una mirada realista a las relaciones colectivas desde una óptica objetiva y ampliada

En síntesis, todas las empresas entrevistadas coinciden en la importancia de una preparación adecuada de la negociación. Desde la mirada de la organización sindical, esta etapa preparatoria debería asumirse como una oportunidad para aproximarse a la construcción de un pliego de peticiones realista con el presente de las relaciones colectivas. Si la organización sindical no lo hace, este, en todo caso, es un elemento que la empresa debería considerar en el desarrollo de la negociación.

3.9. El desarrollo de la negociación

No queremos centrarnos aquí en el procedimiento normativo que debe seguirse a partir de este momento, pues fue objeto de un análisis anterior. Más bien, nuestro interés es centrarnos en algunos aspectos prácticos del proceso de concertación.

El éxito de una negociación es el resultado de una buena comunicación y de un clima de confianza. Para el desarrollo del proceso de concertación, la empresa debe conocer qué quieren y que necesitan sus trabajadores⁴⁰. También, el empleador debe tener la capacidad de hacerle entender a la organización de trabajadores cómo va la empresa y qué necesita de ellos. Debe ser una relación honesta y abierta. Por ende, la sinceridad y la posibilidad de expresarse con respeto son factores decisivos en el desarrollo de una negociación.

La negociación colectiva comienza, formalmente, cuando la organización sindical presenta un pliego de peticiones. En sí mismo, este es un asunto que genera controversias y puede conducir a malas prácticas.

Por ejemplo, el pliego de peticiones se utiliza, en algunas ocasiones, como un gancho de afiliación. Asimismo, es factible encontrar organizaciones sindicales que, sin presentar si quiera pliego de peticiones, anticipan el conflicto colectivo acudiendo a vías de hecho orientadas a afectar la imagen de la compañía. Se trata de una cultura equivocada en la que se cree que a las malas se logran mejores resultados durante la negociación, sin caer en la cuenta de que una campaña de desprestigio no solo le hace daño a la empresa, sino, también, a sus trabajadores.

De igual modo, otra mala práctica, en lo concerniente a los pliegos de peticiones, es la utilización de la estrategia “copiar y pegar”, a través de la cual se replican, de forma acrítica y sin tener en cuenta las particularidades de cada negociación, los pliegos presentados por otros sindicatos o por el mismo sindicato otras empresas. El *copy and paste* olvida que la negociación debe responder a necesidades concretas y únicas.

Adicionalmente, una de las peores prácticas que se identificó, en relación con el desarrollo de la negociación y el pliego de peticiones, es lo arbitrario e indefinido de este. Si la negociación se va a ver frustrada, las organizaciones sindicales

⁴⁰ En este sentido, algunas empresas reportan, como buena práctica, la tarea de perfilar las necesidades concretas de sus trabajadores. De esta manera, una base de datos con variables demográficas, educativas y vitales, entre otras, podría ser útil para anticipar y entender el contenido de determinadas solicitudes consignadas en los pliegos de peticiones. Por ejemplo, para una organización sindical compuesta por trabajadores de avanzada edad determinados tipos de beneficios, como el auxilio de natalidad, podrían no ser tan interesantes como otros.

retiran el pliego de peticiones, lo vuelven a presentar y así se perpetúa el fuero circunstancial y el proceso de concertación hasta que el resultado les sea favorable. Esta es una práctica frecuente cuando el sindicato anticipa un posible laudo adverso en sede del tribunal de arbitramento, de suerte que optan por retirar el pliego y volverlo a presentar.

Lo anterior se suma a una amplia lista de malas prácticas que no es posible agotar, pero en la que también se encuentran los pliegos con peticiones desproporcionadas, los pliegos con problemas de estructura, gramática y ortografía que resultan ininteligibles; los pliegos contradictorios, entre otras.

De otro lado, como quiera que la titularidad de la negociación se sitúa en una sola de las partes, esto es, en la organización sindical, es posible poner en duda hasta qué punto la negociación convencional responde, en su desarrollo, a un modelo racional de acción comunicativa. De esta manera, si uno de los presupuestos de la teoría de la acción comunicativa es la libertad de ingreso o apertura al diálogo en igualdad de condiciones (Habermas, 1999), resulta cuestionable que, en términos normativos, la titularidad de la negociación se restrinja de forma unilateral al sindicato con la presentación del pliego de peticiones. Es por esto mismo que, en la práctica, las posibilidades de que un empleador denuncie total o parcialmente la convención se encuentran restringidas a que, eventualmente, un tribunal de arbitramento tome en cuenta esta denuncia como factor de competencia a la hora de resolver el conflicto colectivo.

Una vez presentado el pliego, las partes entran a negociarlo, habitualmente, a través de dos métodos. El primero consiste en debatir punto por punto, artículo por artículo, valor por valor. El segundo consiste en presentar una contrapropuesta integral y dar el debate desde la misma, omitiendo, en lo posible, discusiones particulares. Esto bajo el entendido de que se negocia un fondo económico integral y no prerrogativas aisladas. Dependiendo del tipo de negociación, un método podrá ser más exitoso que otro, aunque es claro que el segundo método es más usado por las partes.

La técnica del regateo es una mala práctica que caracteriza, con bastante frecuencia, el desarrollo de la negociación convencional. Es habitual encontrar que la organización sindical presenta un pliego de peticiones con valores exorbitantes y, como respuesta, el empleador presenta una propuesta con valores irrisorios. Un error conduce a otro error. Así se van escamoteando, mutuamente, conquistas parciales. Esto hace que el desarrollo de la negociación sea altamente ineficiente, pues, de entrada, en un contexto ideal, las partes deberían sentarse a dialogar sobre opciones realistas.

Por otra parte, el tiempo de desarrollo de la negociación debe ser optimizado en términos de eficiencia. El marco regulatorio establece, en tal sentido, que las conversaciones “durarán” veinte días calendario, prorrogables de común acuerdo por otro término igual. Este referente temporal debe entenderse adecuadamente. No debe leerse en el sentido de que las partes deban permanecer, 20 días de tiempo completo, dedicadas a las conversaciones. Una posición de este tipo sería reductible al absurdo. Por el contrario, el acuerdo puede anticiparse y no tiene por qué esperar estos 20 días. Asimismo, los negociadores pueden acordar reuniones parciales durante ese término. Así, por ejemplo, es posible destinar parte de un día a las conversaciones presenciales en la mesa, establecer tiempos de encuentro grupal interno, momentos de receso; de modo que, en general, la flexibilidad debe caracterizar el proceso si realmente se pretende su eficiencia.

El trabajo de campo revela que, salvo en negociaciones especialmente complejas, los acuerdos bien podrían anticiparse en un número significativo de casos. Habitualmente, los puntos que las partes estiman centrales en la negociación, como lo es, por ejemplo, el relativo al incremento salarial, se dejan para un último momento, lo cual dificulta las posibilidades de consenso y alarga innecesariamente el proceso.

Otros motivos de ensanchamiento innecesario del tiempo de negociación pasan por la existencia de una percepción equivocada relacionada con el hecho, contradictorio, de que un proceso de negociación es tanto más eficiente cuanto más se demore. De lo contrario, cuando se negocia con eficiencia y prontitud, los delegados de las partes suelen ser descalificados como “regalados”, pues, pudiendo negociar más tiempo, renunciaron a hacerlo. Se trata de un prejuicio que conduce a malas prácticas y que se alimenta de los beneficios, económicos, laborales y organizativos, que en algunos casos se reportan de la demora. Desde esta perspectiva, que constituye una mala práctica, se entiende que entre más improductiva sea una negociación más útil resulta.

El lugar de desarrollo de las conversaciones es, también, un aspecto sensible. En general, debería escogerse un espacio que facilite el encuentro. En este sentido, es habitual que las negociaciones se realicen en la sede de la empresa. Sin embargo, en algunos eventos las negociaciones se realizan en lugares alternos, como hoteles, salas de *coworking*, centros de convenciones, cajas de compensación, entre otros espacios, con el fin de no afectar el desarrollo normal de las actividades en una compañía y evitar presiones indebidas. Esta también puede ser una opción saludable, sobre todo cuando las partes tienen interés en tomar distancia de su cotidianidad, para, justamente, evaluarla con objetividad y sin la presión del día a día.

De cualquier modo, nada impide que las partes acuerden sesiones no presenciales de encuentro, mediadas, por ejemplo, por las tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial.

Al igual que el tiempo y el lugar de la negociación, el cómo es extremadamente variable. Desde la mirada de los empleadores, un primer consejo que podría considerarse, dependiendo del nivel de complejidad del proceso, tiene que ver con la evaluación preliminar del pliego de peticiones.

Así, la cuantificación del pliego debe hacerse con base en proyecciones, por ejemplo, como porcentaje del valor total de nómina, considerando, además, que los contenidos convencionales aplicarían a los trabajadores de la organización sindical, a potenciales afiliados futuros, así como a trabajadores no sindicalizados a quienes, eventualmente, se extenderían los beneficios, bien sea por decisión unilateral del empleador, porque los trabajadores no sindicalizados se adhieran voluntariamente o porque se trate de una exigencia normativa. De esta manera, la empresa puede prepararse para el aumento del valor total del pliego si el sindicato crece o se presentan otras contingencias.

Si se trata de una negociación con trayectoria en el tiempo, no solo interesa cuantificar el valor del pliego, sino, también, cuantificar el costo de la convención colectiva anterior.

Una vez cuantifican el pliego, algunas empresas deciden compartirlo con sus sindicatos, debido a que se percibe que, en no pocas ocasiones, la planeación del pliego de peticiones por parte de la organización sindical no incluye su costeo. Este ejercicio permite darles a conocer a las organizaciones sindicales el valor real de sus solicitudes, haciéndoles ver, cuando ello aplique, lo desproporcionado de estas en relación con las posibilidades de una empresa que busca competitividad y sostenibilidad⁴¹. Por esto mismo, en el desarrollo de la negociación o en una etapa previa, es importante partir de una explicación global de la situación económica de la compañía, con el fin de entender la realidad sobre la cual se va a trabajar. Es igualmente útil, en este proceso, realizar comparaciones del nivel productivo de otras empresas, con el fin de dotar a la negociación de un término de referencia.

Por otra parte, la forma de negociación puede dar cuenta de acuerdos parciales o totales. El marco regulatorio establece, incluso, que, en caso de llegar a acuerdos parciales, estos pueden ser plasmados en una convención. Pese a ello, esta no es

⁴¹ De esta manera, si la empresa les traslada a sus clientes, en el precio del producto o del servicio, los costos fijos que le genera la convención colectiva, claramente pierde competitividad. Si los asume completamente, sin trasladarlos al cliente, pierde sostenibilidad.

una práctica usual. Y no lo es debido a una mala práctica que se produce en los tribunales de arbitramento laboral obligatorio, los cuales, al decidir el conflicto colectivo, suelen tomar de forma descontextualizada los acuerdos parciales como si fueran realidades aislables de la negociación del pliego en su conjunto. De allí que, en la mayoría de los casos, las partes acuerden la siguiente premisa básica: “nada está acordado hasta que todo esté acordado”.

3.10. El contenido de las negociaciones

Los contenidos convencionales dependen de muchos factores.

Las partes buscan no cometer errores incluyendo o dejando de incluir cláusulas que consideran necesarias. Por la mala práctica de entender que lo negociado ya no se vuelve a renegociar, sino, solo a actualizar; en la práctica, la empresa que se equivoca negociando no tiene posibilidad alguna de enmendar su error en una negociación futura. Estos errores, además, se pagan caro desde el punto de vista del negociador individualmente considerado. Los errores también son costosos para los negociadores de las organizaciones sindicales, quienes responden a las expectativas de las bases sindicales.

En todo caso, los contenidos convencionales deben estar referidos, exclusivamente, a las condiciones de trabajo. Se trata de una aclaración básica, pero no por ello deja de ser relevante, en tanto que, en la investigación de campo, se identificó una tendencia a incluir en las negociaciones colectivas problemáticas sociales que, incluso, no incumben a las partes de la negociación, sino que tienen que ver con asuntos comunitarios que deben ventilarse en otros escenarios.

Una apreciación general, que se desprende no solo de las entrevistas, sino, también, del estudio documental de las convenciones colectivas suscritas en 2015 y 2016, nos lleva a afirmar que es frecuente encontrar en los contenidos de estos acuerdos la inclusión de normas de carácter legal. Ello obedece a que, para algunos actores de la negociación, lo que se defina por convención está por encima del código de la empresa o de cualquier otra normativa. Se trata, también, de una visión de corta mira que absolutiza convención como la única fuente normativa que regula la relación de trabajo. Contenidos de este tipo, esto es, contenidos que se limitan a repetir el marco regulatorio, dilatan la negociación y, en la mayoría de los casos, carecen de utilidad.

Igualmente, los pliegos de peticiones, por definición, deberían responder a los intereses colectivos de los trabajadores sindicalizados. Otra cualidad relevante de los pliegos de peticiones debería ser la proporcionalidad de las solicitudes. De este

modo, solicitudes que reflejen intereses no laborales, intereses personales y políticos, o que sean francamente desproporcionadas, constituyen malas prácticas que deberían ser evitadas. Este tipo de situaciones se presenta, entre otras, cuando la convención colectiva deja de concebirse como una manera de reivindicar los derechos de los trabajadores en su conjunto. Muestra de ello son las convenciones que llegan a un nivel top de beneficios, de modo que, siendo imposible mejorarlos, en la práctica, se desvían los intereses de la negociación hacia intencionalidades ajenas al mundo laboral.

Dicho esto, una recomendación relevante, al dar comienzo a la etapa de arreglo directo, es fijar en un acta la fecha de instalación de la mesa, para saber, exactamente, cómo deben contabilizarse los términos de ley y poder definir, con anterioridad, las garantías sindicales y la logística de la negociación.

En los acuerdos maduros es frecuente encontrar, en su parte inicial, cláusulas con un fuerte capital simbólico. No se trata de retórica laboral, sino de contenidos que las partes acuerdan, en tono a los principios fundamentales del trabajo, como una muestra de reconocimiento mutuo en tanto que interlocutores válidos. Estos principios aluden a:

- 1) El reconocimiento de las partes como interlocutores válidos.
- 2) El respeto de los derechos sindicales.
- 3) La exaltación del trabajo como derecho al que también le corresponden obligaciones.
- 4) La sostenibilidad de la compañía como presupuesto básico de las relaciones.
- 5) La productividad y la competitividad del negocio como factores claves para el beneficio mutuo.
- 6) El diálogo social permanente como condición necesaria para privilegiar los consensos.

A renglón seguido, se decantan los acuerdos sobre las condiciones de trabajo propiamente. Estas condiciones se relacionan con:

- i. Las garantías sindicales, por ejemplo, como es el caso de auxilios, permisos, entre otros, en el supuesto en que apliquen.
- ii. Las prerrogativas económicas, que pueden ser periódicas o repetitivas, como las primas, los salarios; o eventuales, como determinados auxilios o bonificaciones que, usualmente, dependen de la configuración de una situación de hecho (nacimiento, anteojos, matrimonio, firma de la convención, entre otros). Algunas negociaciones convencionales estiman que resulta indispensable hacer a un lado las concepciones paternalistas de estas pre-

rrogativas y, en consecuencia, han reemplazado los beneficios económicos eventuales por un fondo de beneficios, semestrales o anuales, para cada trabajador. En general, con independencia del esquema a través del cual se pacten estas prerrogativas económicas, se trata de beneficios extrasalariales.

- iii. Régimen normativo, concerniente, principalmente, al procedimiento disciplinario.

En general, el margen de negociación resulta más amplio en lo concerniente a las prerrogativas económicas. Esta capacidad negocial se resta cuando los incrementos y montos demandados por la organización sindical son inalcanzables. Cuando se trata de peticiones realistas, el proceso de negociación se surte de modo que ambas partes ceden hasta llegar a un acuerdo. La clave, como vimos en el segundo capítulo de este libro, es que las partes asuman como propia la tarea de crear valor, para luego, sí, distribuirlo.

Aunque no se percibe la existencia de temas innegociables, la investigación revela que no es frecuente incluir, en el contenido convencional, los siguientes puntos:

- La coadministración de la compañía, las metas comerciales, los aspectos misionales y, en general, temas relacionados con la productividad.
- Los fueros sindicales.
- Los permisos sindicales permanentes.
- La publicidad o propaganda.
- Los tipos de contrato.
- La estabilidad laboral reforzada.
- Las indemnizaciones extralegales.
- La participación con voz y voto de la organización sindical en las decisiones disciplinarias.
- La jornada y el horario de trabajo.
- Planes de medicina prepagada o pólizas de salud.
- La internalización de trabajadores que prestan servicios para contratistas.

Estos puntos, entre otros, se relacionan con las facultades del empleador, definidas en la ley, y que, por ello mismo, por ejemplo, un tribunal de arbitramento no podría desconocer⁴².

Además, hay que considerar que algunos aspectos de la relación laboral resultan intransigibles, como lo son los derechos ciertos e indiscutibles de las partes. Asi-

⁴² Pueden verse, entre otras, las sentencias 36926 de 2009, 40534 de 2009, 54003 de 2012, 59713 de 2014, 69901 de 2015, 66590 de 2016, 75450 de 2016, 70599 de 2016, entre otras de la Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia.

mismo, de acuerdo con el Acto Legislativo 001 de 2005 y la Sentencia SU-555 de 2014, el tema pensional está excluido de los contenidos convencionales.

Finalmente, vale la pena insistir en que las partes nunca deben renunciar a un arreglo si realmente están dispuestas a asumir, de forma auténtica, los compromisos del diálogo social. Incluso si formalmente expiran los tiempos de la etapa de arreglo directo, el acuerdo sigue siendo una posibilidad de prevenir que el proceso desencadene en una huelga o en un tribunal de arbitramento. No se trata de prolongar más de la cuenta la etapa de arreglo directo, se trata de tener disposición a reabrir los espacios de diálogo cuando las condiciones lo requieran y los intereses parciales se hayan visto reconfigurados.

De este modo, si las partes no llegan a un acuerdo en la etapa de arreglo directo, y sin menospreciar las posibilidades de seguir dialogando, debería surtirse, con rapidez, el procedimiento previsto en la ley para la resolución del conflicto colectivo. Si se acude a la huelga en el marco de la legalidad, esta no debería impedir las posibilidades de diálogo. La huelga, en todo caso, no debería asumirse desde una mirada cortoplacista por parte de las empresas que, presionadas para garantizar la continuidad productiva, comprometen la sostenibilidad de ellas mismas y de las relaciones colectivas.

3.11. Estrategias de comunicación

Aunque se trata de un proceso transversal que debería ocurrir antes, durante y después de cada negociación colectiva, la estrategia de comunicación merece una sección aparte debido a su importancia y al hecho de que constituye una pieza clave puesta de relieve en todas las entrevistas.

Indudablemente, las redes sociales y el progreso tecnológico han traído cambios en los esquemas de comunicación de las compañías. En este sentido, las relaciones sindicales reflejan dicha transformación, tanto en la comunicación en el interior de la empresa como hacia el exterior de esta.

En algunas empresas la estrategia de negociación inicia meses antes de la negociación en estricto sentido. Sobre todo en aquellos contextos en donde la negociación colectiva resulta de sumo interés para diversos actores, como, por ejemplo, cuando se trata de una empresa única en una determinada región, conviene implementar, tempranamente, una estrategia de comunicación efectiva.

El proceso de negociación se comunica dentro de las empresas utilizando herramientas como la intranet, los boletines periódicos, el correo institucional, conmu-

tadores telefónicos, redes sociales y los demás medios institucionales, con el fin de mantener informados a todos los trabajadores y evitar rumores. Las publicaciones están acompañadas, algunas veces, de reuniones entre los jefes y sus equipos de trabajo, fomentando una comunicación cercana orientada a resolver dudas puntuales en cuanto al proceso de negociación colectiva, el alcance de una organización sindical, la naturaleza de los fueros (ejercer la representación sin coacciones), entre otras cuestiones que pueden generar inquietudes en diferentes instancias de una compañía. Estos medios se convierten, también, en una forma para que las empresas se comuniquen, directamente, con los empleados, sindicalizados y no sindicalizados, permitiendo expresar problemas e inconformidades.

En este sentido, una buena práctica implementada por la mayoría de las empresas es activar estos canales de comunicación para mantener informado a su personal de la iniciación, desarrollo y conclusión de la negociación colectiva. Cuando la empresa utiliza estos canales, previene que se generen malentendidos que suelen aprovechar el silencio como fuente de especulación. No se trata de instrumentalizar estos medios de comunicación como una prolongación de la mesa de negociación. No, de lo que se trata es de ocupar espacios comunicativos que, habitualmente, estaban restringidos a las organizaciones sindicales. Así, la propuesta discursiva de la empresa debería guiarse a partir de criterios descriptivos que, de manera muy general, expliquen los argumentos que soportan su punto de vista. Sobre todo, la estrategia de comunicación puede ser útil en aquellos contextos organizativos en los que se percibe la negociación colectiva como un período de incertidumbre y zozobra y no, como debería ser, como una práctica común en el mundo del empleo. Así, las empresas no deberían escatimar esfuerzos en informar interna y externamente a su público objetivo y actores interesados, cuando sea necesario.

La comunicación hacia el público externo, como clientes, proveedores, gobierno y, en general, *stakeholders*, puede resultar útil en algunos casos (Freeman, 2010). En este punto la recomendación no puede ser categórica. Esta estrategia de comunicación externa se hace solo en algunas ocasiones, cuando la compañía estima importante transmitir un mensaje de normalidad y tranquilidad. Esta cobra una dimensión más relevante en aquellos eventos en que se identifica una estrategia de desinformación hacia el público externo. En algunos casos, cuando estas comunicaciones no se encuentran amparadas por el legítimo ejercicio del derecho de libertad de expresión, esto es, cuando los trabajadores difunden información falsa o tergiversada, se podría configurar, adicionalmente, una falta a los deberes como trabajador debido a la afectación reputacional de la empresa. Especialmente en una época en la que las redes sociales se usan con tanta ligereza, las partes deberían ser cuidadosas en atenerse, en sus comunicaciones, a la realidad.

En todo caso, es importante que las compañías evalúen el riesgo que tienen de enfrentar problemas de este tipo, para así crear una estrategia de comunicación que permita disminuir el impacto dentro y fuera de la empresa.

3.12. La transparencia en la información

Uno de los aspectos que se indagó expresamente en la investigación es el relacionado con el flujo transparente de la información.

En general, la mayoría de las empresas entrevistadas deciden mostrar datos de manera oportuna, veraz y directa. Entregan los estados financieros y proyectos de inversión a futuro al iniciar la negociación. Este momento se acompaña, usualmente, de explicaciones económicas sobre los principales indicadores y su correlación con el costo de vida, con el fin de sentar una base para el desarrollo del acuerdo.

Por otra parte, algunas compañías prefieren entregar información de manera periódica, en las reuniones que se llevan a cabo, con frecuencia, para la gestión de la información. De esta manera, los trabajadores se mantienen informados y actualizados en cuanto a las condiciones del mercado y de la empresa, y pueden tener en consideración estos datos para elaborar su pliego de peticiones.

Finalmente, y sobre todo cuando las relaciones colectivas están atravesando momentos de tensión, algunas compañías prefieren ser más cautelosas con la información que brindan, por lo que le dan la opción al sindicato de buscar la información por sus propios medios. No se trata de un acto de mala fe de las empresas, sino, más bien, de un acto de prudencia. La información económica de una compañía puede ser utilizada para generar pánico entre los trabajadores o público externo, al igual que puede usarse en el marco de prácticas anticompetitivas.

Por lo anterior, es importante que la información que fluye de forma transparente como base de la negociación sea manejada, por todas las partes, con reserva y cuidado.

Correlativamente, y este es un aspecto en el que debería trabajarse, el trabajo de campo revela que la transparencia en la información no debe asumirse en una sola vía. Es importante, también, que las organizaciones sindicales compartan información que puede ser útil para las empresas entender sus solicitudes. Así, algunas empresas entrevistadas manifestaron las dificultades que se presentan cuando intentan indagar el porqué de las peticiones que se consignan en un pliego. Este no es un gesto de debilidad. Más aún, cuando los negociadores representantes de una empresa consiguen entender cuáles son las necesidades que motivan los intereses

de los trabajadores, la negociación se surte de manera más fructífera para todos, pues el intercambio de argumentos y contraargumentos se enmarca, adecuadamente, en hechos y no en suposiciones.

3.13. *La vigencia de las convenciones*

En este punto es necesario encontrar un equilibrio que se adapte a las necesidades de las organizaciones sindicales y de las empresas. Como veremos en el próximo capítulo, el promedio de vigencia de las convenciones colectivas, en Colombia, es de aproximadamente dos años.

Por un lado, es innegable que procesos de negociación excesivamente frecuentes pueden producir desgaste entre las partes. No puede perderse de vista que la negociación implica, en mayor o menor medida, costos administrativos y ausentismo laboral.

Por otra parte, establecer acuerdos a largo plazo puede implicar grandes riesgos en cuanto a la estabilidad del mercado, la tasa de cambio, el marco regulatorio, el contexto económico, el *stock* de inventario, entre otros factores que inciden en las posibilidades de una negociación de largo aliento. Algunas empresas tienen ventajas en este sentido, al contar con precios regulados que limitan la volatilidad, pero debido a otros riesgos que aparecen, se observa que, en general, en estos casos, el tiempo de vigencia de las convenciones asciende, máximo, a cuatro años.

Por otra parte, debido a que cada nueva negociación suele implicar incrementos en los contenidos convencionales (*snowball effect*), cada acuerdo se convierte, con frecuencia, en una barrera para la sostenibilidad misma de las relaciones laborales colectivas.

Este efecto es predominante en las negociaciones entre empresas y sindicatos. Usualmente, los sindicatos basan sus peticiones en acuerdos de otras empresas, de otras empresas del grupo al que pertenecen o, de la misma empresa, pero firmado con un sindicato distinto. Se trata de una estrategia de *copy and paste* de convenciones colectivas anteriores. Esta situación carece de sentido, pues existen particularidades para cada sector, compañía e incluso sindicato. Factores como el tamaño, actividad económica, exposición al riesgo del mercado, cotización en bolsa, el origen de la empresa, entre otros factores, afectan significativamente el poder de otorgar beneficios y ceder ante las peticiones. En este sentido, en ocasiones, las negociaciones reflejan expectativas inalcanzables, pues hay una brecha entre las bases y referencias que emplean los sindicatos para plantear sus demandas en comparación con la realidad económica de la respectiva compañía.

3.14. La implementación de los acuerdos

Aunque las convenciones se firman, las negociaciones colectivas se realizan. En este sentido, si bien es cierto que las negociaciones, formalmente, cierran con la suscripción de un acuerdo, materialmente, no terminan cuando terminan⁴³. Tan importante como la firma de la convención es la gestión de esta. Que lo acordado se cumpla es un factor decisivo en la construcción de la confianza.

Las grandes empresas cuentan, habitualmente, con una estructura organizacional robusta encargada, especialmente, de gestionar la implementación de la negociación colectiva. En la investigación de campo se pudo observar que esta es una buena práctica que puede ser replicada. Así, la creación de equipos de trabajo con dedicación exclusiva o prioritaria a las relaciones laborales colectivas busca asegurar ambientes propicios para la construcción de confianza. Estos equipos constituyen un canal de diálogo, abierto de forma permanente a escuchar los intereses y las necesidades de las partes.

Adicionalmente, en algunas empresas existen comisiones o comités de diálogo paritario encargados de velar por el cumplimiento de la convención colectiva y que son mucho más que un escenario para ventilar quejas puntuales. El funcionamiento regular de estos espacios propicia, de un lado, la gestión de la convención, pero, de otra parte, también resulta útil de cara a facilitar la firma de convenciones futuras. Así, la mayor parte de empresas entrevistadas mantiene una comunicación constante y una serie de encuentros periódicos con las directivas sindicales, lo que permite adelantar las peticiones, construir una relación laboral sólida y conocer con anticipación los intereses que estructuran el pliego. Ello, desde luego, no debe entenderse como una extensión o anticipación de la etapa de arreglo directo.

Finalmente, las etapas formales de arreglo terminan dando cuenta de los diferentes asuntos que se tratan, periódicamente, en estos espacios de interlocución.

La gestión de la convención exige, también, la evaluación de esta. No basta con hacer operativo el acuerdo si su cumplimiento global no es evaluado en contraste con las necesidades e intereses de las partes. Evaluar para mejorar debería ser una constante de los equipos encargados de la gestión convencional.

⁴³ Adicionalmente, no es infrecuente encontrar actas de acuerdos extraconvencionales que, con posterioridad a la firma de la convención, adicionan, suprimen o modifican un contenido convencional. De este modo, no solo las convenciones se hacen todos los días, sino que, también, se refirman con alguna frecuencia.

Gráfico 48. Momentos de la negociación convencional



Fuente: elaboración propia.

En síntesis, para cerrar este capítulo, quisiéramos invitar al lector para que indague por las buenas prácticas en el interior de su organización, de modo que, sistematizándolas, permita que otros actores interesados puedan replicarlas.

Capítulo 4.

Aproximación empírica a la negociación convencional 2015 y 2016

En este capítulo quisiéramos intentar un esbozo empírico de los análisis que, en el interior del CESLA, hicimos con relación al universo de convenciones colectivas suscritas entre empleadores y sindicatos para los años 2015 y 2016. La investigación documental utilizó, inicialmente, el estudio del profesor Ricardo Bonilla (2011) para definir las variables objeto de análisis. Sin embargo, debido a la complejidad de algunas convenciones y a que el estudio supuso la lectura detallada de cada uno de estos acuerdos, la batería de categorías y variables de análisis se vio ampliada.

En este orden de ideas, de cada convención colectiva se extrajeron, entre otros datos, los siguientes:

- i. Información de las partes: empleador y organización sindical, con números de identificación.
- ii. En relación con la empresa: tamaño, ubicación territorial, sector económico y subsector económico.
- iii. En relación con la organización sindical: tipo de sindicato, federación o confederación de adscripción y ubicación territorial.
- iv. Como información general de las convenciones: fecha de suscripción, fecha de inicio, fecha de terminación, número de trabajadores beneficiados, alcance territorial, régimen de transición y la determinación sobre si remite a otra convención o regula integralmente las relaciones de trabajo.
- v. Respecto del salario: salario mínimo convencional e incrementos salariales para cada anualidad en la que tiene vigencia la convención, así como algunas condiciones de las que dependen estos (enganche, rango de salarios, cargo, lugar de trabajo, antigüedad, tipo de salario, entre otras).
- vi. Sobre las garantías sindicales: permisos sindicales en días, horas y por eventos; auxilios sindicales por año, por vigencia de la convención y en proporción por trabajador; fueros extralegales permanentes, fueros extendidos en meses, prohibiciones especiales, cláusulas de formación, comisión, viáticos, tiquetes, insumos de oficina, entre otras variables.

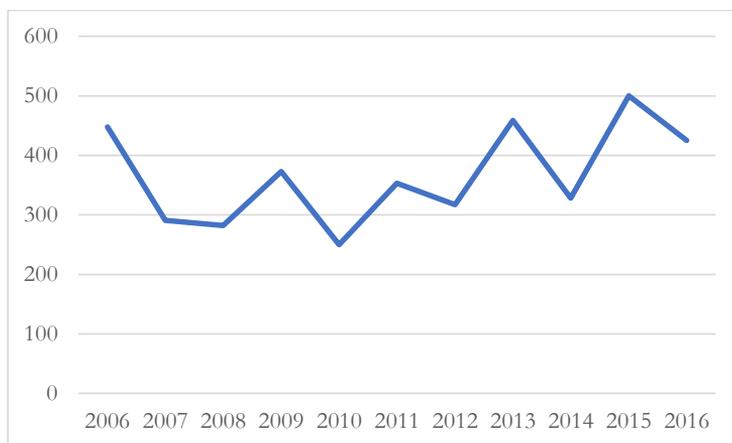
- vii. En relación con los aspectos normativos de la relación de trabajo: cláusulas de estabilidad laboral, preferencias contractuales, indemnizaciones extralegales, regímenes especiales de ingreso, ascenso, reemplazo y bonificación por reemplazo; jornada laboral convencional, trabajo nocturno, recargo nocturno, recargo por trabajo dominical y festivo, descansos remunerados, descansos doblemente remunerados, días de vacaciones extralegales, procedimientos disciplinarios, prescripción de faltas disciplinarias, etc.
- viii. Sobre permisos: permiso por muerte de trabajador, muerte de familiar, calamidad doméstica, matrimonio, aborto, paternidad, maternidad, lactancia, estudio, entre otros permisos.
- ix. Respecto de auxilios: auxilios por muerte de trabajador, muerte de familiar de trabajador, natalidad, calamidad doméstica, seguro de vida, seguro funerario, seguro por discapacidad, auxilio matrimonial, auxilio de anteojos, entre otros.
- x. En lo referido a préstamos: calamidad, vivienda (adquisición, mejora, escrituras), estudios (trabajador y familiares), préstamos especiales, créditos para vehículos, fondos rotatorios, créditos para pensión, entre otros.
- xi. Sobre aspectos sociales: becas y auxilios de estudio para el trabajador y su familia, servicios de salud (trabajador y familia), medicina prepagada, póliza, auxilios por medicamentos, enfermedad, prótesis, hospitalización, tratamientos, traslados, entre otros.
- xii. Cláusulas específicas sobre alimentación, transporte, dotaciones y clubes sociales.
- xiii. Respecto de algunos beneficios periódicos o repetitivos: primas de navidad, mitad de año, pascua o pescado, vacaciones, servicios, productividad, antigüedad, entre otras.
- xiv. En relación con algunas bonificaciones adicionales, como, por ejemplo, las bonificaciones por pensión, firma de la convención (trabajadores y negociadores), subsidio familiar, entre otras.

Conviene advertir que los datos y microdatos de esta investigación documental son de acceso exclusivo para las empresas patrocinadoras del CESLA, quienes pueden consultarlos a través de un aplicativo diseñado especialmente para este efecto. Por lo anterior, a renglón seguido presentaremos, en líneas generales, al-

gunos resultados de esta investigación documental, los cuales, advertimos, no deberían ser empleados como tercio de comparación (*tertium comparationis*) debido al alto grado de generalidad de los datos que se presentan.

Para comenzar, es preciso considerar el comportamiento de la negociación convencional en nuestro país.

Gráfico 49. Comportamiento de la negociación convencional 2006-2016



Fuente: Ministerio de Trabajo (2018a).

Los picos que se presentan cada dos años se explican, por un lado, en tanto que esta es la duración promedio de las convenciones colectivas en Colombia y, por otro lado, en razón a que los años con mayor número de convenciones colectivas suscritas son aquellos en los que se lleva a cabo el proceso de diálogo social en el subsector bananero, como lo fue el año 2015.

Por ello mismo, no es impreciso consolidar los análisis de forma bienal, como lo haremos a continuación. Así, en total se analizaron 885 convenciones colectivas, como pasan a describirse.

Tabla 9. Alcance de las convenciones colectivas 2015 y 2016

Año	Convenciones	Empresas	Empresas por establecimiento	Sindicatos	Sindicatos por subdirectivas	Trabajadores beneficiados
2015	498	410	465	215	223	94.414
2016	387	328	332	216	252	81.646
Total	885	706	770	373	422	176.060

Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

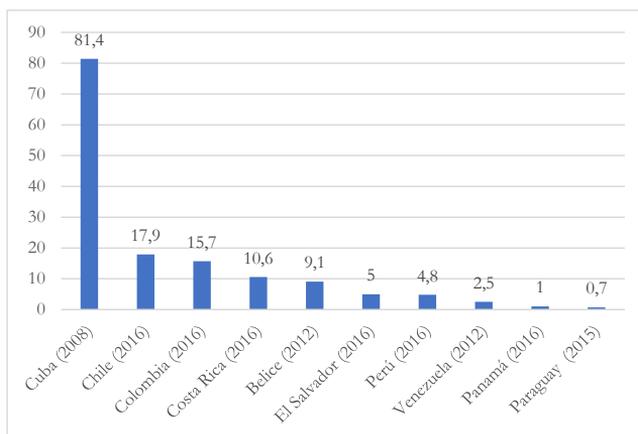
Es importante precisar que, en relación con los totales, en la tabla se suprimen los registros duplicados. De este modo, si una empresa negocia con varios sindicatos en un año, solo se contabiliza una convención. Lo mismo opera con las demás variables.

De lo anterior se desprende que, para el bienio 2015 y 2016, la *ratio* entre empresas y organizaciones sindicales fue de 1.89. Esto quiere significar que, en general, la negociación convencional tiene impacto directo en un mayor número de empresas en comparación con el número de sindicatos. Así, por cada sindicato que firma una negociación colectiva, 1.89 empresas participan en el mismo proceso.

En cuanto al número de trabajadores beneficiados por convención, vale la pena advertir que se trata de un dato aproximado, por varias razones. En primer lugar, porque algunas convenciones colectivas no reportan el número de trabajadores destinatarios de estas. En segundo lugar, porque algunos trabajadores, sindicalizados y no sindicalizados, a quienes se les extienden los efectos de la convención, no son considerados al momento de depositar el acuerdo convencional en el Ministerio de Trabajo.

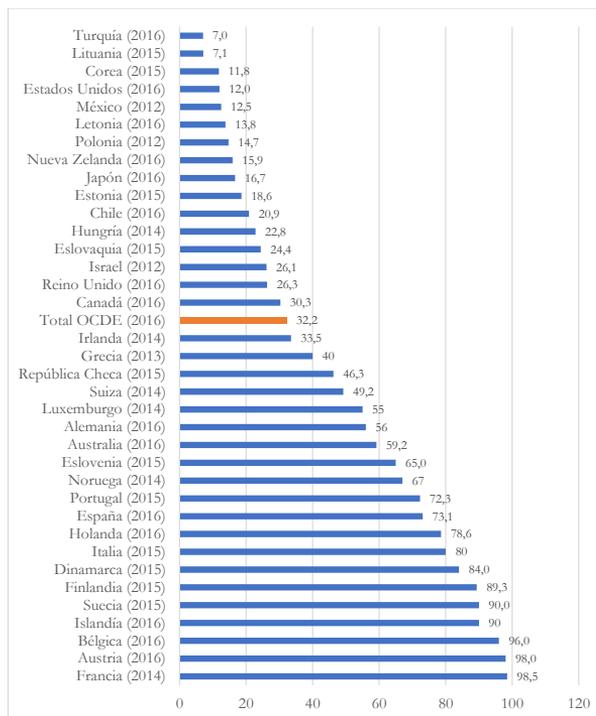
Así, sobre el universo de trabajadores en Colombia, no es posible determinar, con certeza, el índice de cobertura de la negociación colectiva. Pese a estas dificultades, la OIT y la OCDE reportan, al respecto, los siguientes indicadores en cuanto al índice de cobertura de la negociación colectiva, esto es, en relación con los trabajadores que, en un país, se ven beneficiados de las convenciones colectivas.

Gráfico 50. Índice de cobertura de la negociación colectiva para diferentes países de América Latina y el Caribe (%)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la OIT (2018a)

Gráfico 51. Índice de cobertura de la negociación colectiva en países OCDE (%)



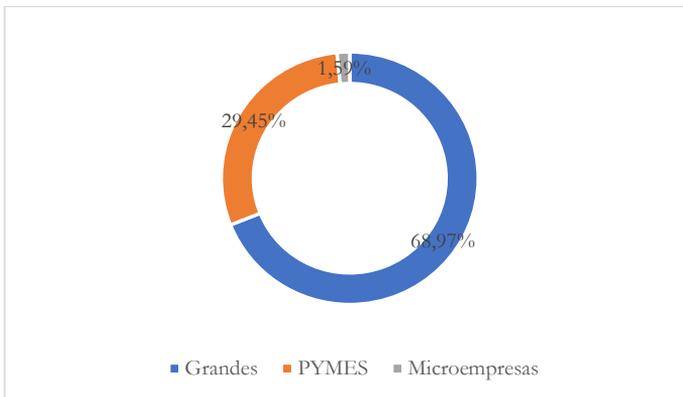
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la OCDE (2018), a su vez contruidos con información de la OIT (2018a)

Desde nuestro punto de vista, y ante las dificultades metodológicas que supone precisar el índice de cobertura de la negociación convencional, podríamos decir que, para los años 2015 y 2016, las convenciones colectivas beneficiaron, en promedio, a 216 trabajadores.

De otra parte, si analizamos más a fondo los principales actores de la negociación convencional, también observamos un panorama interesante.

Desde la perspectiva de las empresas o unidades productivas, y diferenciando su tamaño de acuerdo con el valor anual de sus activos, tenemos que el 68,97 % de las convenciones colectivas se acordaron en grandes empresas, el 29,45 % en PYMES y solo un 1,59 % en microempresas. Esto revela un hecho notable. Promover estrategias de industrialización a gran escala también repercute positivamente en el diálogo social. Así, existe una relación directamente proporcional entre el tamaño de la empresa y la negociación convencional. De esta suerte, robustecer la industria es, también, una vía idónea para fomentar el diálogo social.

Gráfico 52. Convenciones colectivas 2015 y 2016 por tamaño de empresa (%)



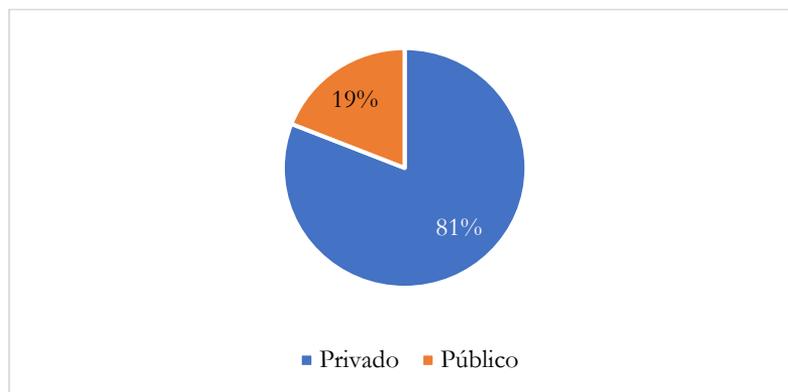
Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Tabla 10. Alcance de las convenciones colectivas 2015 y 2016 por tamaño de empresa

Empresas según tamaño	2015		2016	
	% participación en el total de convenciones	% participación en el total de trabajadores en los que aplica	% participación en el total de convenciones	% participación en el total de trabajadores en los que aplica
Grandes	64,1%	83,2%	74,9%	86,1%
Microempresas	1,8%	0,01%	1,3%	0,01%
PYMES	34,1%	16,8%	23,8%	13,9%

Las actividades económicas en las que se desenvuelven estas empresas son de distinto orden, pero, en términos generales, el mayor número de acuerdos convencionales se presentó en el sector privado y, específicamente, en la agroindustria y en la industria manufacturera, como pasa a verse.

Gráfico 53. Convenciones colectivas 2015 y 2016 por macrosector (%)



Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Convenciones colectivas 2015 y 2016 (%) por actividad económica de las empresas

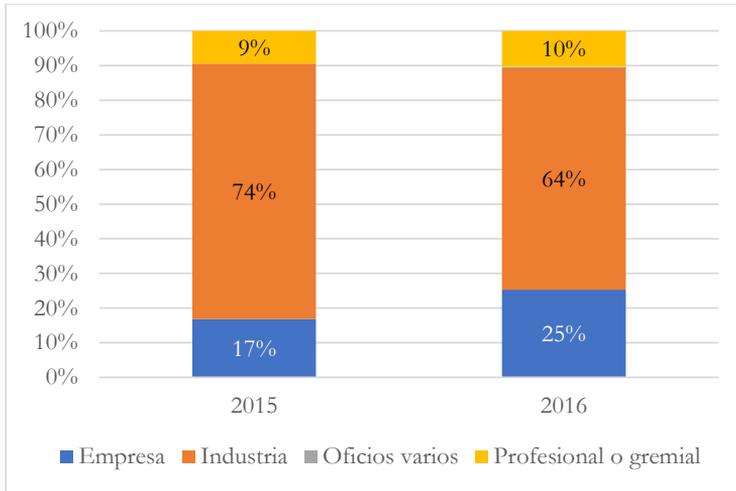
Actividades económicas	2015	2016
Sector agrícola	38,8%	9,5%
Industria manufacturera	16,9%	21,5%
Salud humana y asistencia social	9,4%	6,8%
Administración pública, defensa y seguridad social	7,4%	14,4%
Educación	4,4%	4,1%
Transporte y almacenamiento	4,4%	7,1%
Otros servicios	4,0%	0,0%
Actividades financieras y de seguros	3,0%	2,5%
Información y comunicaciones	2,6%	3,3%
Explotación de minas y canteras	2,0%	4,1%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2,0%	2,5%
Alojamiento y servicios de comida	1,8%	1,9%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	0,8%	0,5%
Agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales	0,8%	6,5%
Actividades inmobiliarias	0,6%	0,3%
Servicios administrativos y de apoyo	0,4%	10,1%
Comercio	0,4%	3,8%
Construcción	0,2%	1,1%

Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Ahora bien, al contrastar el Censo sindical de 2017 con el universo de convenciones colectivas suscritas en los años 2015 y 2016, vemos que, si bien el sector de la industria manufacturera en el Censo no evidencia altos niveles de afiliación, sí es el segundo sector con más convenciones colectivas suscritas. Esto denota que, aun cuando la industria manufacturera no es el sector con mayor densidad sindical, sí es uno de los sectores en donde se concentra el diálogo social. Lo anterior, claro está, sin desconocer la importancia del diálogo social en el sector agrícola.

Por otra parte, desde la perspectiva de las organizaciones sindicales, y distinguiendo entre los distintos tipos de sindicatos, encontramos que la mayor parte de las negociaciones convencionales las adelantaron, para los años 2015 y 2016, sindicatos de industria.

Gráfico 54. Convenciones colectivas 2015 y 2016 por clasificación de sindicatos (%)

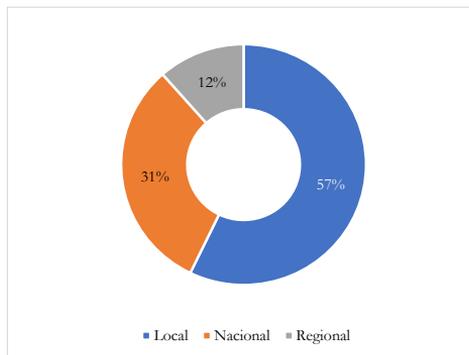


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Esto contrasta con los datos que reposan en el Archivo Sindical del Ministerio de Trabajo, de conformidad con el cual apenas el 15 % del universo de organizaciones sindicales son de industria.

Por otro lado, el alcance de las convenciones también varía de acuerdo con el tamaño de la empresa y el tipo de organización sindical. Sin embargo, en términos globales, el grueso de las negociaciones convencionales posee un alcance local y urbano.

Gráfico 55. Convenciones colectivas 2015 y 2016 por alcance territorial (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

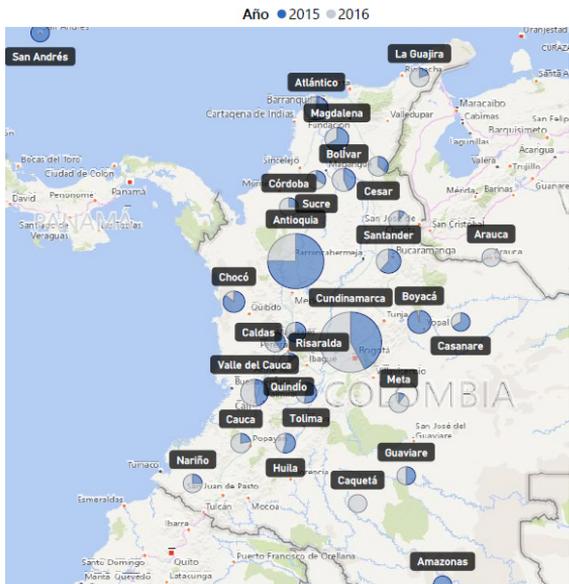
Los principales departamentos que concentran la negociación convencional son Cundinamarca y Antioquia.

Tabla 12. Participación regional en las convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)

Departamento	Participación regional 2015-2016
Cundinamarca	30%
Antioquia	26%
Resto	8%
Valle Del Cauca	6%
Santander	4%
Atlántico	4%
Magdalena	4%
Bolívar	4%
Boyacá	4%
Choco	2%
Tolima	2%
Caldas	1%
Cesar	1%
Huila	1%
Meta	1%

Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

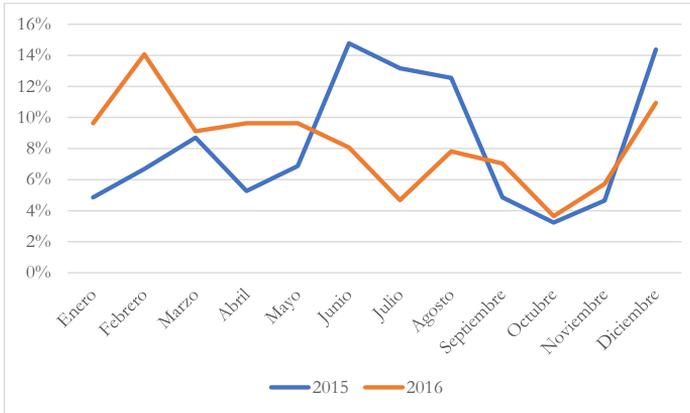
Gráfico 56. Participación regional de las convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b). El mapa es obtenido de Power Bi (Microsoft Corporation).

Si centramos el análisis en variables temporales, podemos identificar, para el bienio 2015 y 2016, los meses en que se definieron las negociaciones convencionales, como a continuación se indica.

Gráfico 57. Convenciones colectivas 2015 y 2016 por mes de firma (%)

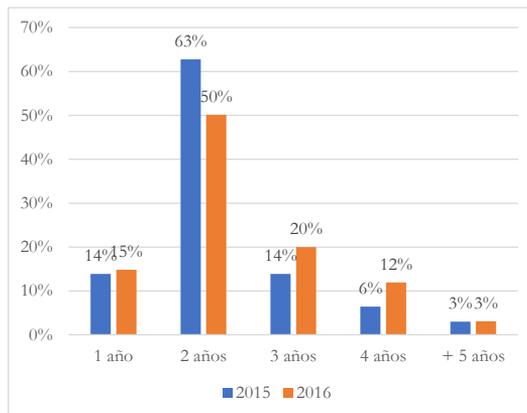


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Vemos cómo los meses de diciembre y junio son las épocas del año en las que más se suscriben convenciones colectivas. No se trata de un capricho, sino, más bien, de un intento por hacer coincidir el calendario de beneficios convencionales con períodos estandarizados.

En años, la vigencia de las convenciones colectivas se enuncia a renglón seguido.

Gráfico 58. Convenciones colectivas 2015 y 2016 por duración (%)

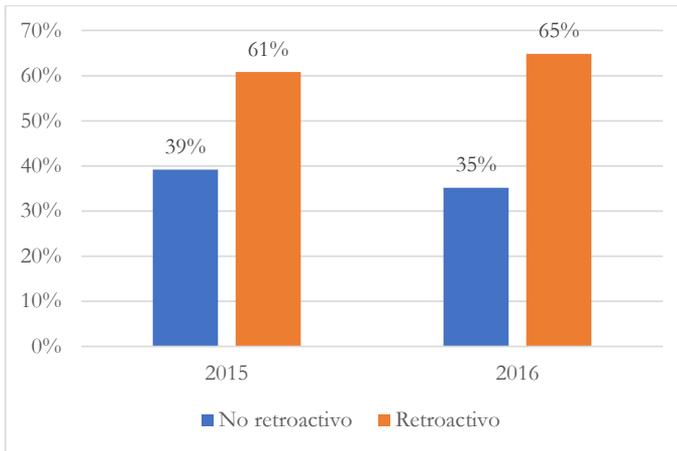


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Observamos que, en promedio, una convención colectiva, en Colombia, tiene una vigencia de 2.28 años. Así, el fuero circunstancial de los trabajadores en conflicto colectivo, así como algunos beneficios que puntualmente derivan de la firma de la convención, se ven renovados, prácticamente, cada dos años.

En todo caso, es importante anotar que un buen número de convenciones colectivas se firman con efectos retroactivos, en tanto que la fecha de su suscripción es posterior a la de su entrada en vigor.

Gráfico 59. Convenciones colectivas 2015 y 2016 por vigencia de efectos (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Las convenciones colectivas con efectos retroactivos no responden a un escenario ideal. Valdría la pena preguntarse, en este sentido, por qué este fenómeno tiene una incidencia tan alta. Más aún, habría que considerar que, habitualmente, a una convención se la asignan efectos retroactivos cuando la anterior negociación convencional ha expirado. De este modo, una negociación retroactiva, en muchas ocasiones, es equivalente a una negociación extemporánea o tardía, con las dificultades que ello supone para el diálogo social.

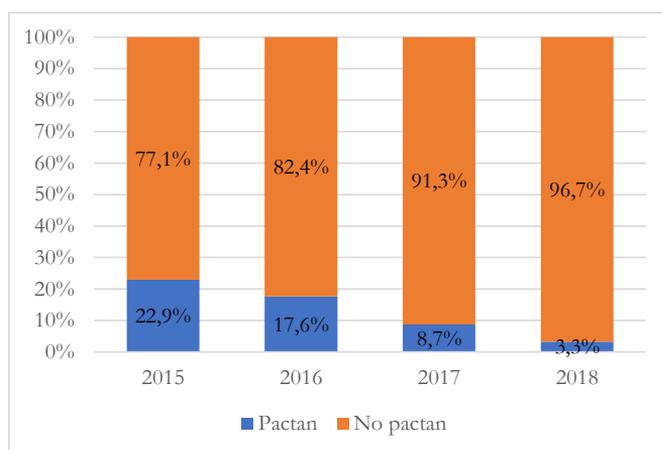
Adicionalmente, si enfocamos el análisis en variables más concretas, la potencialidad del estudio resulta más interesante. Aunque podríamos evaluar cada variable, según vimos, por el tamaño de las empresas, el sector económico, el tipo de sindicato, así como criterios geográficos y temporales, en esta publicación hemos optado por presentar conclusiones generales a nivel nacional.

Debido a lo anterior, y por su alto grado de generalidad, esto es, por las distorsiones que podrían quedar implícitas, los valores que se indicarán en lo sucesivo no deberían ser empleados como referentes. De este modo, valdría la pena advertir que, metodológicamente, no se sugiere al lector comparar los datos que a continuación se presentan con el ánimo de evaluar situaciones concretas.

Con esta advertencia, y en relación con la categoría *salarial*, los resultados que se desprenden del universo de convenciones colectivas de los años 2015 y 2016 son los siguientes.

Inicialmente, podríamos considerar la frecuencia con que se definen, en las convenciones, salarios mínimos en una organización empresarial. A esta variable la hemos llamado salario mínimo convencional (SMC).

Gráfico 60. Convenciones colectivas 2015 y 2016 que pactan salario mínimo convencional para el período 2015-2018 (%)

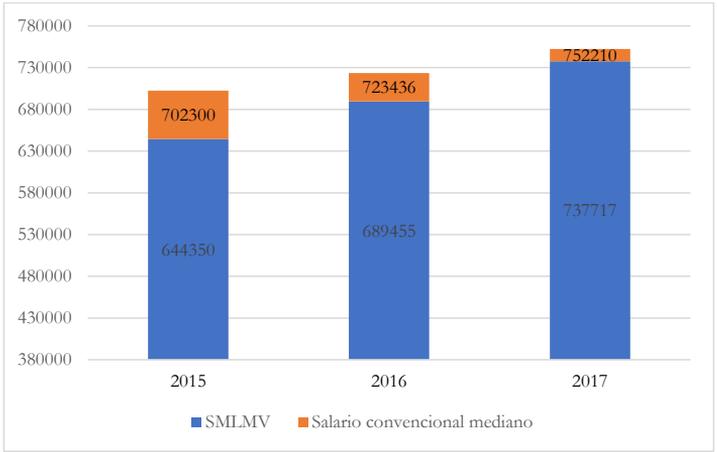


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

En general, son muy pocas las negociaciones colectivas que definen un SMC. Los valores para los años 2017 y 2018 se explican en el hecho de que, para estas anualidades, se tuvieron en cuenta los datos proyectados de las pocas convenciones, suscritas en 2015 y 2016, pero con efectos hasta 2018.

Del total de convenciones colectivas que definen un SMC, podríamos, además, analizar los valores medianos en relación con el monto del salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV). Reiteramos al lector que estos valores no deberían ser usados como referentes por su alto grado de generalidad.

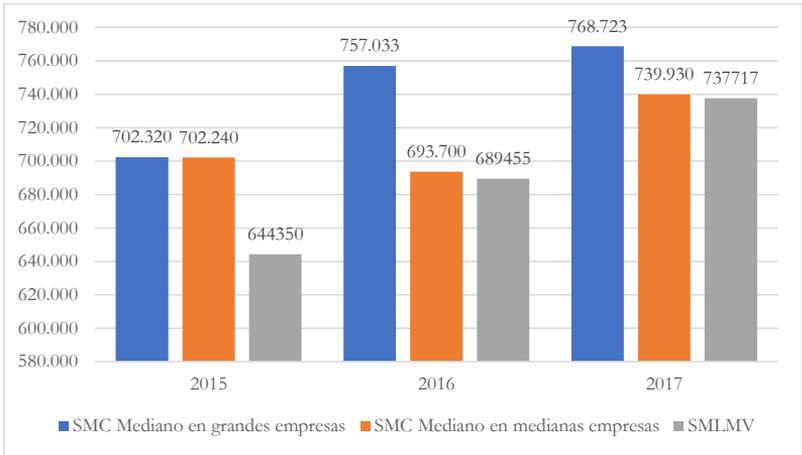
Gráfico 61. Salario mínimo convencional mediano de las convenciones colectivas 2015 y 2016 vs SMLMV



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

En adición, si para evaluar la relación entre el SMC mediano y el SMLMV tenemos en cuenta el tamaño de las empresas, encontramos los siguientes resultados que, si bien son más concretos, tampoco deberían ser empleados como referentes, debido a las diferencias que se presentan entre sectores económicos.

Gráfico 62. Salario mínimo convencional mediano de las convenciones colectivas 2015 y 2016, por tamaño de empresas, vs SMLMV

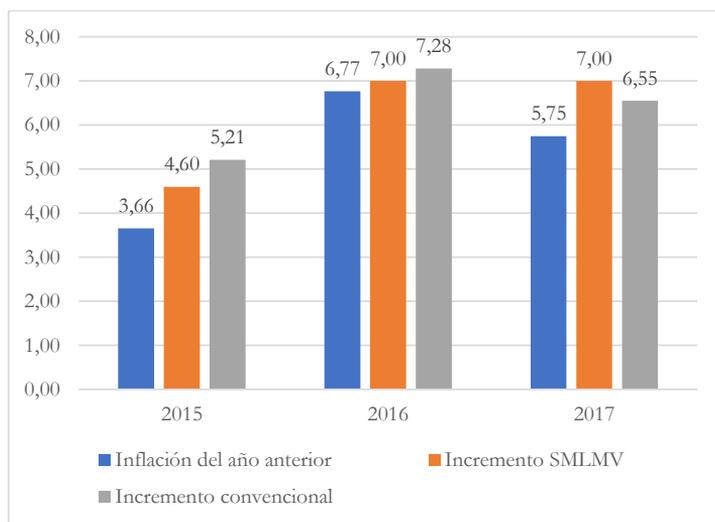


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Puede observarse que, para el 2017, la diferencia entre el salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV) y el salario mínimo convencional (SMC) mediano es inferior a la diferencia de los años anteriores. Podría tratarse de una distorsión que valdría la pena precisar. Ello se debe a que, en nuestro análisis, aún no se han incluido las convenciones colectivas del 2017, con lo cual los datos sobre el SMC refieren a las convenciones, suscritas en 2015 y en 2016, cuyo alcance se extiende hasta el 2017.

Ya si analizamos, para cada año, los incrementos salariales pactados, en comparación con la inflación del año anterior y la variación anual del SMLMV, tenemos los siguientes resultados.

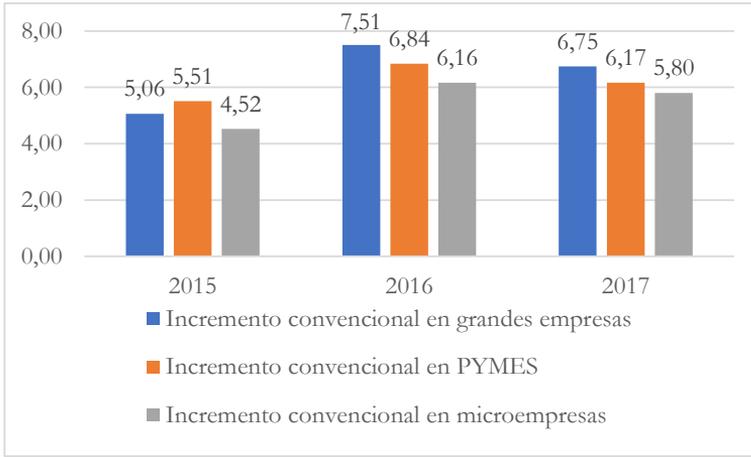
Gráfico 63. Incrementos salariales en las convenciones 2015 y 2016 vs SMLMV e inflación (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Estos datos, desagregados de acuerdo con el tamaño de las empresas, revelan que, entre más grande sea una compañía, mayor es el incremento salarial en términos porcentuales.

Gráfico 64. Incrementos salariales en las convenciones 2015 y 2016, por tamaño de empresa, vs SMLMV e inflación (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Consideramos que, para 2017, se presenta la misma distorsión que ya hemos advertido y que obedece al hecho de que, en nuestro análisis, solo consideramos convenciones colectivas suscritas en 2015 y 2016. No obstante, se observa que, en todo caso, incluso para las proyecciones que corresponden al 2017 y que, insistentemente, se realizaron en 2015 y 2016; el incremento del SMC siempre es superior a la inflación del respectivo año anterior.

Cabe anotar que existen distintos sistemas, empleados en las convenciones colectivas, para fijar cómo se realizan los incrementos salariales. Estos sistemas pueden ser (i.) la asignación de un porcentaje o (ii.) de un monto fijos. En cuanto al porcentaje, este oscila entre un 5 % y un 7 %, dependiendo de múltiples factores. Es más frecuente advertir este método en aquellas convenciones colectivas que buscan superar brechas significativas de tiempo en las que no hubo incremento salarial.

Así, es más usual encontrar que el incremento salarial se condiciona a (iii.) la variación que reporta el Índice de Precios al Consumidor (IPC), más un punto porcentual. Con menos frecuencia observamos aquellas convenciones que, guiándose por (iv.) la variación anual del SMLMV, pactan un punto o medio punto porcentual por encima de este.

A veces, es posible encontrar algunas convenciones que optan tanto por el IPC y el SMLMV, supeditando el incremento salarial (v.) al valor que sea mayor entre el IPC adicionado y el SMLMV.

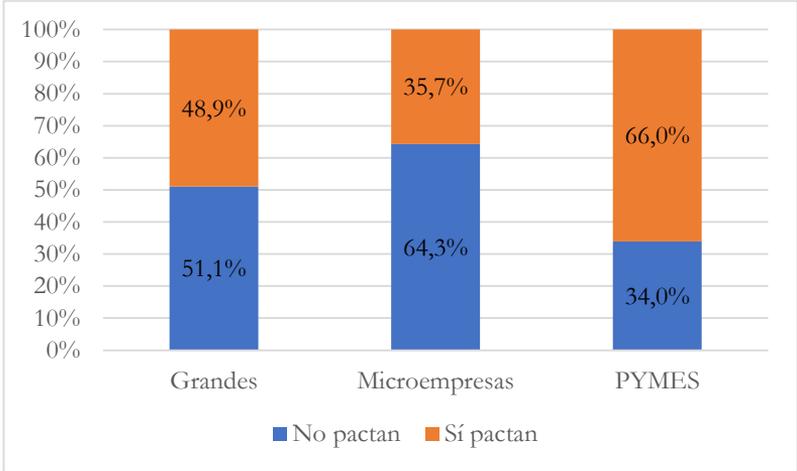
Finalmente, en el sector público es factible observar convenciones colectivas que hacen depender el incremento salarial del valor fijado por el Gobierno Nacional vía decreto, más un punto porcentual.

El detalle sobre la frecuencia de utilización y los valores de incremento de cada sistema empleado en las convenciones colectivas 2015 y 2016, para los años 2015 a 2020, está disponible para los miembros del CESLA.

Pasando de tema, si estudiamos a fondo otras variables, que podríamos agrupar con el rótulo de *garantías sindicales*, los datos que reporta la investigación documental también son interesantes. En este sentido, podríamos traer a colación lo relativo a permisos, auxilios y fueros sindicales. Analicemos, en esta ocasión, lo correspondiente con permisos y auxilios sindicales.

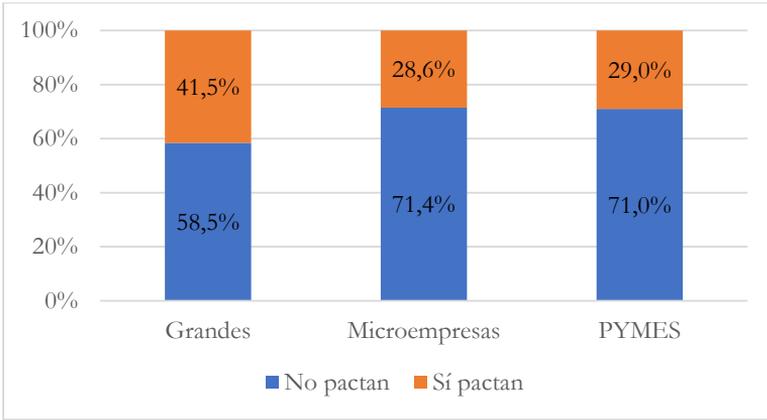
En este orden de ideas, veamos, en primer lugar, la frecuencia con que se pactaron permisos sindicales en las convenciones colectivas de los años 2015 y 2016. Diferenciándolos por permisos en días, en horas y por eventos (capacitaciones, asambleas, cursos, etc.), los resultados, de acuerdo con el tamaño de las empresas, se aprecian a continuación.

Gráfico 65. Frecuencia de permisos sindicales pactados en días en convenciones colectivas 2015 y 2016, según tamaño de empresa (%)



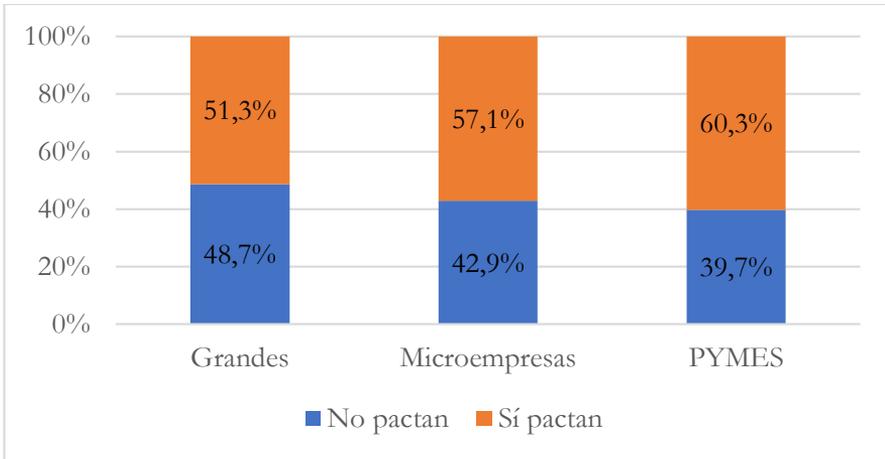
Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Gráfico 66. Frecuencia de permisos sindicales pactados en horas en convenciones colectivas 2015 y 2016, según tamaño de empresa (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Gráfico 67. Frecuencia de permisos sindicales pactados por eventos en convenciones colectivas 2015 y 2016, según tamaño de empresa (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

En líneas generales, vemos cómo los permisos sindicales expresados en días y en horas están ausentes en poco más la mitad de las convenciones colectivas. Así, las modernas relaciones colectivas se enfocan más en definir permisos atados a la ocurrencia de eventualidades que permisos *per se*. Y ello, en tanto que se entiende que un permiso sindical, lejos de ser un fin en sí mismo, es un medio para el desarrollo de algunas actividades sindicales de carácter eventual.

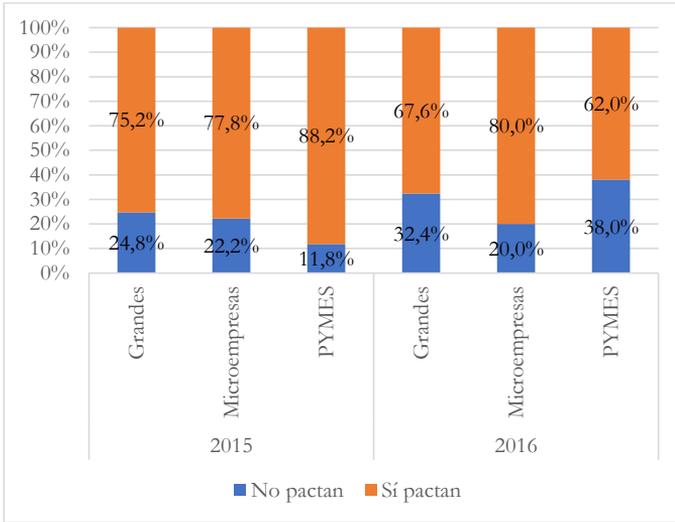
En términos nominales, esto es, obteniendo solo los datos consignados en las convenciones y no el total de permisos efectivos (que es mayor), estaríamos hablando de que, para el bienio 2015 y 2016, se pactaron 123.649 días y 275.868 horas por concepto de permisos sindicales. En todo caso, reiteramos que es más frecuente encontrar permisos sindicales nominales supeditados a distintas eventualidades, las cuales, en últimas, son analizadas caso a caso por el empleador para determinar su concesión. Estos permisos sindicales por evento no se pueden calcular a partir del análisis documental, por lo que los datos indicados en el primer capítulo del libro, a partir de la I ERLC-ANDI, son de mucha utilidad de cara a una aproximación concreta sobre este particular.

De hecho, si correlacionamos los resultados de la investigación documental de las convenciones colectivas correspondientes a los años 2015 y 2016 con los datos obtenidos a partir de la I ERLC-ANDI, tenemos que, en lo concerniente a permisos sindicales, el 25 % de las 113 empresas encuestadas indicaron contar con permisos permanentes, de lo cual obtuvimos que, en total, 350 trabajadores contaron con permisos permanentes para el año 2017. Lo anterior arroja un promedio de 13 permisos sindicales permanentes por empresa.

En cuanto al número de días y horas concedidas por parte de las empresas a sus trabajadores por concepto de permisos sindicales, tenemos que, de acuerdo con la I ERLC-ANDI, en total las compañías otorgaron 86.889 días y 98.724 horas efectivas de permiso para el año 2017. Estamos hablando, pues, de un promedio por empresa de 1.738 días y 3.949 horas concedidas por año bajo el concepto de permisos sindicales efectivos.

Ahora, volviendo a los datos de las convenciones colectivas, y en lo que respecta a los auxilios sindicales, tenemos que su frecuencia en la que estos se pactan es mucho mayor en comparación con los permisos.

Gráfico 68. Frecuencia de auxilios sindicales en convenciones colectivas 2015 y 2016, según tamaño de empresa (%)



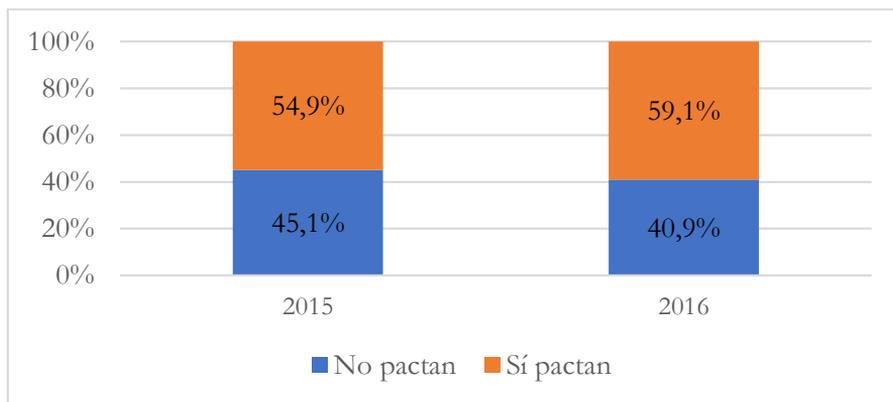
Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Cabe anotar que se entiende por auxilio sindical la contribución, monetizada, que el empleador le concede a la organización sindical para el desarrollo de sus funciones. Así las cosas, para los años 2015 y 2016 las convenciones colectivas pactaron, nominalmente, auxilios sindicales por más de 9 mil millones de pesos. Decimos nominalmente porque, para efectos de los datos que aquí publicamos, no actualizamos estos valores con los sistemas de variación que se pactaron en cada una de las convenciones (IPC, SMLMV, etc.), de modo que solo hacemos alusión a la captura de montos fijos por año.

De cualquier modo, conviene advertir que, realmente, la cifra de auxilios sindicales pactados en las convenciones colectivas de los años 2015 y 2016 es mucho mayor, en tanto que, en el valor indicado, no se tienen en cuenta los auxilios sindicales pactados en las convenciones colectivas del subsector bananero, ni se analizan los auxilios sindicales que se plasman en actas extraconvencionales no depositadas en el Ministerio de Trabajo. Para el caso de la negociación colectiva en la agroindustria del banano, las negociaciones colectivas establecen una fórmula para determinar el monto del auxilio sindical, fórmula que depende del número de cajas de banano de determinadas características exportadas. Por ende, se trata de una cifra variable a la cual no tenemos acceso, pero que de ningún modo es despreciable si consideramos el grado de incidencia que la negociación colectiva del sector bananero representa para el total nacional.

Además de los auxilios sindicales en dinero, en las convenciones colectivas, en ocasiones, se establecen beneficios en especie en favor de las organizaciones sindicales. El principal ejemplo de este tipo de beneficios son los denominados insumos de oficina, que van desde un espacio físico en el interior de la empresa para que la organización sindical lleve a cabo sus actividades, hasta elementos como computadores, archivos, entre otros. Su frecuencia puede verse en la siguiente ilustración.

Gráfico 69. Frecuencia de insumos de oficina en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)

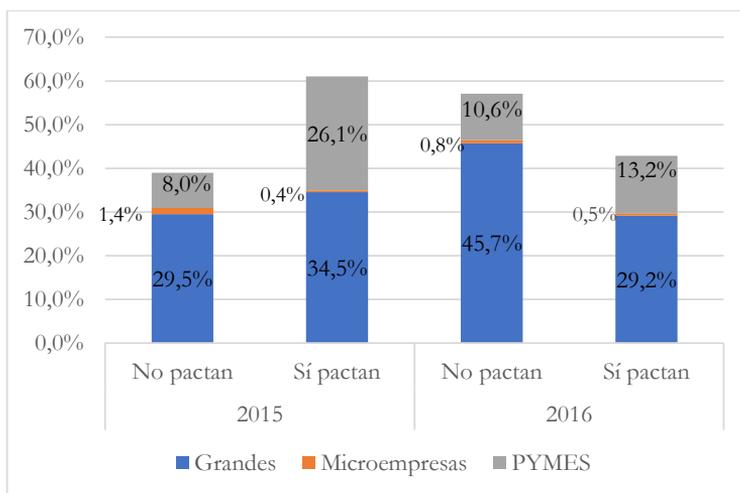


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Desde otra óptica, en relación con otros tipos de auxilios, ya no destinados a la organización sindical, sino a sus afiliados, podemos encontrar un conjunto de beneficios económicos que dependen de la ocurrencia de distintos eventos, tales como la muerte del trabajador o de un familiar, el nacimiento de un hijo del trabajador, la obtención de la pensión (prima de marcha), entre otros.

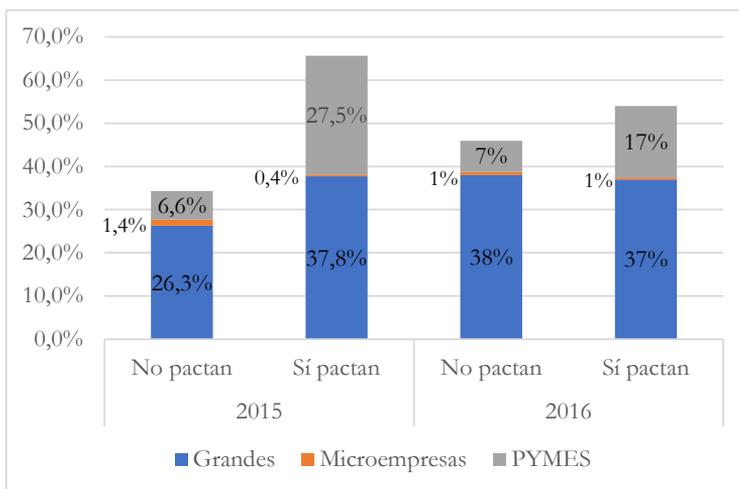
Si nos centramos únicamente en la frecuencia de estos *auxilios eventuales*, y no en su monto, algunos resultados se expresan a continuación.

Gráfico 70. Frecuencia de auxilios por muerte de trabajador en convenciones colectivas 2015 y 2016, según tamaño de empresa (%)



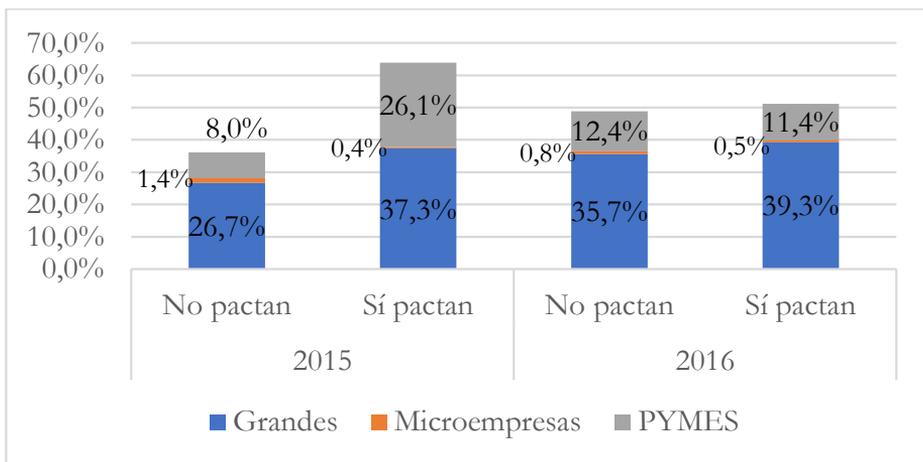
Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Gráfico 71. Frecuencia de auxilios por muerte de familiar del trabajador en convenciones colectivas 2015 y 2016, según tamaño de empresa (%)



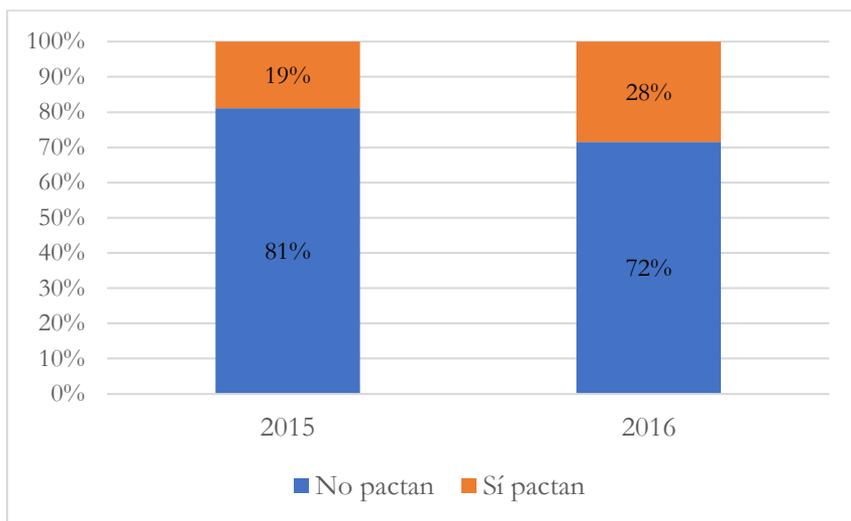
Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Gráfico 72. Frecuencia de auxilios por nacimiento en convenciones colectivas 2015 y 2016, según tamaño de empresa (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Gráfico 73. Frecuencia de bonificaciones por pensión en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)

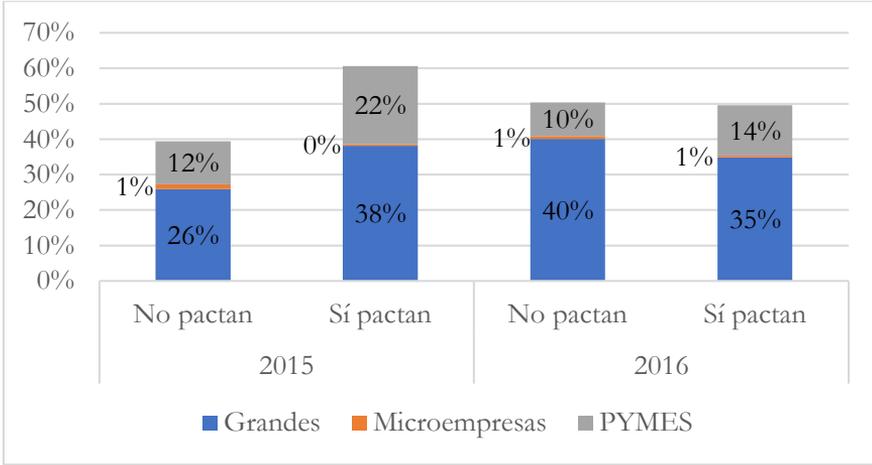


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

También, asociado a distintos eventos, podemos encontrar, además de auxilios, determinados permisos cuya concesión depende, naturalmente, de la ocurrencia de la eventualidad respecto de la cual se pactan. Ejemplo de ello son los permisos

que se le conceden al trabajador por la muerte de un familiar (distintos a la licencia por luto) y por calamidades domésticas, entre otros.

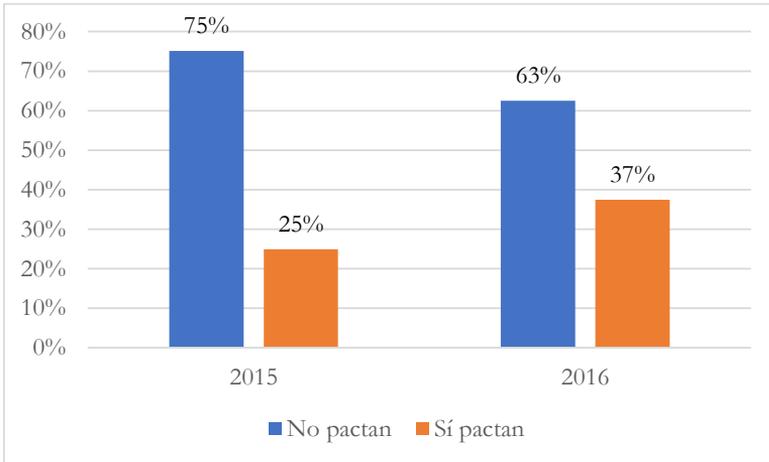
Gráfico 74. Frecuencia de permisos por muerte de familiar en convenciones colectivas 2015 y 2016, según tamaño de empresa (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Este permiso, tal y como se define convencionalmente, complementa la licencia por luto establecida en la Ley.

Gráfico 75. Frecuencia de permisos por calamidad doméstica en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)

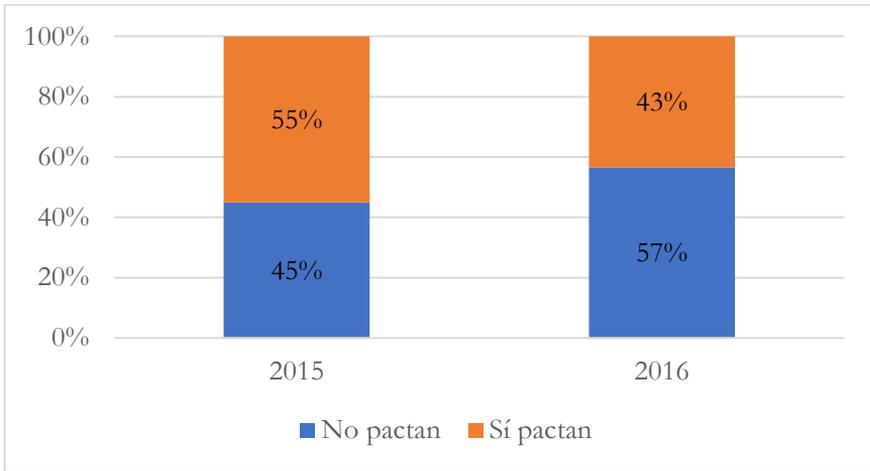


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

En el caso del permiso por calamidad doméstica, tenemos que este se pacta en las convenciones colectivas, bien sea para complementar lo dispuesto en la Ley, o para precisar lo que debe entenderse por calamidad doméstica.

Un permiso completamente extralegal, y que se encuentra con alguna costumbre, es el permiso por matrimonio, cuya extensión en días depende, fundamentalmente, del tamaño de las empresas. Veamos solo la frecuencia con que se encuentra este permiso en el universo de convenciones colectivas objeto de estudio.

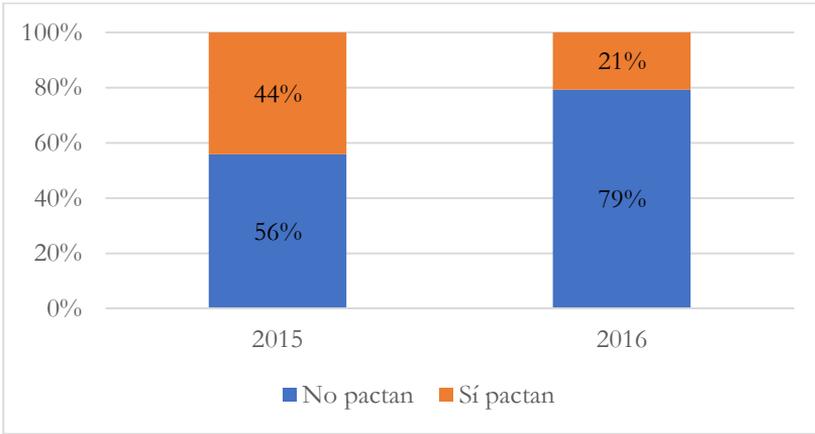
Gráfico 76. Frecuencia de permisos por matrimonio en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

En esta misma línea, otro permiso, típicamente extralegal, y que aparece en algunas convenciones colectivas, es el permiso orientado a que el trabajador estudie. Habitualmente se trata de un permiso para que el colaborador pueda emplear los sábados con esta finalidad.

Gráfico 77. Frecuencia de permisos por estudio en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)

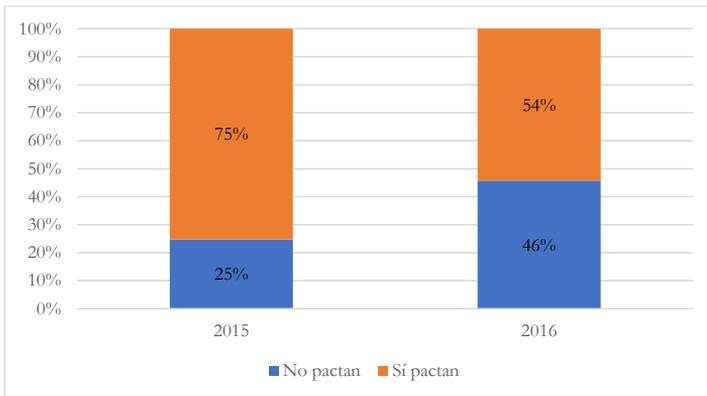


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Por otra parte, si enfocamos el análisis en los préstamos que, vía convención colectiva, se definen a cargo de las empresas y que tienen por beneficiarios a trabajadores sindicalizados, salta a la vista el papel que el diálogo social desempeña en el impulso financiero de la economía. Recordemos, pues, que se trata de préstamos con cero intereses o con tarifas blandas, y que en las convenciones se pactan para la adquisición o mejora de vivienda, compra de vehículos, urgencias, entre otros motivos.

Así, en primera medida, tenemos los fondos de préstamo.

Gráfico 78. Frecuencia de préstamos especiales en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)

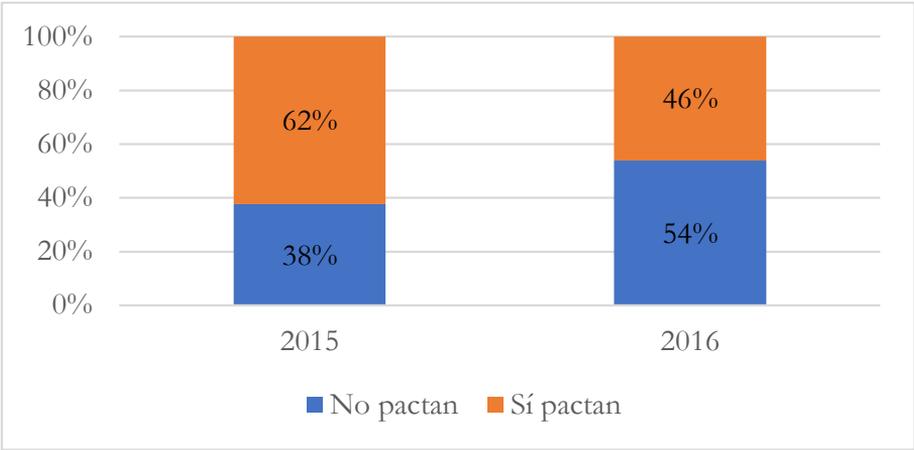


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

En total, para el bienio 2015 y 2016, los fondos de préstamos ascendieron a más de 340 mil millones de pesos en términos nominales, esto es, sin considerar los valores indexados.

Si fijamos la atención en los *préstamos para vivienda*, los resultados, desde el punto de vista de su frecuencia, son los siguientes.

Gráfico 79. Frecuencia de préstamos de vivienda en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)

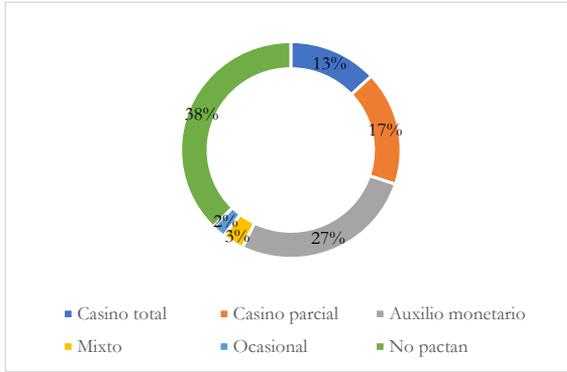


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

De otro lado, podríamos analizar, en las convenciones colectivas de 2015 y 2016, cómo se definen, en aquellos casos en que se establecen, prestaciones a cargo del empleador destinadas a la *alimentación* de sus trabajadores sindicalizados.

Para el año 2015, a continuación, observamos los distintos sistemas a través de los cuales se definen contenidos convencionales alusivos a la alimentación de los trabajadores:

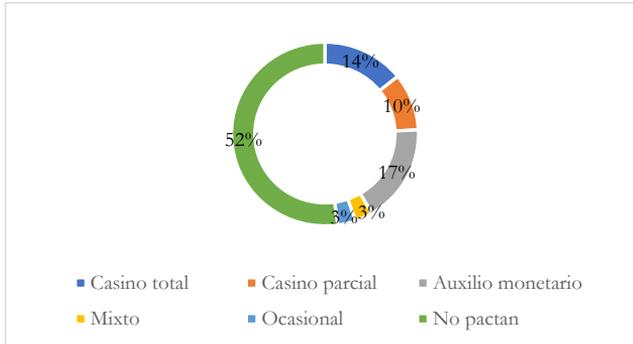
Gráfico 80. Frecuencia de cláusulas sobre alimentación en convenciones colectivas 2015 (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

En relación con los resultados detallados para el año 2016, encontramos:

Gráfico 81. Frecuencia de cláusulas sobre alimentación en convenciones colectivas 2016 (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

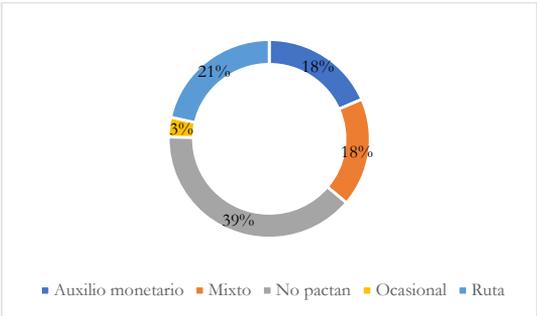
Para efectos de la sistematización, clasificamos las distintas formas de alimentación de acuerdo con los siguientes criterios. Por casino total se entiende la alimentación en especie ofrecida completamente por el empleador, o contratada por este, también en un 100 %, en favor de sus trabajadores. El casino parcial supone la existencia de un restaurante en la compañía o la contratación de un proveedor de alimentos, contratada, parcialmente, por el empleador, de modo que el trabajador también contribuye con un monto parcial. El auxilio monetario es una suma de dinero, usualmente de carácter mensual, para que los trabajadores sufraguen su alimentación. La alimentación ocasional es aquella que se ofrece si se cumplen

determinadas condiciones relacionadas con la jornada laboral, por ejemplo, si esta se extiende a determinadas horas. El sistema mixto puede conjugar dos o más de estas modalidades, como sucede, por ejemplo, cuando el auxilio monetario concurre con la entrega ocasional de alimentos.

En esta misma línea, y desde el punto de vista de las cláusulas que tienen por objeto definir prestaciones relacionadas con el **transporte** de los trabajadores, los datos que se presentan continuación es preciso diferenciarlos por las anualidades objeto de estudio.

Frente al año 2015, en la siguiente gráfica observamos los distintos sistemas conforme con los cuales se definen cláusulas relativas al transporte.

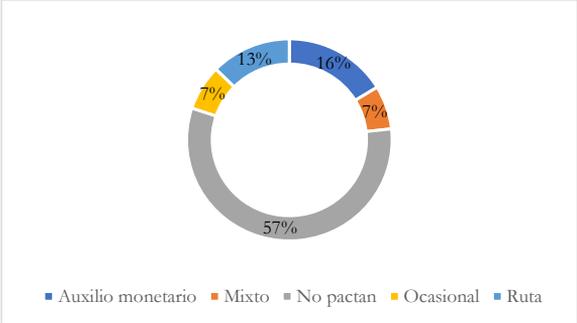
Gráfico 82. Frecuencia de cláusulas sobre transporte en convenciones colectivas 2015 (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

De los resultados correspondientes al 2016, encontramos:

Gráfico 83. Frecuencia de cláusulas sobre transporte en convenciones colectivas 2016 (%)



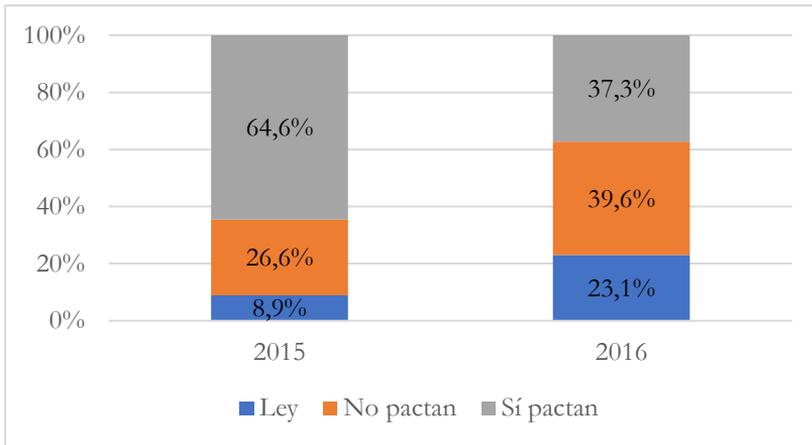
Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Por ruta se entiende el servicio de transporte que presta el empleador para que sus trabajadores se desplacen a sus lugares de trabajo. El auxilio monetario es la suma de dinero, adicional al auxilio legal o ampliando este a trabajadores normativamente no cobijados, para que estos se desplacen a sus sitios de trabajo. Las cláusulas de transporte ocasional hacen referencia a los servicios que el empleador presta bajo determinadas condiciones, asociadas, en su mayoría, a la jornada laboral. El sistema mixto puede combinar dos o más de estas modalidades, como sucede, por ejemplo, cuando concurren el auxilio monetario con el transporte ocasional.

Conviene advertir que, en el análisis, no se tuvieron en cuenta los beneficios pactados en especie, y que, al menos en el sector rural, se traducen, por ejemplo, en bicicletas que el empleador entrega, periódicamente, para facilitar la movilidad de sus trabajadores.

Por otro lado, en cuanto a la dotación de vestido, calzado y otros elementos tales como gafas, termos, protectores, entre otros, la frecuencia con que se acuerdan en las convenciones colectivas puede verse a continuación.

Gráfico 84. Frecuencia de cláusulas sobre dotación de calzado, vestido y otros elementos en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Incluso cuando se pacta, en las convenciones, que el empleador tendrá a su cargo las dotaciones establecidas de forma perentoria en la Ley, cláusulas de este tenor tienen por objeto definir el tipo de dotación, su calidad y fecha de entrega. En otros casos, habría que anotar que, contenidos convencionales de esta naturaleza,

habitualmente dependen de la actividad económica que desarrolla la compañía. Así, a título ilustrativo, en el sector rural se pactan termos de agua, mientras que en la industria manufacturera se suelen acordar implementos de seguridad industrial.

Por otra parte, si dejamos a un lado las cláusulas de alimentación, transporte y dotación, y centramos nuestra mirada en las habitualmente conocidas con el nombre de cláusulas *sociales*, también se pone en evidencia el papel que las empresas desempeñan en el bienestar global de sus trabajadores. En estas cláusulas sociales podríamos agrupar los beneficios de salud y educación, tanto para el trabajador como para sus familiares, por solo listar algunos ejemplos.

A efectos de ilustrar lo anterior, y aunque en la sistematización tuvimos en cuenta el detalle de cláusulas referidas a seguros de vida, seguros por enfermedades, medicina prepagada, pólizas de salud, auxilios por tratamiento, auxilios por medicamentos, entre otros, veamos la frecuencia con que se pactan dos de estos auxilios referidos a la salud de los trabajadores.

Tabla 13. Frecuencia de diferentes auxilios de salud en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)

Año	Auxilio de anteojos		Auxilio por enfermedad del trabajador	
	No pactan	Sí pactan	No pactan	Sí pactan
2015	40%	60%	73%	27%
2016	43%	57%	59%	41%

Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

El monto del auxilio de anteojos depende, fundamentalmente, del tamaño de las empresas y su capacidad económica. Estos auxilios se pactan en días de salario, en valores fijos o en porcentajes sobre el precio de los lentes y monturas, del mismo modo que en cláusulas de este tipo se regula, exhaustivamente, la periodicidad de su entrega.

En relación con los aspectos educativos, encontramos, para el bienio 2015 y 2016, los siguientes resultados.

Tabla 14. Frecuencia de diferentes auxilios y permisos de estudio en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)

Año	Auxilios de estudio para el trabajador		Becas de estudio para el trabajador		Auxilios de estudio para familiares		Becas de estudio para familiares	
	No pactan	Sí pactan	No pactan	Sí pactan	No pactan	Sí pactan	No pactan	Sí pactan
2015	73%	27%	87%	13%	29%	71%	84%	16%
2016	62%	38%	81%	19%	44%	56%	84%	16%

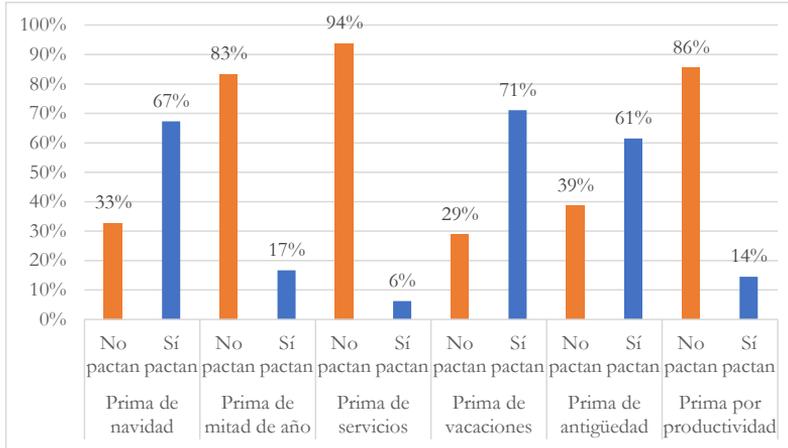
Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Adicionalmente, y solo por mencionar otra cláusula de contenido social, encontramos que en el 16 % de las convenciones colectivas suscritas en 2015 y 2016 se acordaron, en favor de los trabajadores, beneficios con productos o servicios ofrecidos por la empresa. Este tipo de beneficios depende, básicamente, de la naturaleza de la actividad económica que desarrolla la empresa. Así, es mucho más frecuente encontrar estos beneficios en aquellas organizaciones dedicadas a servicios educativos y financieros.

Cambiando radicalmente de cuestión, otro grupo de contenidos convencionales que es posible identificar en los acuerdos suscritos en 2015 y 2016 son las cláusulas con beneficios periódicos o primas. Luego de los acuerdos referidos a salarios, las cláusulas sobre beneficios periódicos siguen en orden de importancia debido a su impacto económico. Estas pueden ser primas de: Navidad, mitad de año, vacaciones, servicios, antigüedad y productividad, entre otras, como, por ejemplo, la prima de Semana Santa o pescado. La prima de servicios es menos frecuente encontrarla y, al tenerla en cuenta, se diferencia de las primas de Navidad y mitad de año vistas en conjunto. Estas primas habitualmente se pactan como retribuciones no constitutivas de salario.

Para el año 2015 la frecuencia de estas cláusulas con efectos periódicos fue la siguiente:

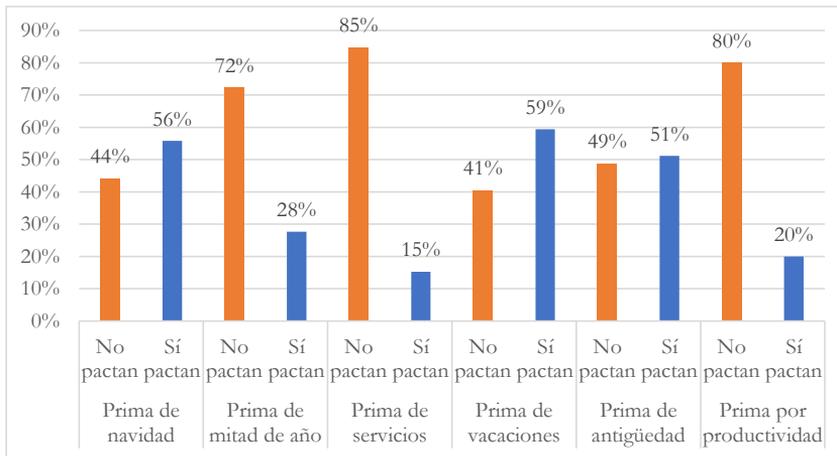
Gráfico 85. Frecuencia de diferentes primas en convenciones colectivas 2015 (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

En relación con el año 2016 tenemos:

Gráfico 86. Frecuencia de diferentes primas en convenciones colectivas 2016 (%)

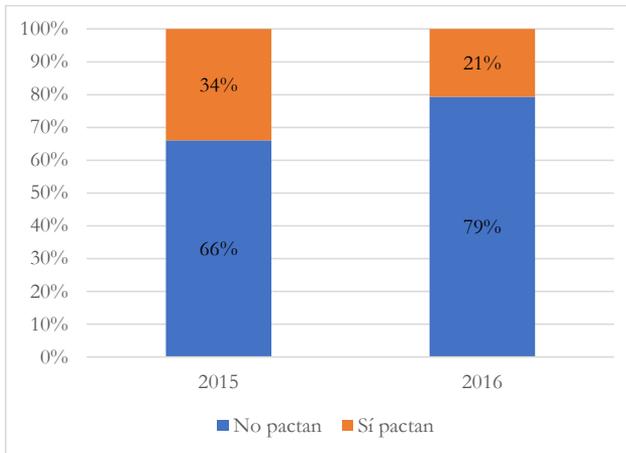


Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Los valores de las primas o de las cláusulas con efectos periódicos suelen expresarse en montos de dinero o en días de salario. Estos valores, desagregados por tamaño de empresa y sector económico, pueden ser consultados por los miembros del CESLA.

Adicionalmente, en los contenidos convencionales es posible encontrar cláusulas con beneficios económicos directamente relacionados con la firma misma del acuerdo colectivo. Son, por ejemplo, las bonificaciones a trabajadores y al equipo de negociadores por la firma de la convención. Las bonificaciones a trabajadores se pactan con la siguiente frecuencia:

Gráfico 87. Frecuencia de bonificaciones a trabajadores por firma de convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)



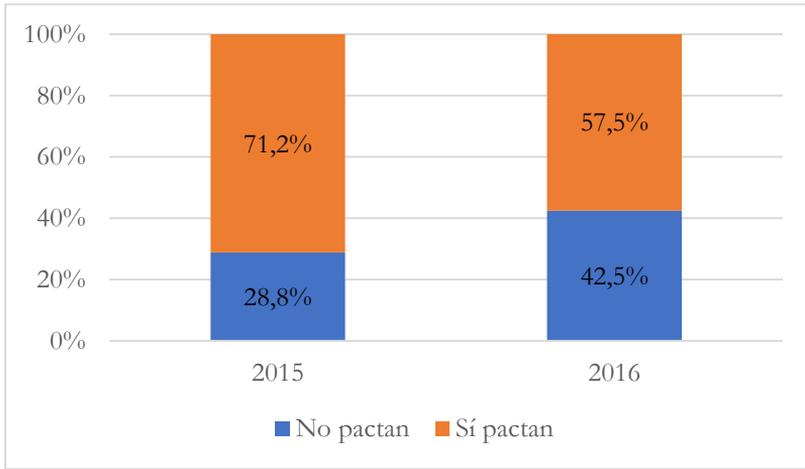
Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

En términos nominales, las bonificaciones a trabajadores por la sola firma de las convenciones ascendieron a cerca de 104 mil millones de pesos para los años 2015 y 2016. Aunque se trata de prestaciones únicas, habría que considerar que, teniendo en cuenta que, en promedio, una empresa suscribe una convención colectiva cada dos años, en la práctica se convierte en una prestación periódica bianual.

Ahora bien, además de los aspectos propiamente económicos, tenemos otro conjunto de contenidos convencionales que tocan con asuntos jurídicos de las relaciones de trabajo. Aquí se incluyen cláusulas, muy poco frecuentes, relativas a temas como: estabilidad laboral, indemnizaciones extralegales, jornada laboral, descansos remunerados, vacaciones adicionales a las obligatorias, entre otros.

Con mayor frecuencia, en estos aspectos normativos, se encuentran cláusulas sobre procedimientos y prescripciones disciplinarias. Con el ánimo de ilustrar lo dicho, veamos la frecuencia con que se pactaron, en 2015 y 2016, contenidos convencionales relativos al procedimiento disciplinario.

Gráfico 88. Frecuencia de cláusulas sobre procedimientos disciplinarios en convenciones colectivas 2015 y 2016 (%)



Fuente: elaboración propia con información del Ministerio de Trabajo (2018b).

Para cerrar este capítulo, no sobra recordar que, en general, aquí solo se presentan algunos resultados, sobre todo en términos de frecuencia, y de cara al consolidado nacional. Por esta razón, los datos aquí consignados solo poseen una finalidad ilustrativa, y no deberían ser utilizados como referentes comparativos.

Así, un análisis comparativo que se precie de ser riguroso tendría que considerar, además del tamaño de las empresas de referencia, la actividad económica que estas desempeñan y su ubicación geográfica; los valores concretos de cada una de las variables, los cuales, como hemos dicho, están disponibles para los miembros del CESLA.

De esta manera, al centrarnos en la frecuencia de algunas variables, hemos pretendido aportar a las discusiones que, en términos globales, se generan sobre esta materia, con la finalidad, ante todo, de promover investigaciones empíricas sobre el diálogo social y la negociación convencional.

En una próxima edición de esta publicación el lector podrá encontrar los datos consolidados de las convenciones colectivas suscritas en 2017, así como de los laudos arbitrales relativos a esta misma anualidad.

Sobre los autores

Enán Arrieta Burgos

Abogado, especialista en Derecho Procesal y doctor *Summa Cum Laude* en Filosofía por la Universidad Pontificia Bolivariana (Medellín, Colombia). Actualmente se desempeña como Director del Centro de Estudios Sociales y Laborales de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y es profesor asociado de la Facultad de Derecho de la Universidad Pontificia Bolivariana (Medellín, Colombia), en donde coordina el Departamento de Fundamentación e Investigación. Su ejercicio profesional como abogado se ha enfocado en el área de prevención y protección de los derechos humanos. En su calidad de investigador, sus líneas de trabajo giran alrededor de las formas de constitución jurídica del individuo a través de las prácticas normativas de subjetivación y objetivación, así como en torno a las relaciones de incidencia mutua entre el derecho y la sociedad.

José Ignacio Tobón

Ingeniero Químico de la Universidad Pontificia Bolivariana y cuenta con un MBA de la Universidad EAFIT. Desde 1991 ha entrenado más de 12.000 negociadores de más de 300 empresas en 30 países. Sus grandes diferenciadores son: 1) enfoque en el desarrollo de habilidades de negociación; 2) metodología eminentemente pragmática y soportada con una sólida teoría académica; 3) publicaciones propias que soportan sus entrenamientos. Posee más de 10 publicaciones acerca de la negociación y temas afines. Además, es profesor invitado en la *Porto Business School* (PBS) de Portugal y participa en programas conjuntos entre *Porto Business School* y *IE Business School* en España. Acompaña a sus clientes en la preparación y proceso de sus negociaciones reales. Más información en: <http://www.joseitobon.com>.

Manuela Vélez Ramírez

Economista de la Universidad EAFIT, se desempeñó, entre julio de 2017 y julio de 2018, como investigadora del CESLA.

Catalina Sepúlveda Zea

Socióloga de la Universidad de Antioquia y estudiante de la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad EAFIT, actualmente se desempeña como investigadora del CESLA.

Daniel Arango Vieira

Abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana, actualmente se desempeña como investigador del CESLA.

Camilo Fernández Londoño

Economista de la Universidad EAFIT, actualmente se desempeña como investigador del CESLA.

Referencias

- Alaimo, V., Bosch, M., Gualavisi, M., y Villa, J. (2017). *Measuring the Cost of Salaried Labor in Latin America and the Caribbean*. IDB Technical Note N° 1291.
- Alain. (1970). *Propos, II*. Paris: Gallimard.
- Alexy, R. (1993). *Teoría de los derechos fundamentales*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- ANDI. (2015). *Estrategia para una nueva industrialización*. Bogotá: Nomos.
- Aramburo, J., y Vargas, C. (2016). *Análisis y propuesta de un esquema de remuneración integral y/o un esquema de remuneración diferenciado de Colombia*. 2016: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
- Arrieta, E., Vélez, M., Sepúlveda, C., y Arango, D. (2017). *Salud y estabilidad en el empleo: retos jurídicos y económicos para la sostenibilidad de las empresas*. Medellín: ANDI/Mundo Libro.
- Bajac, L. (2007). La negociación colectiva en el sector público. *Transformación, Estado y Democracia*, 35-39.
- Bajac, L. (2007). La Negociación Colectiva En El Sector Público. *Transformación, Estado y Democracia*, 35-39.
- Barona, R. (2013). El contrato colectivo sindical: una expresión del derecho de asociación sindical o una forma de tercerización en Colombia. *Revista de Derecho de la Universidad de Montevideo*, 11-21.
- Barretto, H. (2006). Cinco temas actuales y polémicos en el derecho colectivo del trabajo. *Revista da Faculdade de Direito UFPR*(45), 13-36.
- Bobbio, N. (1993). *Igualdad y libertad*. Barcelona: Paidós.
- Bonilla, R. (2011). *Negociación colectiva en Colombia*. Bogotá: Documento de trabajo. Programa Nacional: una escuela de concertación para la paz en Colombia.
- Campos, L., y Gianibelli, G. (2013). Iv.2 modelos nacionales de negociación colectiva en america latina y caribe. *ESTRATEGIAS SINDICALES POR UNA MAYOR Y MEJOR NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN AMERICA LATINA Y CARIBE*, 91-105.
- Casas-Baamonde, M. (1988). Representatividad y mayor representatividad de los sindicatos en España. ¿Un modelo en crisis? Civitas. . *Revista Española de Derecho del Trabajo*, 71-86.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris: Gallimard.
- Chapman, C. (2004). El abuso del derecho de asociación en la creación de sindicatos. *Revista de Derecho de la Universidad del Norte*, 174-186.
- Cialti, P.-H., y Villegas-Arbeláez, J. (2017). La representación sindical como herramienta de promoción sindical en Colombia. *Vniversitas*, 53-98.
- Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change* . New York: Simon y Schuster.

- DANE. (2005). *Informe especial. Censo General 2005 Colombia – Educación*. Obtenido de Dane: https://www.dane.gov.co/files/censos/boletines/bol_educacion.pdf
- DANE. (2016). *Encuesta Anual Manufacturera -EAM-*. Obtenido de Dane: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>
- DANE. (12 de Abril de 2018). *Fuerza laboral y educación 2017*. Obtenido de Dane: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2017.pdf
- Dixit, A., y Nalebuff, B. (1991). *Thinking strategically: The competitive edge in business, politics, and everyday life*. New York: W.W. Norton y Company.
- Duque, A. (2018). Apuntes sobre la normativización del Derecho Penal Económico. En A. Duque, y R. Molina, *Temas de Derecho penal económico y patrimonial* (págs. 101-128). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Durán, G. (Agosto de 2015). *Negociación Colectiva por Sector Económico. Productividad, Empleo y Desigualdad. Un Análisis Comparado*. Obtenido de Fundación Sol: http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2015/08/Estudio_NCRVFinal.pdf
- Durkheim, É. (1893). *De la division du travail social*. Paris: Félix Alcan.
- El Tiempo. (9 de Septiembre de 1996). *Croydon: un triste adiós*. Obtenido de eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-495947>
- El Tiempo. (27 de Abril de 2018). *Coltejer se salva y empleados serán dueños*. Obtenido de eltiempo.com: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2914137>
- Encinales, S., Bermúdez, K., y Tovar, S. (2017). *Tribunales de arbitramento laboral: límites jurisprudenciales a los tribunales obligatorios*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ermida, Ó. (2000). Diálogo social: teoría y práctica. *Educación Obrera*, 57-65.
- Escuela Nacional Sindical. (31 de Agosto de 2017). *Pactos colectivos en perjuicio del ejercicio a la libertad sindical*. Obtenido de ENS: <http://calcolombia.co/wp-content/uploads/2017/08/PACTOS-COLECTIVOS-EN-PERJUICIO-DEL-EJERCICIO-A-LA-LIBERTAD-SINDICAL.pdf>
- Escuela Nacional Sindical. (2017). *Trinunales de arbitramento en materia de derecho laboral colectivo. Análisis de la ENS*.
- Escuela Nacional Sindical. (31 de Agosto de 2017b). *El contrato sindical a la luz del trabajo decente*. Obtenido de ENS: <http://calcolombia.co/wp-content/uploads/2017/08/EL-CONTRATO-SINDICAL-A-LA-LUZ-DEL-TRABAJO-DECENTE.pdf>
- Escuela Nacional Sindical. (Mayo de 2018). *Sislab. Sistema de información laboral y sindical. Reporte a junio de 2017*. Obtenido de ENS: <http://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2018/05/SISLAB-junio-2017.pdf>

- ESN. (2017). Trinunales De Arbitramento En Materia De Derecho Laboral Colectivo. *Análisis de la ENS*.
- FEDESARROLLO y ACRIP. (Febrero de 2018). *Informe mensual del mercado laboral. Costos extra salariales y creación de empleo formal*. Obtenido de Fedesarrollo: <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/2.IML-Febrero%202018-Web.pdf>
- Fisher, R., y Brown, S. (1989). *Getting Together: Building Relationships As We Negotiate*. New York: Penguin Books.
- Fisher, R., Ury, W. L., y Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Foucault, M. (2010). *El coraje de la verdad. El gobierno de sí y de los otros. Curso en el Collège de France (1983-1984)*. (H. Pons, Trad.) Buenos Aires.: Fondo de Cultura Económica.
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Gernigon, B., Odero, A., y Guido, H. (2000). La Negociación Colectiva - Normas de la OIT y principios.
- Gernigon, B., Odero, A., y Guido, H. (2000). Principios de la OIT sobre la negociación colectiva. *Revista Internacional del Trabajo*, 37-59.
- Godfrey, S., Theron, J., y Visser, M. (2007). *The State of Collective Bargaining in South Africa An Empirical and Conceptual Study of Collective Bargaining*. Obtenido de DPRU.
- Grondin, J. (2006). *Que sais-je? L'herméneutique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Guarnizo, C., y Torres, F. (2004). *En la búsqueda del mejoramiento de las relaciones laborales: Colombia*. Bogotá: Organización Internacional del Trabajo.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa, I*. Madrid: Taurus.
- Heidegger, M. (1999). *Ontología. Hermenéutica de la facticidad*. (J. Aspiunza, Trad.) Madrid: Alianza.
- Imperato, N., y Harari, O. (1994). *Jumping the curve: Innovation and strategic choice in an age of transition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Institut der deutschen Wirtschaft. (31 de Enero de 2018). *Teurer Standort Deutschland*. Obtenido de Institut der deutschen Wirtschaft: https://www.iwd.de/artikel/teurer-standort-deutschland-378317/?pk_campaign=Twitterypk_kwd=iwd-Arbeitskosten%20Deutschland
- International Labour Organization. (2018a). *ILOSTAT. Statistics and databases*. Obtenido de ILO: <https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang-en/index.htm>
- International Labour Organization. (2017). *Trends in collective bargaining coverage: stability, erosion or decline*. Obtenido de ILO: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_409422.pdf

- International Monetary Fund. (Abril de 2018). *World Economic Outlook Database*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx>
- Ishikawa, J. (2003). *Key Features of National Social Dialogue: A Social Dialogue Resource Book*. Geneva: International Labour Office.
- Jalle, J., Echeverry Quintana, G., y Valencia Ferrero, A. (2016). Aproximación A La Negociación Colectiva De Industria En Colombia. *Univ. Estud.*, 27-44.
- Jaller, J., Echeverry, G., y Valencia, A. (2016). Aproximación a la negociación colectiva de industria en Colombia. *Universitas*(14), 27-44.
- La República. (17 de Octubre de 2017). *Negociar con los movimientos sindicales fija el futuro de las compañías*. Obtenido de larepublica.com: Negociar con los movimientos sindicales fija el futuro de las compañías
- Lax, D. A., y Sebenius, J. K. (2006). *3-d Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Leritz, L. (1990). *No-fault negotiating: A simple and innovative approach for solving problems, reaching agreements and resolving conflicts*. New York: Warner Books.
- Lindgren, K.-O. (2011). The Variety of Capitalism in Sweden and Finland: Continuity Through Change. En U. Becker, *The Changing Political Economies of Small West European Countries* (pág. Amsterdam). 45-72: Amsterdam University Press.
- Lipovetsky, G. (1987). *L'Empire de l'éphémère. La mode et son destin dans les société moderne*. Paris: Gallimard.
- Lipovetsky, G. (1989). *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*. Paris: Gallimard.
- Lipovetsky, G. (2004). *Les temps hypermodernes*. Paris: Grasset y Fasquelle.
- López, J. S., y D'Avalos, C. (2014). El Contrato Sindical: ¿Un Beneficio Para El Afiliado O Una Figura De Intermediación Y Afectación De Derechos Laborales? *Universitas Estudiantes*, 13-32.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Barcelona: Anthopos.
- Luhmann, N. (1998). Los medios generalizados y el problema de la contingencia. En N. Luhmann, *Teoría de los sistemas sociales: artículos* (J. Torres, Trad., págs. 9-73). México: Universidad Iberoamericana.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. (J. Torres, Trad.) México: Herder.
- Maffesoli, M. (2004). *El tiempo de las tribus: el ocaso del individualismo en las sociedades posmodernas*. México: Siglo XXI.
- Malhotra, D. (2018). *Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts*. Cambridge: Berrett-Koehler Publishers.
- Ministerio de Trabajo. (Febrero de 2018). *Resultados finales. Censo Sindical 2017*. Obtenido de Mintrabajo: <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/197014/INFORME+FINAL+CENSO-2017-+PUBLICADO-FEB-19-2018.pdf/e79f77aa-c4c5-d3f8-4ba7-8c4e19e3bd87?version=1.0>

- Ministerio de Trabajo. (Junio de 2018b). Convenciones colectivas 2015 y 2016. Archivo Sindical. .
- Ministerio de Trabajo. (22 de Febrero de 2018a). Respuesta a derecho de petición. Bogotá.
- Monsalve, M., y Piedrahita, C. (2018). El contrato sindical en Colombia: ¿un mecanismo de promoción de la sindicalización o de violación de los derechos laborales? *Revue Européenne du Droit Social*(2), 17-24.
- Morgado, E. (2002). *América: el diálogo social y los actuales procesos de cambios económicos y tecnológicos*. Obtenido de Oficina Regional para América Latina y el Caribe. OIT: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09_451_span.pdf
- National Public Employee Labor Relations Association. (2011). *Academy I: The Foundation of Labor Relations*. Obtenido de NPELRA: https://www.npelra.org/files/public/Academy/Resource%20Books/Academy%20Book%20I_final_2011.pdf
- National Public Employer Labor Relations Association. (2009). *Academy III: The Negotiation Process*. Obtenido de NPELRA: https://www.npelra.org/files/public/Academy/Resource%20Books/Academy%20III_Book_rev2009.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo. (2018). Informe VI: diálogo social y tripartismo. *Conferencia Internacional del trabajo*.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2018). *Informe VI: diálogo social y tripartismo. Conferencia Internacional del Trabajo, 107.ª reunión, 2018*. Obtenido de ILO: <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang-es/index.htm>
- OIT. (12 de 09 de 2018). *Dialogo Social*. Obtenido de Organizacion Internacional del trabajo: <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang-es/index.htm>
- Ojeda-Avilés, A. (1992). La representatividad sindical como excepción, 1. *Relaciones Laborales*, 238-252.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2017). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2017/8*. Obtenido de UNESCO: <http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002610/261016S.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2006). *La libertad sindical. Recopilación de decisiones y principios del Comité de Libertad Sindical del Consejo de Administración de la OIT* (5 ed.). Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Informe de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Las condiciones de empleo del personal de la enseñanza superior*. Obtenido de ILO: <http://www.ilo.org/wc->

msp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_638343.pdf

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *Real minimum wages*. Obtenido de OECD.Stat: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (September de 2018). *Real minimum wages*. Obtenido de OECD.Stat: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>
- Ostau, F., y Niño, L. (2018). Los convenios de la Organización Internacional del Trabajo y la negociación colectiva de los trabajadores no sindicalizados: caso colombiano. *Prolegómenos - Derechos y Valores*(41), 115-129.
- Ostau, R., y Niño, L. (2012). Análisis de los efectos de las recomendaciones de los órganos de control de la Organización Internacional del Trabajo sobre el cumplimiento de los Convenios 87 y 98 por parte del Estado colombiano. *Diálogos de saberes*(37), 49-67.
- Palacios, J. (2016). *El magnetismo del negociador. Inteligencia Negociadora con PNL para llegar a acuerdos exitosos*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- Perelman, C. (1989). *Tratado de la argumentación*. Madrid: Gredos.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Report of the High Level Group on Industrial Relations and Change in the European Union*. (January de 2002). Obtenido de European Commission: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1617ylangId=en>
- Sánchez, R. (2009). *Huelga: luchas de la clase trabajadora en Colombia, 1975-1981*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Scarrow, S. (2001). Direct democracy and institutional change: A comparative investigation. *Comparative Political Studies*, 651-665.
- Schmalbach, J. C., Herrera, T. J., y Ávila, F. J. (2010). La planeación por escenarios: revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 21-29.
- Shapiro, D. (2017). *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts*. New York: Penguin book.
- Shell, G. R. (2006). *Bargaining for advantage*. Penguin book.
- Sisson, K. (1987). *The Management of Collective Bargaining: An International Comparison*. Oxford: Basil Blackwell.
- Solano, H. (2016). *Introducción al estudio del derecho*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Stevis, D. (2010). *International framework agreements and global social dialogue: Parameters and prospects* . Obtenido de International Labour Office, Multinational Enterprises Programme, Job Creation and Enterprise Development Department.
- Sun Tzu. (2012). *El arte de la guerra*. Madrid: Tikal.

- Thompson, L. (2014). *The mind and heart of the negotiator*. Harlow: Pearson Education limited.
- Tobón, J. (1994). *Bases y fundamentos de la negociación*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín.
- Tobón, J. (1999). *Método Harvard de negociación*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Tobón, J. (2000). *Cómo negociar con gente difícil*. Medellín: Fondo de Garantías de Antioquia.
- Tobón, J. (2011). *Negociando con un HP sin morir en el intento*. Medellín: JIT Consulting.
- Urrutia, M. (2016). *Historia del sindicalismo en Colombia, 1850-2013*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Urteaga, E. (2008). El modelo escandinavo y su transposición en los países europeos. *Lan Harremanak*, 59-80.
- Ury, W. (1993). *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. New York: Bantam book.
- Valls, A. (2010). *Negocie, disfrute y gane. Desarrolla la habilidad para negociar en todas las situaciones*. Barcelona: Gaviota.
- Vanegas, J. (2012). Ontología de la confianza. *Revista UIS de Humanidades*, 40(2), 79-97.
- Verdier, J.-M. (1991). Sur la relation entre représentation et représentativité syndicales. *Droit Social*, 5-10.
- Visser, J. (2003). Industrial Relations and Social Dialogue. En P. Auer, *Changing Labour Market in Europe: the Role and Institutions and Policies* (págs. 184-242). Geneva: International Labour Organisation.
- Walker, F. (2010). El ámbito de la negociación colectiva. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 215-239.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. (J. Medina Echavarría, J. Farrella, E. Ímaz, E. García Maynez, y J. Ferrater Mora, Trans.) Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- World Bank. (September de 2018). *Informal employment (% of total non-agricultural employment) Search data e.g. GDP, population, Indonesia DataBankMicrodataData Catalog Informal employment (% of total non-agricultural employment)*. Obtenido de World Bank Open Data: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.ISV.IFRM.ZS>
- World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Obtenido de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017–2018.pdf>

Recursos gráficos

Icono	Autor	Atribución	Incorporado en gráfico #	Icono	Autor	Atribución	Incorporado en gráfico #
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	8, 14, 15, 16		Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	23, 26, 27
	Geotatah	Icon made by Geotatah from www.flaticon.com	8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25		Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	10, 17, 18, 19, 20, 21
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	8, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26		Smartline	Icon made by Smartline from www.flaticon.com	10, 22
	Smashicons	Icon made by Smashicons from www.flaticon.com	8, 13, 14, 15, 16		Pavel Kozlov	Icon made by Pavel Kozlov from www.flaticon.com	18, 20, 22
	Pixel Perfect	Icon made by Pixel Perfect from www.flaticon.com	10, 11, 19, 25, 26		Pavel Kozlov	Icon made by Pavel Kozlov from www.flaticon.com	17, 20, 21, 22
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	23, 26		Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	24, 25		Those Icons	Icon made by Those Icons from www.flaticon.com	24, 25, 26, 28
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	25		Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	25, 26, 27, 28
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	27		Mynamepong	Icon made by Mynamepong from www.flaticon.com	27, 28
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	28		Gregor Cresnar	Icon made by Gregor Cresnar from www.flaticon.com	28
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	28		Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	28
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	28		Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	47
	Geotatah	Icon made by Geotatah from www.flaticon.com	47		Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	22
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	23		Geotatah	Icon made by Geotatah from www.flaticon.com	24
	Monkik	Icon made by Monkik from www.flaticon.com	27		dDara	Icon made by dDara from www.flaticon.com	25, 47
	Becris	Icon made by Becris from www.flaticon.com	23		Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	27
	Prosymbols	Icon made by Prosymbols from www.flaticon.com	23		Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	27
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	28		Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	47
	Freepik	Icon made by Freepik from www.flaticon.com	28				

