



## EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS MESAS DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

MANUEL MARÍA DE LOS MOZOS IGLESIAS

FÉLIX BENITO DEL VALLE

*Abogados*

*Profesores de Técnicas de Negociación y Conflicto*

*Licenciatura de Ciencias del Trabajo*

Universidad Carlos III de Madrid

### EXTRACTO

El estudio que a continuación vamos a realizar no pretende incidir en el sistema de Funcionamiento de la Negociación Colectiva en España, trabajo que se nos antoja muy dificultoso, no sólo dado que en nuestro país conviven casi 5.000 convenios colectivos, de centro, de empresa, sectoriales de rama de actividad provinciales, de Comunidad Autónoma o Estatales, convenios colectivos denominados «franja», convenios extraestatutarios, acuerdos con carácter de negociación colectiva como los que se afrontan en fusiones o absorciones de empresa, en momentos críticos de la vida de las empresas, expedientes de regulación de empleo, etc.

Por el contrario lo que se pretende mediante el siguiente estudio es introducir, a todos aquellos que dedican su actividad precisamente a la Negociación Colectiva en su máxima expresión, a una determinada metodología que pueda ayudar a superar determinados escollos en sus negociaciones, tengan éstas el ámbito que tengan y consigan, partiendo de las bases que en este trabajo se analizan, lograr un mayor éxito en sus empeños.

No obstante, cualquier «negociador» que se enfrente al mismo observará, con cierta facilidad, que la puesta en marcha de las indicaciones en él contenidas se antoja «excesivamente» teórica, distando mucho de esa «multirealidad» que se da en las Mesas de Negociación Colectiva.

Sin embargo esta Negociación Colectiva, como actividad humana trasladada a nuestro Derecho a lo largo de varios años, tiene unas características comunes que nos han animado a proponer un modelo de laboratorio en el que muchos de los «negociadores» se verán, sin duda, reflejados.

**INDICE**

1. NEGOCIACIÓN: UN ANÁLISIS SOCIAL
2. LAS VARIABLES ESPECÍFICAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA
  - 2.1. Variables ideológicas
  - 2.2. Variables contextuales
  - 2.3. Variables institucionales
3. EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS MESAS DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA
  - 3.1. El plan estratégico
  - 3.2. La comunicación entre negociadores. El deber de buena fe en la negociación
    - 3.2.1. La codificación de los mensajes
    - 3.2.2. La eliminación de la distorsión de la información
  - 3.3. La gestión táctica
    - 3.3.1. Tácticas conciliadoras y funcionamiento interno de las mesas de negociación
    - 3.3.2. Las tácticas coercitivas y el funcionamiento interno de las mesas de negociación
4. EL CIERRE
  - 4.1. Acuerdos verbales
  - 4.2. Los cierres parciales
  - 4.3. Cierre final y acuerdo
    - 4.3.1. Los cierres con concesión
    - 4.3.2. Cierre con resumen
5. CONCLUSIÓN

**1. NEGOCIACIÓN: UN ANÁLISIS SOCIAL**

Muchos han sido los intentos, a lo largo de los últimos cincuenta años, de enmarcar la Negociación dentro de unos parámetros «razonables», que diesen un significado racional a una actividad tan antigua como el hombre.

La Negociación es una actividad social. Es el resultado de un conflicto de intereses que experimentan dos o más individuos, grupos u organizaciones, que estando estrechamente interrelacionados, deciden resolver sus diferencias de forma pacífica.

Se requiere para ello un escenario en el que los intereses divergentes sean menos intensos que la dependencia mutua de recursos.

Pruitt definía la Negociación como «el episodio en el que una parte trata de influir sobre el otro sobre un elemento del entorno común, mientras que la otra parte se resiste». Partiendo de la anterior definición, Deustch propuso que el conflicto supone, ante todo, la incompatibilidad de actividades en la que una de las partes necesita controlar o influir sobre el adversario.

Los términos «conflicto», «interés», «divergencia» e «interdependencia» se suceden en los distintos estudios teóricos de Negociación, de entre los cuales han sido los norteamericanos los que con más ahínco han profundizado en un intento de dar sentido a esta actividad social.

Así pues, desde esta perspectiva, la Negociación representa un modo particular de «sancionar» el conflicto que surge entre dos o más personalidades jurídicas, bien individuales bien colectivas, caracterizado por un intercambio de ofertas y contraofertas, para el logro de una situación que satisfaga el interés de los partícipes del conflicto.

Para Zartman la finalidad de la Negociación es la creación de una nueva realidad a través del juego del intercambio de la información y la transformación de valores fijos (aquellos con los que las partes acuden a la Negociación) en valores variables (aquellos que las



partes modifican a lo largo de la Negociación). Es decir, la Negociación es fruto del deseo de ambas partes de llegar a un Acuerdo, que se sitúa por encima de la situación de desencuentro de la que parten.

Para ello la noción de «Poder», y los modos y maneras de expresarlo, cobra una importancia vital, que se traduce en una definición de Negociación como el logro de una decisión conjunta que se consigue a través de una cesión mutua de intereses, de modo que sea posible combinarlos en un solo paquete, mediante la persuasión, la coerción o la fuerza.

Es decir, cada parte del proceso acudirá a la Mesa de Negociación con una cuota de Poder, directamente relacionada con los recursos que posee y de los que la otra parte es dependiente, con el que concederá o rechazará aquellas condiciones deseadas por su adversario.

Tanto si las partes en conflicto son patronales, sindicatos, o grupos, la Negociación será un proceso de interacción social, mediante el cual cada parte tratará de incrementar sus ganancias y disminuir sus pérdidas.

Para ello cada una de las partes inmersas en la Negociación se dotará de un Plan Estratégico y utilizará diversas Tácticas en aras a conseguir su meta, manipulando la percepción del adversario e influyendo de manera notoria en el «feed back» o «retroalimentación» que su adversario pueda obtener.

Estas Tácticas podrán incluir «el farol», la argumentación, las concesiones, las mentiras, e incluso la «huelga», como fórmula última, reconocida esta vez si por nuestro Ordenamiento Jurídico, para la defensa de los intereses de un Grupo, en este caso, los trabajadores.

## 2. LAS VARIABLES ESPECÍFICAS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

A lo largo de los estudios que en este número de la Revista preceden y suceden al que ahora abordamos, se analiza de forma extensa el concepto de Negociación Colectiva en el Ordenamiento Jurídico español, por lo que sería reiterativo, e incluso una «osadía», el realizar ahora un estudio paralelo, dada la más que notoria solvencia en el conocimiento profundo del Derecho de los autores con los que este número se comparte.

Ello no obstante es necesario, en aras a un análisis «higiénico» del funcionamiento interno de las Mesas de Negociación Colectiva el dotarnos de determinados instrumentos, algunos inmersos en las Leyes, otros fruto de estudios realizados por Notables, que nos ayuden y acompañen a lo largo del estudio.

Así, en el artículo 37.1 de la Constitución Española se reconoce el Derecho a la Autonomía Colectiva, cuya máxima expresión en la práctica de la Negociación es la fuerza vinculante de los convenios.

Por tanto, definiremos Negociación Colectiva como el instrumento a través del cual Representantes de los Trabajadores y Representantes de los Empresarios, en sus ámbitos correspondientes, se «autodotan» de una serie de normas que regirán su relación contractual, utilizando para ello una herramienta tipo: el Convenio Colectivo.

Ahora bien, para alcanzar dicho estado «perfecto», pues es perfecto para las partes el resultado de toda Negociación cuando el mismo es el Acuerdo, es necesario caracterizar la misma a través de una serie de variables sin las cuales sería imposible articular el sistema de funcionamiento interno de las Mesas de Negociación.

## 2.1. Variables Ideológicas

Tanto Representantes de los Trabajadores como Empresarios, están influidos y afrontan su llegada a la Mesa de Negociación, explícita o implícitamente, bajo una fuerte carga ideológica, que en España es fruto inequívoco del origen mismo de nuestro sistema de representación colectiva.

La sorprendente rapidez en la consolidación de los Agentes Sociales en nuestro país, que se hace mucho más notable cuando se realiza un estudio de la parte Social de las Mesas de Negociación, hace que la carga política inmersa en las Negociaciones Colectivas pueda llegar a distorsionar un análisis de las mismas.

Intentando acotar un origen a los sistemas de funcionamiento de las Mesas de Negociación, debemos de partir del momento en el que las mismas tomaron fuerza ejecutiva, so pena del riesgo que correríamos si intentásemos realizar un análisis histórico de difícil comprensión, dado que, tal y como veíamos al abordar la definición de la Negociación, la imposibilidad de dotarnos de un modelo único de estudio, crece de forma exponencial a la hora de descender a cada Negociación Colectiva en particular.

Ello no obstante, trabajadores y empresarios tienen, por definición, unos parámetros ideológicos antagónicos, que merece la pena recordar. Así, situamos a la Representación de los Trabajadores en el entorno de lo que Carlos Marx definió como la «lucha de clases», que se ha venido matizando a lo largo de nuestra corta historia constitucional, precisamente por la fuerte «unión» que ha tenido, especialmente hasta principios de los años 90, tanto Comisiones Obreras como la Unión General de los Trabajadores con los partidos políticos de izquierda y centro izquierda.

Fruto de la evolución de nuestro sistema democrático, se viene detectando un fenómeno de «autonomía» sindical en las relaciones entre partidos políticos y organizaciones sindicales, que se agudiza a lo largo de las legislaturas y se invierte, cada vez con menos incidencia, en los procesos electorales, bien municipales, bien autonómicos, o bien estatales.

Cuando abordemos las Variables Institucionales de la Negociación Colectiva observaremos como la carga o motivación ideológica varía en función del tipo de Negociación Colectiva a la que nos enfrentemos, y será motivadora, en gran medida de los distintos Planes Estratégicos y de las distintas Tácticas que se vayan a utilizar por la representación social de la Mesa de Negociación.

La carga ideológica de la representación empresarial resulta más sencilla de estudiar, dado que el motor de las relaciones laborales en las Empresas ha evolucionado de forma independiente de factores ajenos a la Negociación Colectiva.

Con esto no queremos decir que el sistema de Relaciones Laborales no influya, tal y como veremos más adelante en el Empresario, ya que muchos son, y cada vez con mayor incidencia, los que destinan una parte importante de sus cuentas de explotación a componer una mayor y mejor unión con los Representantes de los Trabajadores.

Sin embargo, hemos definido la Negociación desde la óptica del Conflicto de Intereses, y por ello es necesario el partir de un «imponderable» más teórico que práctico: la Negociación Colectiva desde la óptica empresarial es siempre para dar respuesta a una reivindicación laboral, bien por que lo que está en juego es componer unas reglas básicas de convivencia industrial, a través del Convenio Colectivo, bien porque lo que se intenta dilucidar es alguna medida de carácter traumático, como la superación de una Huelga, o aque-

llos procedimientos regulados en los artículos 40, 41, 50 y 51 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

## 2.2. Las Variables Contextuales

La Negociación Colectiva se sitúa dentro de un Sistema de Relaciones Industriales. Para Dunlop, un Sistema de Relaciones Industriales se puede definir a partir del juego cruzado de cuatro grandes variables: los Protagonistas, los Contextos, las Ideologías y las Reglas de Juego o sistema de normas que enmarcan el proceso de Negociación Colectiva.

Los protagonistas en España nacen del artículo 87 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en relación con su Título II, sobre la Representación Unitaria, y la Ley Orgánica de Libertad Sindical, como fuente del Poder que las normas entregan a los Actores para autodotarse de un sistema propio de normas jurídicamente válidas, que, evidentemente, no puede exceder las normas básicas de nuestro Ordenamiento.

Esta dotación legal de Poder, lo que determinados autores denominan la «juridificación formal de la autonomía colectiva» que sólo se encuentra en nuestro derecho en su visión más pública, equilibra nuestro Sistema de Relaciones Industriales, y hace de las Mesas de Negociación auténticos «parlamentos», en los que se ponen en juego factores tan variables como un sistema de primas a la productividad en un Almacén de cualquier pueblo de España, hasta los Acuerdos Interconfederales para la Negociación Colectiva, que sin querer entrar ahora en un análisis jurídico sobre su fuerza obligacional o normativa, que sirven de marco de referencia, o al menos así debiera de ser, en todas las Negociaciones que se llevan a cabo en ámbitos inferiores.

Las Variables Contextuales son las más frecuentemente estudiadas en relación con la teoría de los conflictos colectivos y resumen la influencia de un cierto número de sinergias en el inicio y desarrollo del proceso negociador. Así, y siguiendo el análisis de Dunlop, que posteriormente sería desarrollado por Dennis Carrier, en «*La Estrategia de la Negociación Colectiva*» encontraremos, siempre dentro de éstas, cinco subvariables: la tecnológica, la histórica, la política, la económica y la social, que tendrán una influencia determinante a la hora de comprender el funcionamiento interno de las Mesas de Negociación.

A partir de este breve análisis se desarrolla toda la Teoría Industrial de la influencia de los contextos en la Negociación Colectiva, que concluye con una afirmación «descorazonadora»: La Negociación Colectiva no tiene un único entorno, ni se desarrolla siempre en las mismas condiciones. Factores determinantes de nuestra realidad jurídico laboral, como las Huelgas, están fuertemente influenciadas por los contextos en los que nos movemos y negociamos.

Valores propios de la Negociación como la cuota de Poder de cada uno de los protagonistas, que influye de forma determinante en su capacidad de decisión, depende y gira en torno al contexto en el que se mueven dichos protagonistas.

## 2.3. Las Variables Institucionales

La Negociación Colectiva se encuentra dentro de un Sistema de Normas, que delimitan el Poder de las partes inmersas en el proceso de Negociación, y que les es otorgado por

las Leyes, a partir de un proceso, en el caso de la representación unitaria, electoral, en el caso de la representación sindical a través de la mayor representación, y en el caso empresarial a través de la titularidad de la Empresa o bien a través del porcentaje de representación exigido por el artículo 87.3 y 87.4 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

El funcionamiento interno de las Mesas de Negociación Colectiva dependerá de en cuál de los espacios de Negociación nos movamos, y de cuales sean los actores laborales y empresariales que en ellos participen.

No es lo mismo, desde la óptica de la «divergencia», de la «interrelación», de los «intereses», etc., una negociación en un centro de trabajo para decidir cuáles son las medidas a tomar si nos enfrentamos a una modificación sustancial de las condiciones de trabajo recogidas en el artículo 41 del TRLET, que si lo que buscamos es enmarcar un Sector de actividad en el ámbito estatal.

Las partes pueden ser diferentes, y de ahí la complejidad de los sistemas de funcionamiento de cada una de las Mesas de Negociación, que en España cobra un especial carácter a raíz de nuestro sistema de representación colectiva, definido como una «rara avis», y único en el Derecho Comparado, al dotar de igual fuerza y capacidad de negociación a representantes unitarios y a representantes sindicales.

Esta doble representación, y el Poder que cada parte del proceso representada en la mesa de negociación ostenta, que nace de nuestras Leyes laborales, fruto de procesos sociales que han quedado enmarcados en nuestro Ordenamiento tras casi treinta años de consolidación democrática, hacen de la Negociación Colectiva, y por lo tanto convierten las Mesas de Negociación, en un complicado entramado en el que se confunden intereses y objetivos, posiciones de partida y puntos de ruptura, filias y fobias, etc., que nos conducen a recomendar un posible esquema de funcionamiento para optimizar un resultado, dado la imposibilidad de realizar un análisis empírico de los múltiples, casi infinitos engranajes que cada Mesa de Negociación puede tener.

### 3. EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS MESAS DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Ya hemos visto como resulta imposible dotarnos de un modelo jurídico práctico que resuelva la problemática de cómo abordar una Negociación Colectiva, y consecuentemente resulta imposible el definir un único funcionamiento «forense» de las Mesas de Negociación.

No obstante se puede definir un patrón teórico, basado en la experiencia, que pueda ayudar a aquellos que en un futuro se deban enfrentar a una Mesa de Negociación, en aras a la búsqueda de la obtención del mejor resultado, y que debiera de ser común a todas las Negociaciones Colectivas.

Así, hemos definido la Negociación como el resultado de un conflicto de intereses experimentado por dos o más individuos, grupos u organizaciones, relacionados por una dependencia mutua de recursos; otorgándole una «plus calificación» cuando hemos abordado de forma breve la Negociación Colectiva como el instrumento a través del cual Representantes de los Trabajadores y Representantes de los Empresarios, en sus ámbitos correspondientes, se «autodotan» de una serie de normas que regirán su relación contractual, utilizando para ello una herramienta tipo: el Convenio Colectivo.

Para abordar con garantías dicho Proceso, habrá que tener en cuenta un esquema que vendrá determinado por la concurrencia de los siguientes requisitos: la elaboración de un Plan Estratégico, la Comunicación de los Negociadores, la Gestión Táctica y el Cierre.

### 3.1. El Plan Estratégico

Definiremos el Plan Estratégico como el Conjunto de actividades coherentes e integradas dirigidas a la consecución de los objetivos de cada una de las partes en la resolución de la negociación/conflicto (Munduate Jaca).

La elaboración de este Plan Estratégico resultará determinante del éxito o fracaso de la actuación de cada una de las representaciones de la Mesa de Negociación, y en gran medida, su elaboración por las partes determina el grado de «madurez» de la Mesa de Negociación y de sus integrantes.

Pruitt y Rubin definieron el Plan Estratégico desde sus diferencias con la Gestión Táctica, y así mientras que el primero viene establecido por el conjunto de objetivos y metas a lograr en un Proceso de Negociación, la segunda se caracteriza por englobar los medios y las tácticas que las partes deben de poner en marcha para alcanzar la consecución de los objetivos pre-fijados.

Es decir, que mientras que nuestro Plan Estratégico se centrará en un elemento «Macronegocial», la Gestión Táctica se centrará en el segmento «Micronegocial», pudiendo, tal y como veremos más adelante, mutar a lo largo del Proceso.

Pues bien, a la hora de elaborar el Plan Estratégico, cada parte debe de ser consciente de su interés, de su objetivo, y de lo que es más importante, se debe plantear cuál o cuáles de los elementos que configuran su cuota de Poder en la Mesa son anhelados por su adversario.

Este procedimiento —la elaboración del Plan Estratégico— es previo a la Constitución de la Mesa Negociadora, o debiera al menos de serlo.

La experiencia práctica arroja resultados de Negociaciones en las que se observa con total nitidez la falta de elaboración de Planes Estratégicos por parte de la representación empresarial y por parte de la representación de los trabajadores, que dilatan, muchas veces de forma innecesaria el Proceso de Negociación, siempre en perjuicio del objetivo común: el Acuerdo.

Tampoco existe un momento legalmente tasado para la elaboración del Plan Estratégico, pudiendo pecar de «temerarios» si nos decidimos a apostar por el plazo máximo de un mes entre la comunicación del deseo de negociación recogido en el artículo 89.1 del TRLET, y el momento de constitución de la misma, ya que casi nunca se comienza a Negociar en el momento de la constitución de la Mesa de Negociación, artículo 89.2 TRLET, sino que su inicio se suele producir mucho antes.

Decíamos antes que el Plan Estratégico es la fase más relevante del Proceso de Negociación, y que es clave del éxito de los objetivos planteados. Si se planifican las actuaciones durante la fase de discusión y debate de la Negociación estaremos a merced de la otra parte, que puede haber preparado el Proceso, y si pensamos sobre la marcha en los argumentos para defender nuestros intereses, estaremos incurriendo en un doble error: perdemos la oportunidad de obtener información sobre los intereses del contrario y cometeremos errores a la hora de calcular el peso de nuestras ofertas y de las contraofertas del adversario.



La Preparación del Plan Estratégico requiere considerar que la finalidad de la Negociación es crear una nueva realidad a través del intercambio de Información, sin la cual será imposible avanzar en el Proceso, ya que no seremos capaces de transmitirle a la otra parte nuestras preferencias ni nuestros objetivos. Igualmente requerirá que ese intercambio de Información se realice mediante un diálogo libre entre las partes, cuyo objetivo es único y común a todas las Negociaciones Colectivas en España: obtener una nueva realidad que sea lo más ventajosa para los propios intereses de la parte que haya elaborado correctamente su Plan Estratégico.

Para lograr una buena preparación de la Negociación, en el desarrollo del Plan Estratégico es necesario el acudir a determinadas Técnicas que ayudan a integrar y articular las actividades a desarrollar por los negociadores: división de tareas, elaboración de una Playa de Negociación y establecimiento de una serie de objetivos a distintos niveles.

Comenzando por la primera de ellas, la División de Tareas, es necesario indicar que es raro que la Negociación Colectiva en España, y en especial en el banco sindical, se dividan las tareas dentro del Proceso Negociador.

Esto es debido a que en determinados ámbitos, sobre todo en los territoriales provinciales o en aquellas empresas en las que por su dimensión o por la materia que se aborda en el proceso de Negociación, los sujetos en los que recae la potestad de negociar suelen estar dotados de mucha capacidad para abordar el problema concreto planteado, pero su capacidad de abstracción de cara a la perfección de un análisis de las distintas variables que confluyen en el proceso de Negociación es, salvo rara excepción, inversamente proporcional a la primera.

La División de Tareas se detecta conforme más «profesional» es el proceso de Negociación, y por lo tanto, conforme mayores medios tienen las partes inmersas en el mismo para acudir a la Mesa de Negociación.

Siguiendo la definición de Kennedy, Benson y Mac Millan, las tres tareas básicas de un proceso de Negociación son dirigir, sintetizar y observar; y son fruto del origen mismo de la Negociación, en el que para realizar un intercambio controlado de la información es necesario una implicación profunda de las partes en el proceso, que exige un amplio esfuerzo a la hora de debatir, discutir, parlamentar, regatear, comerciar, alabar y ensalzar o criticar al contrario, etc., que difícilmente, y esto dependerá en gran medida del grado de complejidad técnica de la Negociación Colectiva de la que se trate, puede ser realizado por una única persona.

Es común a las Negociaciones Colectivas en las que las partes acuden asesoradas por profesionales de la Negociación, el que dicha tarea se encuentre dividida de antemano, y que, conforme avanza el Proceso, se pueda intercambiar el rol del sujeto que interactúa con el objetivo de dispersar al contrario o de agilizar la consecución del Acuerdo.

Normalmente, y esto también es un arquetipo de la Negociación Colectiva, el director del proceso de negociación suele ser el más experto de los integrantes de cada una de las partes, recayendo en su «guardia pretoriana» las otras dos funciones básicas de la Negociación: la síntesis y la observación.

La segunda de las Técnicas en las que se basa el Plan Estratégico como elemento conformador del funcionamiento de las Mesas de Negociación Colectiva consiste en la determinación de una Playa de Negociación, o espacio en el que las partes deben de interactuar, teniendo en cuenta que una vez constituida la Mesa de Negociación y en su caso, una vez que las partes se han dotado de un Calendario de Negociaciones, artículo 89.2 del TRLET,



la Negociación se encuentra en permanente movimiento, y es sensible a cualquier cambio que se pueda producir dentro de las variables que, como ya hemos visto, enmarcan los procesos de Negociación Colectiva.

Para ello es requisito indispensable que las partes renuncien a parte de sus reivindicaciones iniciales, normalmente generadoras del proceso de Negociación en sí mismo o contenidas en la Plataforma de Reivindicación del nuevo Convenio Colectivo, etc., y debemos de conocer e identificar, los negociadores o los representantes de trabajadores o empresarios que estén en la mesa, dónde se encuentra el punto de ruptura a partir del cual cualquier avance o retroceso desencadena el Conflicto al que se ha renunciado en busca de la Negociación.

Y es conveniente, como veremos cuando abordemos la comunicación entre los actores de la Negociación Colectiva, el comunicar con cierta prontitud dónde se encuentra el punto de ruptura, ya que si bien a la hora de Negociar un Convenio Colectivo, los efectos del retraso «in tempore» de las Negociaciones se suele paliar con una cláusula de no pérdida de poder adquisitivo, que retrotraiga los efectos económicos del Convenio al momento en el que el anterior perdió vigencia, determinado tipo de Negociaciones Colectivas, como son las que nacen a partir de causas traumáticas que motivan decisiones «contra natura» dentro de nuestro sistema jurídico, como la extinción colectiva de contratos, o la modificación sustancial de condiciones de trabajo colectivas, exigen una transparencia entre negociadores, so pena de mayores traumas, como los vividos en conflictos que ya han pasado a los libros de historia de nuestro Sistema de Relaciones Industriales como el de SINTEL, o el más reciente de los Astilleros IZAR.

### 3.2. La Comunicación entre Negociadores. El deber de buena fe en la Negociación

La Comunicación es el proceso mediante el cual las partes inmersas en el proceso de Negociación se envían y reciben mensajes.

Ocurre no obstante que en Negociación Colectiva se codifican permanentemente estos mensajes, de modo tal que es necesario introducir tanto fuentes para distorsionar la información en el caso del emisor, como determinados medios para eliminar dicha distorsión para el caso del receptor.

Merece la pena con carácter previo, hacer una especial mención al deber de buena fe en la Negociación dentro del funcionamiento interno de las Mesas, y especialmente en el momento de iniciar la comunicación entre las distintas partes que integran el proceso.

Durante el proceso de Negociación pesa sobre las partes el deber de negociar de buena fe, que no obliga a llegar a un Acuerdo, pero si realiza un serio y verdadero intento para conseguirlo, tal y como indica la Sentencia de la Sala de Social del Tribunal Supremo de 9 de marzo de 1998 (Ar. 2372).

Este deber de buena fe ha sido matizado por los Agentes Sociales, CEOE, CEPYME, UGT y CC.OO en el Acuerdo Interconfederal de Negociación Colectiva 2003, que se apunta aquí dado que el ANC 2004 no es más que una prórroga del primero, y se dan algunos criterios generales del procedimiento negociador enmarcados dentro del principio de «buena fe», tales como intercambiar información que facilite el desarrollo del proceso de Negociación; mantener la Negociación abierta por las partes hasta el límite de lo razonable, formular propuestas y alternativas en situaciones de bloqueo en el proceso, y acudir a los pro-

cesos de solución de conflictos, bien estatales o bien autonómicos, en casos de diferencias irreconciliables.

Pues bien, el proceso de Comunicación debe estar presidido por este «deber de buena fe», que choca con la realidad práctica en muchas de las fases del proceso.

Esta afirmación puede resultar peligrosa. Sin embargo, tal y como veíamos antes, la Negociación Colectiva se enmarca en España desde la óptica del «conflicto de intereses». Este conflicto es el que sitúa a la Negociación Colectiva en un marco «distributivo». Cuando se negocia un incremento salarial, o una reducción de jornada, es legítimo que la parte laboral aspire al máximo, y la parte empresarial al mínimo. Por eso, el Plan Estratégico antes estudiado, suele elaborarse a partir de posiciones inalcanzables.

Entonces: ¿no estaremos colocando a nuestro adversario en una posición imposible? Y por lo tanto: ¿no estaremos quebrantando así el principio de buena fe en la negociación colectiva?

Siguiendo la doctrina de nuestros Tribunales de Justicia, en la ya clásica Sentencia del Tribunal Supremo de 9 de marzo de 1998, este deber de buena fe no implica la necesidad de llegar a un Acuerdo, pero sí el «afrontar» la negociación desde un punto de vista serio y verdadero.

Según el desarrollo de este deber, la mayoría de las Negociaciones Colectivas en España atentan de forma directa contra el deber de buena fe negocial.

Evidentemente la afirmación anterior es matizable, y como en tantas otras ocasiones, el alto grado de éxito de la Negociación Colectiva en España, con casi 5.000 convenios colectivos con vigencia en la actualidad, disfraza los medios utilizados para alcanzar el fin.

La obtención de un resultado satisfactorio, como es el Acuerdo, a través de un planteamiento «integrativo» de la Negociación Colectiva, en el que el clásico «toma y daca» se suaviza hasta el punto de crear una situación que «estocolmizaría» el funcionamiento interno de las Mesas de Negociación, requiere de un grado de madurez y de implicación en el proceso productivo que no existe en nuestro país.

### 3.2.1. *La codificación de los Mensajes*

Es precisamente la situación, práctica o teórica, de conflicto, la que motiva que en Negociación Colectiva se codifiquen permanentemente los mensajes, y es la figura del Negociador la que más incidencia tiene en esta fase del proceso, dado su papel o rol de representante y portavoz de los distintos colectivos que pueden estar representados en la Mesa de Negociación y su innegable papel de transmisor de la información y de receptor de la que su adversario emite.

Dentro de las posibles fuentes de distorsión de la información, y siguiendo un análisis psicosocial, nos encontramos con la selección perceptiva, el estado de ánimo del Negociador, la credibilidad de la fuente y los problemas semánticos. Resulta sencillo el observar que la incidencia subjetiva del Negociador cobra una especial importancia en esta fase. No es lo mismo, tal y como antes mencionábamos, una Negociación conducida por profesionales que una Negociación puntual en la que el peso de las partes inmersas en el proceso recae sobre los que están o estarán a futuro influidos por el Acuerdo que se pueda lograr.

La selección perceptiva, definida en este punto como la respuesta del adversario frente a las intenciones del emisor, y la capacidad de éste de incidir en las aspiraciones de aquel

que recibe la información, se convierte en un elemento indispensable de la Negociación Colectiva.

Así, si el objeto de la Negociación es un acuerdo de ámbito funcional reducido, como un centro de trabajo, los protagonistas del proceso de acuerdo con el artículo 87.1 del Estatuto de los Trabajadores son, por parte laboral, los delegados de personal o el comité de empresa de dicho centro.

En este contexto, el elemento proximidad puede dificultar o facilitar el desarrollo de la Negociación, por lo que la posible aparición en escena del Negociador puede servir de elemento dinamizador del proceso, ya que posiblemente su «alejamiento» de la materia que se encuentre sobre la Mesa puede solventar determinados estancamientos producto de la cercanía entre empresa y representación laboral.

Por el contrario en Negociaciones de ámbito superior, generalmente de carácter sectorial, que normalmente suelen ir acompañadas de una profunda carga de «asesoramiento», tanto patronal como, ahora si sindical por aplicación del artículo 87.3 y 87.4 del Estatuto de los Trabajadores, la transmisión de la información suele estar mucho más codificada.

La respuesta a la pregunta de las causas que conducen a distorsionar la información en las Mesas de ámbito superior tiene su origen en el nacimiento de nuestro «extraño» sistema de representación.

Si tomamos como ejemplo un sector como el de la Industria Química, con un convenio colectivo de ámbito estatal maduro, en el que la interlocución entre Patronal y Sindicatos firmantes es fluida, e imaginamos la negociación del mismo, que afecta a empresas tan dispares como una pequeña mercantil dedicada a la fabricación de caucho, como a una gran multinacional dedicada al tratamiento industrial del plástico, las dudas sobre la capacidad de aquellos que actúan de representantes de intereses económicos y laborales surgen de forma inmediata, como de forma inmediata surge el interrogante del funcionamiento real de la Mesa de Negociación.

La estructura de «liberados» sindicales, especializados en la Negociación, acompañada de la presencia de asesorías externas en el proceso no facilita la respuesta al interrogante planteado.

Pues bien, es precisamente esa «heterogeneidad» de representados dentro de la «homogeneidad» sectorial la que obliga precisamente a la codificación de los mensajes que se emiten en la Negociación. Las Mesas de Negociación en las que están presentes los afectados por el Acuerdo y sus Negociadores profesionales.

Un Plan Estratégico montado sobre la transmisión de todas y cada una de las inquietudes del adversario conduciría el proceso en una espiral ascendente de reivindicaciones de imposible asimilación para cualquier estructura económica.

Por eso es necesario el transmitir nuestros objetivos de forma que sólo los entienda aquel que luego, mediante la decodificación selectiva, será capaz de transmitirlos de forma puntual a cada representado.

De ahí que la credibilidad de la fuente sea un elemento fundamental en todo proceso de Negociación: si no nos cree nuestro adversario, si la capacidad de influir en el contrario tiende a cero porque nuestro oponente «no nos cree», la Mesa de Negociación está destinada a fracasar.

Distintos problemas plantean aquellas Mesas de Negociación en la que las cuestiones que se abordan adolecen de un excesivo contenido técnico.

Este tipo de Negociaciones se suelen concentrar en ámbitos funcionales de relativo pequeño tamaño, o en Mesas de Negociación de convenios colectivos de ámbito exclusivamente empresarial.

La generalidad de los convenios colectivos sectoriales y su relativa lejanía respecto de la «puesta en marcha» de los contenidos del mismo en las empresas justifican la afirmación anterior.

Nos referimos, fundamentalmente a cuestiones de una complejidad técnica alta, y que suelen ir acompañadas de la necesidad del Negociador de soportar sus posiciones con informes y asesorías técnicas especializadas en la materia a tratar.

El receptor de los mensajes se encuentra en este punto perdido, lo que suele significar, en el mejor de los casos, una dilación en el proceso de negociación, producto de los problemas semánticos planteados en la comunicación.

En determinadas Mesas de Negociación «quirúrgica», como las requeridas por los artículos 41 y 51 del Estatuto de los Trabajadores para los casos de modificaciones colectivas de las condiciones de trabajo y los despidos colectivos, la necesidad de codificación y decodificación de los mensajes se eleva en proporción geométrica. De hecho la figura del Negociador es imprescindible para el éxito de este tipo de procesos, ya que la «gravedad» de las medidas a tomar produce constantes situaciones de bloqueo entre las partes inmersas en el proceso. Es precisamente en este tipo de Mesas de Negociación donde una buena codificación de los mensajes emitidos, si el receptor es el adecuado, donde se produce la optimización de los mensajes enviados, y consecuentemente existe un alto grado de probabilidad de éxito, por cualquiera de las dos partes inmersas en el proceso.

### 3.2.2. *La eliminación de la distorsión de la información*

Lo apuntábamos antes: el mejor medio de eliminación de la distorsión en la comunicación reside en escuchar activamente.

Las Mesas de Negociación Colectiva, fruto de nuestro sistema de representación y fruto así mismo de la complejidad que revisten muchas de las Negociaciones que en ellas se desarrollan se vienen convirtiendo en «teatros», en los que la acción se ha desarrollado mucho antes de su puesta en escena.

Se invierte por tanto el proceso de Negociación desde el punto de vista del desarrollo, teniendo normalmente más tensiones la fase «intraorganizativa» que la Mesa en sí misma, donde, en aquellas Mesas que tienen ya una madurez notable, la marcha del proceso ha sido ya prevista con antelación.

Ocurre no obstante, que este grado de madurez o de especialización desafortunadamente no se da en la totalidad de las Mesas de Negociación que cada ejercicio se abren en España.

Esto obliga a las partes a la necesidad de decodificar los mensajes enviados por el adversario.

Para ello es necesario dotarse de algún elemento de retroalimentación perceptiva o «*feed back*», que no es otra cosa más que el procedimiento mediante el cual se informa al emisor de que el mensaje emitido ha sido recibido.

Dichos elementos se deben de plantear en el desarrollo mismo de la Negociación en la Mesa, y la habilidad del Negociador / Receptor residirá en su capacidad de influir en el discurso del Negociador / Emisor, mientras su éste dure.



De igual manera que hemos calificado la necesidad de codificación del mensaje como elemento fundamental de aquellas Mesas de Negociación que revisten un carácter especialmente técnico, la eliminación de la distorsión reviste los mismos condicionantes si lo que se pretende es llevar a «buen puerto» el proceso.

Este sistema de retroalimentación perceptiva otorga mayor precisión al receptor, que podrá transmitir a sus representados con mayor certeza las pretensiones reales de la parte contraria, sean estas del tipo que sean, donde se puede incluir desde el punto límite de cuantía indemnizatoria que se está dispuesto a pagar en un proceso de regulación de empleo, al tope máximo de jornada que se está dispuesto a admitir en un proceso de reducción de la misma, pasando por el recorrido verdadero que se puede dar a un sistema de primas de producción, etc.

Las claves de la decodificación de la información en la Negociación Colectiva, como en todo ejercicio de relación humano, residen casi siempre en elementos subjetivos del Negociador. Sin embargo, y aún a riesgo de que el análisis parezca excesivamente «docente», a continuación establecemos algunas técnicas que aunque sólo sea por su evidencia, resultan claves en esta fase del proceso:

- Hablar menos y escuchar más: en la mayoría de las Negociaciones la experiencia del Negociador resulta un factor determinante del desarrollo del proceso. Es frecuente que en aquellas Negociaciones que se desarrollan bajo un alto nivel de intensidad de tensiones, *vid.* Soluciones de Conflictos que se han externalizado a través de una Huelga, Expedientes de Regulación de Empleo, situaciones críticas que motivan situaciones «contra natura» como reducciones de salario o incrementos salariales negativos, el ansía y la necesidad de alcanzar un acuerdo coloca a las partes en una posición de «salida» en la Negociación de una excesiva «vigorosidad». Esta «prisa» por alcanzar una salida consensuada a los problemas que se plantean en la Mesa de Negociación se traducen, con carácter general en graves defectos de imprecisión. Una imprecisión que puede tener su reflejo bien en un mal acuerdo para alguna de las partes o bien en un bloqueo total del proceso.
- Preguntar a la otra parte: resulta fundamental a la hora de obtener un correcto «*feed back*» de la posición verdadera de nuestro oponente. Además suele servir como fórmula básica para «atrapar» al contrario en su propia «red argumentativa».
- Hacer que la otra parte hable, pedir aclaraciones o solicitar una mayor calidad argumentativa, etc., son otras de las técnicas más frecuentemente utilizadas en las Mesas de Negociación Colectiva como elementos de obtención de una retroalimentación adecuada.

### 3.3. La Gestión Táctica

El paso de la planificación estratégica, antes definida desde el plano de la «macronegociación», a la Gestión Táctica, supone la transformación de un estudio teórico en un itinerario real.

Este itinerario real es la verdadera puesta en marcha de todas y cada una de las variables estudiadas hasta ahora y por tanto tiene una influencia directa en el resto de las caracterizaciones de la Mesa de Negociación Colectiva: plan estratégico, comunicación de los negociadores, aproximación final y cierre.

Siguiendo a la Profesora Munduate Jaca definiremos las tácticas como los mecanismos y modelos de conducta que las partes utilizan para influir en el otro y lograr una solución satisfactoria tras una situación de conflicto, entendiendo este desde la óptica de nuestra particular definición de Negociación, en cuyo origen hemos situado el conflicto laboral.

En las Mesas de Negociación Colectiva, por su origen distributivo, viene siendo habitual el uso de dos tipos de tácticas: las conciliadoras y las coercitivas.

### 3.3.1. *Tácticas conciliadoras y funcionamiento interno de las Mesas de Negociación*

De nuevo volvemos a encontrarnos con el «nudo gordiano» que preside este estudio: en España, y quizá en todos los países en los que se llevan a cabo Negociaciones Colectivas «democráticas», el origen de la interlocución plantea problemas irresolubles a la hora de establecer un estudio teórico sobre las mismas.

Ello no obstante, por ser las más frecuentes, las tácticas conciliadoras más habitualmente utilizadas, cuya adjetivación indica una mayor suavidad a la hora de ser planteadas por las partes integrantes de las Mesas de Negociación, son:

- Realizar alguna concesión: es habitual en las Mesas de Negociación Colectiva en las que se negocia algún tipo de convenio de los del artículo 87 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, el que se deje la valoración final y por lo tanto el acuerdo, a un análisis en conjunto de lo negociado. No obstante, y en función de la cuota de poder que cada parte ostente en la negociación en curso, si lo que se pretende es acercar el acuerdo y dar una sensación de proximidad y de comprensión a la otra parte de sus posiciones, es habitual el realizar alguna concesión sobre las planteadas por el empresario o la representación de los trabajadores. Así por ejemplo, en Convenios Colectivos, en los que el grado de intensidad de las tensiones tiende a cero, por la falta de cultura de Negociación Colectiva en el seno de la empresa, o por el sobrado poder adquisitivo, tanto de compañía como de trabajadores, que reduce la negociación a una serie de ofertas y contraofertas de fácil asimilación por los que están inmersos en el proceso, puede ser conveniente ir cediendo en determinados aspectos de forma recíproca. Este tipo de táctica, también denominada «de punto por punto» o «de fragmentación de la negociación», tiene como principal inconveniente el estancamiento en alguno de los puntos y la dificultad de movimiento de las partes negociadoras una vez que ya se han adquirido determinados compromisos.
- Mencionar posibles compromisos: Más cautelosa que la anterior pero también conciliadora, la mención de determinados compromisos suele hacerse depender de concesiones del adversario. Así por ejemplo, en negociaciones colectivas en las que lo que está en juego es la necesidad de mayor productividad por parte de los trabajadores, a cambio de la cual la empresa está dispuesta a establecer un determinado sistema de incentivos, es habitual el condicionar dicho compromiso a por ejemplo, una mejor distribución de la jornada que permita a través de horarios irregulares optimizar la prestación de trabajo de los operarios. El inconveniente de este tipo de táctica es, de nuevo, el estancamiento en cualquier otro punto planteado en la negociación y lo que a continuación definiremos como el dilema de la honestidad.

- Revelar los objetivos propios: Es la más agresiva de todas las tácticas conciliadoras y por lo tanto la que más riesgos acarrea. Tal y como veíamos con anterioridad la negociación colectiva, en virtud de lo establecido en el Artículo 89 párrafo 3.º del Estatuto de los Trabajadores, debe de estar presidida por el principio de buena fe en la negociación. Un análisis «frívolo» de las Mesas de Negociación Colectiva que cada año se abren en España arroja una conclusión desalentadora: no se sabe negociar sin mentir. Evidentemente, la Negociación Colectiva es mucho más que un simple «toma y daca», no obstante lo cual las plataformas de negociación de las representaciones legales de los trabajadores y las propuestas de negociación de las empresas o de las patronales, están llenas de lo que los negociadores denominan «paja», y sus verdaderos objetivos, se sitúan muy por encima de lo que verdaderamente esperan obtener. Este factor, convierte el dilema de la honestidad en un escollo muy frecuente en todos los procesos. ¿Cómo demostrar a mi adversario que soy honesto? Siuviésemos la respuesta a este interrogante daríamos con la clave para resolver cualquier tipo de contingencia que se produjese entre empresarios y trabajadores, y por lo tanto, convertiríamos la Negociación Colectiva en un proceso dinámico y productivo. El revelar nuestros propios objetivos de la negociación, sin duda, nos coloca en una posición de total honestidad, lo que automáticamente nos conduce a una posición de debilidad en la negociación. Claro, la utilización de este tipo de tácticas, sólo se puede poner en marcha cuando se cuenta con la total confianza del interlocutor, hecho éste que lamentablemente no es frecuente en España.

### 3.2.2. *Las tácticas coercitivas y el funcionamiento interno de las Mesas de Negociación*

Por el origen de la Negociación Colectiva en España, las tácticas más utilizadas en las Mesas de Negociación, son aquellas que implican una reducción de los beneficios que se entregan a la otra parte en el proceso.

Tal y como venimos anunciando a lo largo del estudio la primera táctica coercitiva que se emplea en las Mesas de Negociación Colectiva es la elaboración de las plataformas y propuestas que se ponen sobre la Mesa. Un purista de la negociación se «levantaría» automáticamente del 90% de las Mesas que se abren en España si asistiese al espectáculo de imaginación literaria de los contenidos de las plataformas y propuestas de las partes. Los casi 25 años de Texto Estatutario, han puesto de manifiesto que dicha distancia entre posiciones iniciales y objetivos finales es una constante inamovible de la «liturgia» de la Negociación Colectiva en nuestro país.

El factor distributivo de las Negociaciones Colectivas en España otorga a la puesta en marcha de las tácticas coercitivas un mayor descenso en el grado de interdependencia existente entre las partes del proceso. Frente a las tácticas conciliadoras, que como hemos visto implican un mayor acercamiento entre los negociadores, las tácticas coercitivas, como las amenazas, las huelgas y la exteriorización de otros conflictos, por su esencia alejan a las partes y por lo tanto, actúan de arma de doble filo que tan pronto puede acercar la negociación a el acuerdo, como puede romper la Mesa de Negociación.

La primera de las tácticas coercitivas es la amenaza, o el intento conocido de causar un perjuicio a la otra parte si no se actúa de un modo determinado.



Las ventajas de este tipo de tácticas son que permiten poner sobre la Mesa el potencial coercitivo, como muestra del poder que ostenta la parte que desarrolla la misma, para conseguir una concesión de la otra parte evitando los costes que acarrearía el llevar a cabo el daño enunciado.

El inconveniente principal reside en la falta de eco que pueda tener la amenaza, ya que si no se consigue el objetivo previsto, la parte que haya puesto en marcha la táctica se verá obligada a ponerla en marcha, ya que en caso contrario vería reducida su credibilidad.

Mención distinta merece la huelga como táctica coercitiva. Sin entrar ahora a hacer un análisis jurídico de lo que la huelga es en nuestro Ordenamiento Jurídico Laboral, es conveniente el estudiar la amenaza de huelga como táctica para la obtención de una mejor posición negociadora. La huelga es un derecho recogido en el Artículo 28.2 de la Constitución Española, y por lo tanto, un ejercicio legítimo de la misma está amparado por nuestro Derecho. Ello no obstante, determinadas Mesas de Negociación Colectiva que se constituyen en Sectores en los que la autonomía natural de las partes, empresas y representantes de los trabajadores, se encuentra sometida a contextos a priori ajenos a la Negociación, arrojan la exteriorización del conflicto como un elemento «bastardo» de la Negociación Colectiva. Pese a lo peyorativo del término, conviene aclarar que nos estamos refiriendo a un elemento ajeno a las relaciones laborales entendidas en sentido puro: la participación de un tercero. Determinados Sectores en los que la Autoridad Administrativa actúa como concedente necesario de la actividad empresarial, como el transporte de viajeros, puertos, minería, autopistas, recogida de basuras, etc., las partes del proceso tienen un elemento más que incluir en la Negociación. Lamentablemente, por el eco social que suelen tener estos Sectores, el «secuestro del ciudadano» se convierte en motivación de la puesta en marcha de tácticas coercitivas. Además suelen ponerse en práctica en determinadas negociaciones cuyo ejemplo más reciente hemos tenido en los Astilleros IZAR, que colocan la negociación fuera del escenario de la Mesa de Negociación, obligando a las partes inmersas en el proceso, Sindicatos y Empresa, a maniobras rápidas cuyo fruto, el Acuerdo, dependerá en gran medida de acontecimientos futuros imposibles de prever en la Mesa de Negociación por la urgencia existente en alcanzar el mismo.

En cualquier caso, las tácticas coercitivas como herramientas de manipulación de la percepción sobre la relación de poder existente entre las partes, tienen la ventaja de que dar a entender a la otra parte que se controlan más recursos que los del oponente, al tiempo que se incrementa la percepción del grado de dependencia del adversario y se incrementa la necesidad de éste de reducir sus pretensiones, so pena de sufrir un daño mayor.

#### 4. EL CIERRE

Las Mesas de Negociación, una vez que se firma el acuerdo sufren un proceso de fagocitación de intereses en el plano intraorganizativo de cada una de las partes inmersas en el proceso.

Dunlop definía el anterior proceso como el Dilema del Negociador:

«¿He podido sacar algo más?»

La respuesta a este interrogante se encuentra en la naturaleza misma del ser humano. La Negociación Colectiva como instrumento de las relaciones laborales para dar forma a un determinado «campo de juego» entre empresas y trabajadores, cuando se alcanza su

objetivo final, el Convenio Colectivo, los representados no suelen estar satisfechos. El proceso de negociación a lo largo del cual se han abandonado las posiciones iniciales en beneficio de un acuerdo positivo para ambas partes, tiene el inconveniente de la transmisión del contenido del acuerdo a aquellos, sean empresas o trabajadores que no han estado presentes a lo largo del desarrollo del mismo.

En cualquier caso y volviendo al origen la imposibilidad de cerrar una negociación gira siempre entorno a una defectuosa elaboración y preparación del plan estratégico.

Analizaremos tres tipos de cierres, comunes a las Mesas de Negociación Colectiva que se abren en España: El acuerdo verbal, los cierres parciales, y el cierre final y acuerdo.

#### 4.1. Acuerdos Verbales

El Artículo 1261 del Código Civil define a sensu contrario los requisitos esenciales para la validez de los contratos: que exista consentimiento de los contratantes, que el objeto que sea materia del contrato sea cierto, y que exista una causa de la obligación que se establezca en el contrato.

Pese a determinadas teorías doctrinales que apuntan a una contraactualización total de la Negociación Colectiva, que ahora no vamos a analizar, el hecho indiscutible es que a día de hoy el producto de las Mesas de Negociación tiene carácter normativo, y de extensión si las partes que lo suscriben están legitimadas para ello, a todos los trabajadores del ámbito funcional que se defina en el acuerdo.

Ello no obstante, existe en el origen de la Negociación Colectiva un indudable carácter contractual, aunque sólo sea porque en el Convenio Colectivo se derivan derechos y obligaciones para trabajadores y organizaciones económicas.

La pregunta pues está servida: «¿Es válido un acuerdo verbal en Negociación Colectiva?».

Cuando analizábamos las tácticas conciliadoras veíamos como la concesión de determinadas cuestiones a lo largo de la Negociación, o lo que denominábamos el negociar «punto por punto», puede resultar útil en Negociaciones Colectivas con carácter integrativo, en las que la teoría del proceso se inscribe en un simple «ganar / ganar». Sin embargo los acuerdos verbales revisten una complejidad mayor.

Nuestro Ordenamiento Jurídico contempla la validez del Convenio Colectivo a partir del día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial correspondiente. Es decir, que el efecto normativo del convenio hace que su contenido no se pueda, entendiendo el poder como la convivencia de derechos y obligaciones recíprocos, poner en práctica hasta después de su firma, lo que naturalmente hace desaparecer la duda sobre la posible viabilidad de estos acuerdos verbales, rechazando la misma.

Ocurre no obstante que no todas las Mesas de Negociación Colectiva se abren para suscribir un Convenio Colectivo de los regulados en el Estatuto, por lo que a priori, y siguiendo la teoría civilista, los acuerdos verbales son igualmente válidos en este tipo de negociaciones.

Las Mesas de Negociación que se abren en procesos de modificaciones sustanciales de trabajo, determinados Acuerdos Colectivos que no es necesario inscribir y registrar para su publicación, etc., admiten, a priori, los acuerdos verbales como fórmulas finales de los procesos de Negociación que en ellas se desarrollan.

Sin embargo esta fórmula apenas se utiliza en nuestro sistema de relaciones laborales. La razón es la evidente falta de seguridad jurídica que tienen los cierres verbales, idéntica pero con mucho mayor grado de compromiso que la negociación que se aborda «punto por punto». Desde la óptica de psicología del Negociador, la posibilidad de alcanzar un cierre verbal en una Mesa de Negociación girará en torno a factores como la importancia del acuerdo, la confianza de las partes y la integridad demostrada del Negociador, planteando muchos problemas la falta de un cierre escrito ya que la Negociación está permanentemente sometida a los cambios en los contextos que pueden motivar la necesidad de volver a negociar aquello que las partes creían cerrado.

#### 4.2. Los Cierres Parciales

Si la Mesa de Negociación es excesivamente compleja, puede resultar oportuno realizar cierres parciales sobre determinados puntos y posponer la Negociación a un momento posterior.

Esta formulación del cierre, similar, por no decir idéntica a la negociación punto por punto para tener éxito debe de estar necesariamente sometida al conjunto del acuerdo, en el momento en el que este se produzca. Suele resultar adecuado en negociaciones en las cuales el cumplimiento de la totalidad de lo acordado se somete a una obligación futura.

El artículo 1.114 del Código Civil contempla la posibilidad de someter la adquisición de los derechos, así como la resolución o pérdida de los ya adquiridos a un acontecimiento futuro, que en virtud del 1.115 del mismo texto debe de depender bien de la voluntad de ambas partes, bien de un tercero. Si la condición a la que se somete el conjunto del Acuerdo depende de un hecho futuro en el que ambas partes ponen en juego sus intereses, como puede ocurrir en aquellos compromisos en los que se pospone la Negociación de un sistema de primas a un determinado nivel de productividad, y con ello se da por cerrada una Mesa de Negociación sobre incremento salarial, puede resultar interesante, ya que en contra de dilatar el proceso durante varios meses se puede dar a los representados un objeto cierto que puedan asumir, condicionando un mayor incremento a futuro a una realidad, como es la mayor productividad, en la que ambas partes integrantes de la negociación tienen capacidad de influencia.

Ello no obstante los cierres parciales vuelven a plantear las mismas dudas de seguridad jurídica que hemos manifestado respecto de los cierres verbales.

#### 4.3. Cierre final y Acuerdo

Las Mesas de Negociación Colectiva en España vienen manteniendo el ritual de la negociación hasta el final.

Pese a las dudas respecto al carácter de «Negociación Colectiva pura» que levantan determinado tipo de Acuerdos Colectivos, como los pactos de empresa subsidiarios —Sala Franco— o sustitutivos de convenios colectivos, los pactos que ponen fin a una huelga, pactos que modifican convenios colectivos estatutarios, los acuerdos de descuelgue salariales, los pactos de reestructuración productiva, de modificación sustancial de condicio-



nes de trabajo y los llamados pactos de fusión o absorción de empresa; la generalidad ritual, casi «religioso» del final de las mismas es un Acta Final en la que se recogen por escrito los Acuerdos a los que se ha llegado, con independencia de su publicación o no en el Boletín Oficial de turno.

Distinguiremos dos tipos de comportamientos habituales por su generalidad en las Mesas de Negociación: los cierres con concesión y los cierres con resumen.

#### 4.3.1. *Los cierres con concesión*

Suele ser el más frecuente el la Negociación Colectiva patria y lamentablemente el más inadecuado de los dos que arriba apuntábamos.

Y es inadecuado porque significa una concesión que se mantiene hasta momentos antes de la suscripción del Acuerdo por las partes que integran la Mesa de Negociación. Frases de tipo «(...) esa reivindicación la dejamos para el último momento», llevan implícita una doble carga:

- Por un lado una cierta falta de representatividad del Negociador, que presa del «vértigo» que le produce el inminente Acuerdo, y también por qué no, víctima del ya mencionado Dilema del Negociador, ha agotado ya todos sus recursos y deja el final de la Negociación en manos del representado, que probablemente ante el dilema que supone el perder el fruto de la Negociación por no admitir una reclamación de segundo orden de la parte contraria termine cediendo, y:
- Por otro lado, una falta de síntesis por parte del Negociador, incapaz de realizar una venta adecuada al adversario de los éxitos recíprocos obtenidos a lo largo del proceso.

Como detalle apuntaremos que, casi con total certeza, el 90% de los Convenios Colectivos de Empresa que se firman en este país adolecen de este tipo de cierres, mientras que en Negociaciones en las que se ponen en juego intereses más generales, como los distintos Acuerdos que desde el Básico Interconfederal de 1979 vienen formando parte de los que se conoce como «Concertación Social», recientemente «renovada» por la Declaración firmada por los Agentes Sociales y el Ejecutivo socialista, dado el contenido de las mismas, el cierre con el que se suelen acabar es aquel que hemos denominado cierre con resumen.

#### 4.3.2. *Cierre con resumen*

Es el más adecuado, ya que demuestra y pone de manifiesto los esfuerzos realizados por las partes durante el proceso y la importancia de llegar a un acuerdo. Lamentablemente, y tal y como anunciábamos antes, es el menos utilizado en Negociación Colectiva.

## 5. CONCLUSIÓN

Tal y como hemos podido constatar a lo largo del presente estudio, las Mesas de Negociación Colectiva en España funcionan de muy diversas formas, no obstante lo cual des-



de aquí se pretende generar en aquellos a los que este artículo va destinado, una introducción a lo que podríamos llamar la «ciencia de la Negociación Colectiva» en España, dando un método que por supuesto puede estar sujeto a críticas, que sin duda enriquecerán no sólo el funcionamiento de las Mesas, sino también, por qué no, el contenido mismo de la Negociación Colectiva.

