



Seminario
sobre
**negociación
colectiva**
Herramientas jurídicas y psicológicas

PONENCIAS
Serie Formación Sindical

Valladolid, 14 de diciembre 2013

Comité Confederal
Secretaría de Formación y Estudios



Confederación Nacional del Trabajo

Edita y coordina: Secretaría Formación y Estudios.

Secretariado Permanente del Comité Confederal CNT. Diciembre 2013.

C/ Dos de Mayo 12 Bis, entreplanta, oficina izquierda. 47004 Valladolid

correo-e: sp_cn@cnt.es

Dirección Postal: Apdo: 315. 47080 Valladolid.



Este trabajo se encuentra bajo una Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en <http://creativecommons.org>. Esta licencia permite copiar, distribuir, exhibir e interpretar este texto, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

Autoría-atribución: se deberá respetar la autoría del texto y de su traducción.
Siempre habrá de constar el nombre del autor/a y del traductor/a.

No comercial: No se puede utilizar este trabajo con fines comerciales.

Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial y se distribuyan con una licencia igual a la que regula la obra original.

Los términos de esta licencia deberán constar de una manera clara para cualquier uso o distribución del texto. Estas condiciones sólo se podrán alterar con el permiso expreso del autor/a. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> o escriba una carta a Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

índice

Presentación

4

Psicología social de la negociación en plena hegemonía de la globalización neoliberal.

Anastasio Ovejero Bernal. Catedrático de Psicología Social de la Universidad de Valladolid

1. Introducción	5
2. Contexto actual de la globalización colectiva	5
3. ¿Qué es realmente la globalización?	8
4. Negociación y conflicto	10
5. Psicología Social de la negociación	12
6. Reflexiones útiles para una eficaz negociación	17
7. Conclusión	20
8. Bibliografía citada	21
9. Bibliografía recomendada	21

Negociación Colectiva defensiva

Grupo de trabajo de Jurídica del SPCC de la CNT

1. Modificación sustancial de condiciones de trabajo (MSCT)	23
2. Despidos colectivos y expedientes de regulación temporal de empleo	25
3. Bibliografía	30

Negociación Colectiva ofensiva

Grupo de trabajo de Jurídica del SPCC de la CNT

1. Convenios colectivos	31
2. Bibliografía	42
3. Glosario de siglas, acrónimos y conceptos más utilizados	42



Confederación Nacional del Trabajo

La negociación colectiva

Herramientas jurídicas y psicológicas

Serie Formación Sindical

Presentación

La vida es conflicto, como también es negociación. Esto es aplicable tanto a individuos como a grupos y organizaciones; siempre que haya una relación del tipo que sea, todo tira y afloja dentro y fuera de una organización es un reflejo del conflicto y negociación. El objetivo de este seminario de Formación Confederal es profundizar en una de las herramientas a seguir desarrollando por la acción sindical y jurídica, tener todos los elementos existentes al alcance del anarcosindicalismo para poder cumplir los retos y objetivos que exige una actividad sindical cada día más desarrollada y compleja. En fin, facilitar desarrollar las habilidades y herramientas que sean útiles para analizar los factores, mecanismos y estrategias de negociación que puede promover la CNT en las empresas.

Por todo ello es necesario conocer el marco jurídico-legal, pudiendo así intervenir en las empresas en procesos de negociación, además de sentar unas mínimas bases con las

que desarrollar las habilidades sociales necesarias para practicar la negociación en las reuniones con la empresa. Siempre con la misma meta: lograr que los objetivos planteados por la CNT se impongan, por muy ambiciosos que sean.

Para ello contamos con la ponencia de Anastasio Ovejero Bernal, experto en la materia y Catedrático de Psicología Social de la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Valladolid, que nos sitúa en contexto de la negociación colectiva dentro del actual marco neoliberal.

Para cerrar la ponencia, tenemos el material elaborado por la secretaría y el grupo de Jurídica de CNT (Diego Ruiz, Pablo Agustín, Elia Martín, Miguel Perera, Lluís Rodríguez y Jaime Tudela), que trata cómo afrontar la negociación colectiva desde el anarcosindicalismo.

Alberto García
Secretario Formación y Estudios
Secretariado Permanente del
Comité Confederal

Psicología social de la negociación en plena hegemonía de la globalización neoliberal

Anastasio Ovejero Bernal, Catedrático de
Psicología Social de la Universidad de
Valladolid

tasio@psi.uva.es

1. Introducción

La principal diferencia entre una sociedad civilizada y otra bárbara estriba precisamente en la forma en que gestiona sus conflictos: la primera los gestiona de forma negociada y la segunda por la fuerza. Aunque no siempre es posible, sí conviene, cuando sea posible, resolver un conflicto de forma negociada, incluso cuando se posea la fuerza suficiente como para imponer los propios intereses, sobre todo porque la gestión negociada de un conflicto hace que la solución pactada tenga consecuencias más positivas y más duraderas en el tiempo. Por el contrario, la imposición de los propios intereses, por la fuerza y sin negociarlos con nadie, va creando un poso de indignación que, antes o después, termina por estallarle entre las manos a quien impuso sus intereses. Y ello ocurre en todos los terrenos: el político, el familiar..., y el laboral. En consecuencia, si queremos que los cambios drásticos que, a nivel laboral, están introduciéndose hoy día no tengan, a medio o largo plazo, consecuencias nefastas, deberían ser negociados con todos los sectores afectados, que es justamente lo que no se está haciendo en absoluto.

Existen muchas definiciones de lo que es “negociación”. De ellas nos quedamos con la siguiente: “La negociación es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, mediante el cual ambas o todas las partes modifican sus demandas hasta lle-

gar a un compromiso aceptable para todos” (Kennedy, Bemson y McMillan, 1986, p. 22). Por consiguiente, la negociación exige a todas las partes implicadas una renuncia parcial a sus posiciones iniciales y/o intereses para llegar a un acuerdo beneficioso para todos. Por consiguiente, una estrategia inteligente consistirá en ir a la mesa de negociación con algo que ceder, preferiblemente algo que sea de alto interés para la otra parte –por ejemplo, porque es algo que desea, pero no tiene- y de poco interés para nosotros –por ejemplo, algo que tenemos en exceso o de lo que queremos deshacernos.

En todo caso, debemos tener muy presente que siempre que haya interacción social y relaciones entre personas y/o grupos humanos, habrá inevitablemente negociación. Negocian las parejas continuamente, negocia el niño con su madre y con su padre, negocia el profesor con los alumnos..., negocian los trabajadores y los patrones. Pero no siempre se negocia igual ni con la misma eficacia. Y tal eficacia, en el caso de la negociación laboral colectiva, depende de multitud de factores, pero tal vez principalmente de estos tres: el contexto en que se debe negociar, que, como diré, hoy día es el peor de los existentes desde hace décadas; el tipo de relaciones entre las partes, sobre todo de la simetría/asimetría de poder entre ellas, muy relacionado con el anterior; y las habilidades psicosociales de los intervenientes en la mesa de negociación, habilidades que pueden mejorarse sustancialmente con un conocimiento exhaustivo de los contenidos de la psicología social, aunque tal conocimiento no es suficiente para negociar con eficacia. Intentaré hablar de los tres, pero centrándome más en el primero y en el tercero de estos factores.

2. Contexto actual de la globalización colectiva

No se puede entender el verdadero significado que actualmente tiene la negociación laboral colectiva (la negociación laboral o es colectiva o no es negociación) sin entender primero el contexto en que realmente debe realizarse, es

decir, sin entender cabalmente qué es y en qué consiste la globalización neoliberal. No cabe ninguna duda de que la eficacia de la negociación en general, y más aún si cabe la negociación colectiva, depende en gran medida del contexto en que tiene que desarrollarse. Con ello me refiero tanto al contexto social, como al cultural, al ideológico, al político y al económico. Y el contexto actual que a la vez incluye todas esas facetas es la globalización, que no es cualquier tipo de globalización de las muchas posibles sino una globalización explícitamente neoliberal.

Empezaré de una forma directa y un tanto provocadora. Durante la reciente “negociación” en España entre los dos sindicatos mayoritarios (CCOO y UGT) y la patronal de la CEOE para llegar a un acuerdo con respecto a una nueva Reforma Laboral, ocurrieron dos hechos gravísimos, propios los dos del actual momento de hegemonía neoliberal, que, a mi juicio, desnaturalizaron la negociación e hicieron imposible que los sindicatos consiguieran nada de lo que pretendían alcanzar al inicio del proceso. Me explico. Ya antes de comenzar la negociación, el actual gobierno, conservador y neoliberal dejó muy claro que si al acabar la segunda semana de enero, de 2012, no había acuerdo entre las partes, el gobierno haría unilateralmente la Reforma. Ante este aviso, ¿qué interés iba a tener la patronal en llegar a un acuerdo que le exigiría, indefectiblemente, ceder en algunos puntos cuando, en caso de no llegar a ningún acuerdo, el gobierno haría la Reforma Laboral que ellos querían hacer, sin ceder un ápice en sus pretensiones? Y por si ello fuera poco, en plena “negociación” (con comillas, porque en esas circunstancias difícilmente se podrá tratar de una auténtica negociación), la agencia de calificación Standard & Poors rebajó la solvencia de la deuda soberana española y, lo que es peor, amenazó con volver a bajarla próximamente si no se aprobaba la Reforma Laboral que exigía el FMI, es decir, la que le convenía al empresariado, que no era otra que la que tenía intención de aprobar el propio Gobierno. ¿Cómo se puede negociar en estas condiciones? ¿Qué se puede negociar en estas circunstancias? ¿Dónde queda la auténtica negociación? ¿Es que, en estas condiciones,

se puede hablar siquiera de negociación? Es el peligro de los árbitros en los procesos de negociación. O son muy imparciales, o de lo contrario pueden ser sumamente perjudiciales para el proceso negociador. Pero es que en este caso el gobierno era más que un árbitro, además de que no era en absoluto imparcial. Era el principal interesado no sólo en aprobar una Reforma Laboral en línea con las exigencias del capitalismo neoliberal internacional, sino también el principal interesado en dar satisfacción a la petición de Standard & Poor's y, de paso, del Fondo Monetario Internacional y de la propia U.E., en especial de Alemania. Todo ello, además, está produciendo algunas inadmisibles tautologías. Por ejemplo, en algún momento el gobierno nos quiso convencer de que las medidas económicas que ha tomado, sumamente perjudiciales para la ciudadanía y sobre todo para los trabajadores, las ha tomado porque los organismos internacionales se lo exigían, y ahora pretende legitimar tales medidas diciéndonos que esos organismos internacionales (el FMI, el BCE, etc.) le está felicitando por las medidas tomadas.

En resumidas cuentas, para que pueda existir la negociación resulta imprescindible un cierto equilibrio de poder entre las partes: sin ello, las supuestas negociaciones no son tales sino imposiciones de la parte más fuerte hacia la más débil. Tradicionalmente la fuerza de la parte teóricamente más débil en las negociaciones existentes en el ámbito laboral, los trabajadores, se basaba fundamentalmente en estos dos aspectos: capacidad de unidad y posibilidad de movilización. En ambos aspectos la clase trabajadora ha perdido mucha fuerza. Por ejemplo, son cada vez más las empresas que han decidido eliminar la negociación colectiva y sustituirla por una “negociación” individual, una negociación con los trabajadores uno a uno. Lo que yo defiendo es que esa “negociación” no es tal, pues con ello se produce un gran desequilibrio de poder entre las partes, dado que se rompe la unidad de los trabajadores y se reduce, hasta límites insospechados, sus posibilidades de movilización. Además, en España se dan ahora mismo al menos otras tres razones que debilitan enorme-

mente la fuerza de la clase trabajadora y, por tanto, su capacidad real de negociación, lo que hace difícil, por no decir imposible, cualquier negociación colectiva que merezca ese nombre. Estas razones están estrechamente relacionadas con la actual globalización. En efecto, por una parte, la globalización eliminó toda regulación laboral, tras haber suprimido total o casi totalmente la regulación financiera, de tal forma que, legalmente, las empresas y los capitales pueden circular libremente por el planeta entero y asentarse allí donde las leyes laborales les sean más favorables y donde los salarios y otros costes salariales sean más baratos. Con ello reduce muchísimo el poder negociador de los trabajadores, pues incluso aunque consigan estar unidos y movilizados, si la empresa se va al lugar donde los costes salariales son más bajos, de poco servirán las protestas y movilizaciones de los trabajadores. En segundo lugar, la actual globalización, así como la propia Revolución tecnológica, han facilitado la deslocalización de las empresas, de manera que, por una parte, la legislación laboral de la mayoría de los países del mundo permiten e incluso facilita esa deslocalización, mientras que los cambios tecnológicos y las transformación en la gestión empresarial permiten también esa deslocalización antes tan difícil de realizar por parte de las grandes empresas. Así por ejemplo, si los trabajadores de la Renault afincada en Castilla y León (Valladolid y Palencia) consiguen estar unidos y movilizarse para exigir unas reivindicaciones que la empresa no está dispuesta a aceptar, ésta lo tiene fácil: no sería necesario ni siquiera trasladar las instalaciones a otro país, bastaría con decidir que el coche eléctrico o cualquier modelo concreto no se fabricarán en Castilla y León, sino en otro país. Tanto la nueva gestión empresarial como las nuevas tecnologías e incluso la legislación laboral existente lo permitirían de forma que la empresa podría hacer esa deslocalización sin dificultad ninguna. Y a ello se añade un tercer factor que ayuda a entender la actual debilidad de los trabajadores a la hora de negociar sus reivindicaciones. Me refiero a las medidas anti-negociadoras de la última Reforma Laboral.

Más aún, por si lo anterior fuera poco, existen otros dos factores más. Me refiero, por una parte a la progresiva desmovilización de los trabajadores así como la cada vez menores tasas de sindicación, lo que, obviamente, debilita a los sindicatos y, con ello, debilita enormemente la capacidad reivindicativa de la clase trabajadora. Ello ha llegado tan lejos que hay incluso quien piensa que con la actual globalización ha dejado de existir la clase trabajadora como tal, pues el poder dominante ha conseguido una total fragmentación de la antigua clase trabajadora, a través de una gran heterogeneidad de contratos (fijos, eventuales, discontinuos, etc.), a través de la subcontratación y exteriorización de funciones de las empresas. Pero no es sólo eso, es que la ideología de la actual globalización, que luego analizaremos, está haciendo cada vez más difícil la cooperación y solidaridad entre los trabajadores. Y me refiero también, por otra parte, al intento intencional y explícito del actual neoliberalismo, siguiendo también aquí una de las recetas más centrales del programa de la Escuela de Chicago, de debilitar a los sindicatos y, en la medida de lo posible, terminar con ellos, lo que, a mi juicio sin ninguna duda, constituye uno de los objetivos centrales y prioritarios del capitalismo neoliberal internacional, como medida necesaria para imponer con más facilidad su programa económico y sus restricciones laborales.

En síntesis, la desregulación laboral, las cada vez mayores facilidades para la deslocalización de las empresas, la terrible presión ejercida en contra de los trabajadores por los nuevos amos del mundo provenientes y seguidores de la Escuela de Chicago (Reserva Federal, FMI, Banco Mundial, bancos de inversión, las tres grandes agencias de calificación de riesgos -Standard & Poor's, Moody's y Fitch-, el Banco Central Europeo, etc.), la actual Reforma Laboral, y el cada vez mayor desapego en el caso de los trabajadores por todo lo que signifique cooperación y solidaridad está reduciendo cada vez más las posibilidades de negociación colectiva real. Y casi todos esos factores de que estoy hablando tienen mucho que ver con la globalización, de la que tantas y tan contrapuestas cosas se han dicho. Por eso veremos aquí con

cierto detenimiento qué es y en qué consiste la globalización.

3. ¿Qué es realmente la globalización?

A mi modo de ver, resulta bastante inteligible lo que está ocurriendo actualmente en el ámbito laboral y difícil de entender también la razón por la que se ha aprobado una Reforma Laboral como la que nos rige, sobre todo en algunos de sus puntos, sin tener en cuenta que ello se inscribe dentro de un proyecto ideológico que va mucho más allá del ámbito laboral, aunque éste ocupa un lugar central en tal proyecto, y que afecta a todos los aspectos de la realidad social y política. Me refiero, obviamente, a la actual globalización o globalización neoliberal, que constituye tal vez la mayor revolución ultraconservadora de la historia.

No resulta fácil definir con precisión qué es realmente la globalización, sobre todo por estas tres razones: 1) Insuficiente perspectiva histórica; 2) Complejidad real del fenómeno; 3) Intencionalidad de los nuevos amos del mundo de confundir para que la ciudadanía no se entere de lo que realmente está pasando: el neoliberalismo ha ganado la “guerra fría” y quiere cobrarse el botín y recuperar las concesiones que tuvieron que hacer a la clase obrera y a la sociedad europea en su conjunto para tenerlos de su parte en la citada guerra fría e impedir la expansión del comunismo. Y para conseguirlo están basándose principalmente en estas tres estrategias, que, actuando conjuntamente, están demostrando ser altamente eficaces: la primera, que es la que ya utilizaron en Chile (nuestro auténtico 11-S) y luego en muchos otros países (véase Klein, 2007; Harvey, 2007), que es producir un miedo intenso en la población, para lo que en Chile utilizaron los tanques de los militares golpistas y aquí se están utilizando las Agencias de Calificación de Riesgos y la prima de riesgo que éstas fabrican; la segunda, que comenzó ya a mediados de los setenta, consiste en conseguir que la ciudadanía internalice la “ideología de la globalización” que hace posible no sólo que esa ciudadanía, incluso contra sus propios intereses, acepte los programas económicos y las medidas laborales que están imponiendo los

nuevos amos del mundo; la tercera es la manipulación intensa y persistente a través de los medios de comunicación, en una campaña internacional bien concertada a distintos niveles (los medios de comunicación, las instancias económico-políticas internacionales -Reserva Federal, FMI, BCE, OMC...-, o el propio gobierno). De esta manera están aprovechando con sumo interés la “crisis” que ellos mismos crearon, especialmente los grandes bancos y las instituciones financieras, bien por acción o bien por omisión, “crisis” que, por los beneficios que les reporta, están intentando que se prolongue en el tiempo.

Pero esta situación es posible por una razón subyacente de gran peso: la total desregulación financiera planetaria que está dando un poder hasta ahora nunca visto, y a menudo incluso sin resistencias sociales de entidad, al capitalismo financiero y especulativo, que es el que hace y deshace (más deshace y destruye que hace) en todo el mundo (véase Klein, 2007). Las agencias de calificación, sobre todo las tres más poderosas, así como los principales bancos de inversión, que son los propietarios de tales agencias (Rügemer, 2013), son los auténticos protagonistas del golpe de estado planetario que el propio capitalismo está dando y que está llevando a un capitalismo del desastre, en todo momento con el apoyo incondicional de la Reserva Federal, el Banco Central Europeo, el FMI, el Banco Mundial, la OMC así como otras instituciones internacionales o supranacionales al servicio del actual orden económico mundial, que no es otro que el propuesto y patrocinado por la Escuela de Chicago que tiene como meta fundamental –y fundamentalista- la dictadura planetaria de los mercados.

Más concretamente, dice el Diccionario de la Real Academia Española de globalización (2001, 22^{ff} edición): “Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. Ciertamente, la globalización es eso, pero es muchas cosas más que, no inocentemente, quedan escamoteadas en esta definición. No dice el Diccionario que la globalización constituye la última etapa, hasta

ahora, del capitalismo internacional, ahora esencialmente financiero, y que se incrusta en la nunca desaparecida lucha de clases, siendo por consiguiente una absoluta mentira en sí misma y una total e hipócrita falsedad, dirigida a una finalidad principal: que el 1 por 100 más rico y poderoso del planeta consiga los recursos del otro 99 por 100 (Stiglitz, 1912). Como sostiene Chomsky (2001), es la imposición ideológica, política y económica de las grandes multinacionales, fundamentalmente estadounidenses, haciendo que volvamos a la ley de la selva del capitalismo del siglo XIX, pero tras haber refinado sus métodos de manipulación. Algo similar afirma Ellwood cuando dice que la globalización es la puesta en marcha de “un plan exhaustivo para subordinar las economías nacionales a la banca transnacional y al dominio empresarial” (2006, p. 7).

Sin embargo, tal interrelación planetaria y las normas de derecho nacional e internacional que la regulen podrían haberse hecho de muy diferentes formas. Por tanto, ciertamente la globalización, en abstracto, es una consecuencia inevitable –y no necesariamente negativa– de la Revolución Tecnológica, pero podría haber habido muchas formas de desarrollar esa inevitable globalización. Pero de ellas sólo una ha sido llevada a la práctica, y ha sido precisamente la globalización capitalista neoliberal. El neoliberalismo, que desde el triunfo de Margaret Thatcher en el Reino Unido (1979) y de Ronald Reagan en Estados Unidos (1980), se ha hecho absolutamente hegemónico, ha impuesto sus intereses ideológicos y los intereses del capitalismo financiero y especulativo al resto de la sociedad en todos o casi todos los países del mundo, incluyendo aquellos que estaban siendo gobernados por la socialdemocracia. De hecho, personajes como Schroeder en Alemania, Tony Blair en el Reino Unido o Felipe González en España han llevado a cabo una política tan neoliberal como los gobernantes europeos conservadores. Y esta globalización es la que existe y la que hay que criticar, y no ningún otra inexistente.

Claro que los perniciosos efectos que está teniendo la globalización (incremento de las desigualdades sociales, precariedad en el empleo,

debilitamiento de la democracia, problemas medioambientales a nivel planetario, etc.) no son inevitables y no son achacables, necesariamente, a ella, pero sí son producidos directamente por esta globalización que, de momento y como ya he dicho, es una única realmente existente. Por tanto, para entender cabalmente en qué consiste esta globalización, creo imprescindible hacer estas dos distinciones:

- Por una parte, distinguir entre lo que es o debiera ser la globalización en teoría y lo que está siendo realmente. Es cierto que, en teoría, la globalización podría consistir en la eliminación total de fronteras económicas y políticas entre todos los países del mundo, convirtiendo así al planeta entero en la aldea global para los productos financieros, para los productos comerciales y para las personas, así como para el bienestar y la calidad de vida, para la educación y para la sanidad, y para los derechos humanos, entre ellos los laborales, que, por tanto, se generalizarían al planeta entero y a la humanidad en su conjunto. Estaríamos, pues, ante un intento muy serio y muy loable de generalizar, paulatinamente, a todos los habitantes del planeta los beneficios que está produciendo la revolución tecnológica. Entendida así, la globalización sería algo muy positivo. Sin embargo, esa globalización no existe en la realidad. En efecto, la globalización tal como realmente es y como realmente está funcionando es la globalización de las desigualdades, de la máxima explotación a los trabajadores, que pone el interés económico, obviamente el de los más ricos, por encima de toda consideración ética, democrática o ambiental.

- Por otra parte, conviene distinguir entre mundialización y globalización, entendiendo por mundialización la interconexión a muy diferentes niveles (financiero, comercial, cultural, etc.) entre todos los países del mundo, que viene no sólo facilitado sino incluso impuesto por la Revolución tecnológica (Ovejero, 2006). Más específicamente, durante los últimos treinta años se ha producido la que tal vez esté siendo la revolución más importante de la historia de la humanidad, la Revolución tecnológica, que está teniendo una serie de

efectos ciertamente inevitables e irreversibles. Pero son los cambios tecnológicos los inevitables e irreversibles, no las políticas laborales. Si existen robots capaces de realizar ciertas operaciones en la construcción de un coche con más rapidez y precisión que los hombres, es inevitable que, antes o después, las empresas automovilísticas las adquieran. Pero el que tal adquisición lleve al despido de dos mil trabajadores ya no es ni inevitable ni irreversible: es una medida de política laboral que puede tomarse o no tomarse, pues existen muchas otras alternativas.

En estas circunstancias, resulta difícil –por no decir imposible- toda negociación colectiva que merezca tal nombre. Se ha pasado de la negociación entre trabajadores y empresarios, con todas las dificultades que existían y cuya superación era precisamente uno de los objetivos de la propia negociación, a la mera imposición de los intereses empresariales, con el apoyo incondicional de los gobiernos europeos. Por consiguiente, si la negociación ya era una de las conductas sociales más complejas y difíciles, hoy día es algo más difícil aún. Sin embargo, la conducta de negociación siempre será necesaria y siempre será una relación psicosocial, o bien interpersonal o bien intergrupal. Y la negociación colectiva es ambas cosas a la vez: hay relación entre personas y hay relación entre grupos. De ahí que, a pesar de las enormes restricciones que impone la actual asimetría de poder entre el mundo del capital y el mundo del trabajo, la psicología social seguirá siendo siempre una materia imprescindible y de gran utilidad en el campo de la negociación.

Pero antes de entrar en el tema de la psicología social de la negociación, digamos algo de la inextricable relación de ésta con el conflicto.

4. Negociación y conflicto

Como es bien conocido, estamos en una sociedad muy compleja, y cada vez más, en la que, por tanto, son absolutamente inevitables los conflictos de todas clases. Ahora bien, estamos también en una sociedad democrática que exige que tales conflictos sean solucionados

democráticamente, es decir, de forma negociada. Porque a la sociedad democrática le corresponde una cultura de la negociación, a todos los niveles: familiar, laboral, político, etc. Ya no caben las soluciones autoritarias, desde arriba, que, además, a la larga, están abocadas al fracaso. En cambio, la solución auténticamente democrática, la negociada es la única que a largo plazo, e incluso a corto, resulta eficaz.

Pero tengamos muy claro que la negociación es más un arte que una ciencia, en el sentido de que no existen ni pueden existir recetas, porque la conducta humana es incontrolable. En este sentido, podemos aplicar a la negociación lo que de la mediación dice Kolb (1989, p. 16): “Son muchas las razones que respaldan esta idea de la mediación como práctica artística. Las más importantes son las circunstancias siempre cambiantes de los conflictos que los mediadores intentan resolver. Cada conflicto objeto de un proceso de mediación tiene carácter único, determinado por aspectos como las personalidades y biografías de los participantes, la naturaleza de las discrepancias y los antecedentes políticos y económicos de los negociadores. En consecuencia, afirman los mediadores, aparte de algunos principios rudimentarios, no existen materiales con los que elaborar un manual práctico del mediador. El arte de la mediación se basa, pues, en la capacidad que tienen los profesionales de este campo de analizar circunstancias singulares y manejar inteligentemente las situaciones a medida que surgen”. Sin embargo, decir que la negociación es un arte no significa que todo sea absolutamente inestable e incierto. Por el contrario, el arte de la negociación se puede enseñar, se puede aprender y se debe entrenar, pero nunca basándonos para ello en un proceso hipotético-deductivo. Por el contrario, quien desee ser un buen negociador deberá tener mucho sentido común, un gran conocimiento de muchos y variados campos de la psicología humana y además poseer ciertas habilidades sociales. Pero no hay verdades absolutas ni normas fijas e inamovibles, sino que el negociador pisa siempre sobre tierras movedizas, en las que resulta difícil sostenerse y mantenerse en pie, e incluso la amenaza de hundirse

en ellas pende siempre sobre su cabeza, cual espada de Damocles. Estamos ante el arte del disimulo, del regateo, de la astucia, de la apariencia, del engaño.

Ahora bien, como ya dijo Wittgenstein, el significado de una palabra no reside en sí misma, sino en su uso, y la palabra conflicto es una palabra que sirve para muchas cosas. “Cuando la usamos, lo hacemos siempre en un contexto particular y utilizarla es una acción como cualquier otra. En este caso, muchas veces esta acción define la situación como negativa, o bien explica que existen definiciones antagónicas de la situación. El lenguaje sirve para hacer cosas, no para describirlas. Las definiciones de las palabras que han dado los académicos también sirven para hacer cosas, por lo general para negar la validez de los juicios de la gente de la calle y, así, situar la ciencia en una situación privilegiada, de tanta superioridad que incluso tenga la capacidad de decir a la gente qué cosas vive y cómo las vive. Sin embargo, también hacen otras cosas: condicionan las acciones, las alternativas posibles y la manera de plantearlas. Por ejemplo, en nuestro caso las definiciones de conflicto condicionan su gestión y, por lo tanto, de entrada definen las posibilidades de éxito o fracaso y el alcance de nuestra intervención... La definición condiciona la gestión del conflicto que pueda realizarse, ya que al poner el énfasis en el hecho de que se trata de una divergencia percibida, en este caso que citamos, lleva a pensar que la resolución del conflicto sólo debe consistir en cambiar estas percepciones divergentes. Una intervención individual sobre cada una de las partes debería ser suficiente para una definición como ésta” (Feliu y Lajeunesse, 2002, p. 9). En consecuencia, toda definición lleva “enganchadas” propuestas de resolución. Si se pone énfasis en las percepciones individuales, la resolución pasará por modificar las percepciones; si se pone énfasis en el hecho de que existe una incompatibilidad de intereses, la resolución pasará por cambiar los intereses; si es un problema de incumplimiento de normas, la solución pasa por castigar a los no cumplidores o, si no se puede, por cambiar la norma, etc.

El conflicto es totalmente inevitable en los grupos humanos, por lo que tratar de ignorarlo o eliminarlo resulta estéril. Es más, las experiencias que han intentado tales estrategias con respecto a los conflictos lo único que han conseguido ha sido incrementarlos y agravarlos. Por otra parte, y en contra de lo que suele creerse, el conflicto puede ser incluso una señal de salud del grupo. Sin embargo, el conflicto no es necesariamente destructivo, ni siquiera negativo, ni para las personas ni para los grupos humanos ni para las organizaciones. Pero tampoco es automáticamente positivo y enriquecedor. Dependerá de cómo sea gestionado. Por ejemplo, una controversia o conflicto conceptual puede ser algo constructivo y enriquecedor para quienes participan en ellos o negativo y hasta destructivo dependiendo sobre todo del contexto cooperativo o competitivo en que se desarrollen (Ovejero, 1990).

Por otra parte, resulta de gran utilidad la distinción que hacen Medina, Luque y Cruces (2005, pp. 45-46) entre lo que significa resolver un conflicto y gestionar un conflicto. No siempre se puede resolver un conflicto, ni siempre ni a todos interesa resolvérselo. A menudo basta con gestionarle adecuadamente. Resolver un conflicto implica la reducción, la eliminación o la finalización del mismo, lo que difícilmente tiene aplicación en el ámbito laboral dentro de un sistema capitalista, que, por definición, se basa en la extracción de plusvalías del trabajo asalariado, o dicho en otros términos, en la explotación del trabajador. Sin embargo, gestionar un conflicto implica diseñar estrategias para minimizar las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos positivos, con el fin de incrementar la efectividad organizacional (Rahim, 2002), lo que sí cabe ya en las relaciones laborales incluso dentro de un sistema capitalista. Hay autores que abogan por la resolución de los conflictos laborales cuestionando la funcionalidad del conflicto para la vida y la dinámica organizacional, pues para ellos, el conflicto no es deseable en ninguna circunstancia. Para otros autores, en cambio, el conflicto puede tener efectos muy positivos para las organizaciones. Pero esta aparente ambigüedad se aclara si distinguimos entre conflicto orientado a la tarea y conflicto relacional: el primero se da

cuando las partes en litigio tienen diferencias en sus puntos de vista, sus ideas o sus opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar o una tarea concreta (un ejemplo de ello son las discusiones sobre el reparto de los recursos disponibles, sobre los procedimientos a seguir o sobre la interpretación de hechos concretos); el segundo, el relacional, se da cuando las partes en litigio muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores, lo que es bastante frecuente en el campo laboral. Y dado que el ser humano es ante todo un animal social, que siempre vive en grupos y que su conducta no podría ser explicada sin acudir a lo grupal y a las relaciones entre los diferentes grupos, también los conflictos relationales serán difíciles de entender si no los vemos en gran medida como conflictos intergrupales.

En todo caso, digamos, con Medina y Munduate (2005, pp. 119-120), que existen diferentes medios de gestionar o resolver un conflicto, cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio. Así, éstas pueden intentar gestionar el conflicto de forma individualizada, hacerlo conjuntamente, o recurriendo a terceras partes. En el ámbito de las relaciones laborales, muy probablemente los negociadores de la CNT no quieran “resolver” el conflicto de forma negociada, sin renunciar a la desaparición del sistema capitalista y que este sistema fuera sustituido por una sociedad libertaria, justa, cooperativa y solidaria (Ovejero, 2010b). Pero al menos tendrán que “gestionar” el conflicto..., y gestionarlo de la forma más eficaz posible. Para ello sí puede ser eficaz el conocimiento tanto de las técnicas y tácticas de negociación como, sobre todo, un conocimiento profundo del funcionamiento psicológico y especialmente psicosocial de los seres humanos (véase Ovejero, 2010a). Y ahí la psicología social puede serle de indispensable ayuda. Y es que para ser un buen negociador es imprescindible, o al menos de grandísima utilidad, conocer bien la psicología humana, conocer lo mejor posible una serie de procesos psicosociales como son la comunicación no verbal, el cambio de actitudes, los procesos de influencia social, los fenómenos grupales y las relaciones intergrupales, los principales

sesgos de percepción que facilitan la irracionalesidad humana y, por ende, la toma de decisiones irracionales, que tanto daño le hacen a muchos procesos de negociación, etc.

5. Psicología Social de la negociación

Para aprovechar mejor los conocimientos de la psicología social en el campo de la negociación, en mi opinión resulta de gran utilidad tener en cuenta los tres grandes errores que, siguiendo el pensamiento occidental, han cometido la psicología y la psicología social ya desde su inicio (Ovejero, 2010a, Ovejero y Ramos, 2011):

1. *La creencia de que el ser humano es un ser eminentemente individual*, lo que es sin duda falso: el individuo como tal, como algo aislado, no existe, sino que es un producto de la sociedad y de los grupos sociales en los que fue socializado y en los que está inserto. Es a través de la socialización y de la relación con las personas que componen tales grupos, a través de la interacción social, en definitiva, como pasamos de ser el organismo puramente biológico que éramos al nacer a la persona que somos ahora. No somos, en consecuencia, seres individuales sino seres sociales, relationales, socialmente construidos. No tener esto en cuenta es una seria limitación para convertirse en un buen negociador. En efecto, el éxito en una mesa de negociación proviene, en parte, de ser conscientes de que la conducta de cada persona del grupo negociador depende en gran medida de las características del grupo a que pertenezca y de la posición que ocupe en el grupo y del papel que desempeñe en él.

2. *Creencia en el ser humano como ser esencialmente racional*: no sólo, como mostró Freud, somos más irracionales de lo que creemos, es que somos seres esencialmente emocionales, más que racionales, somos además seres enormemente egocéntricos que incluso nuestros razonamientos y nuestras deducciones e inferencias no siguen las leyes de la lógica sino nuestro interés personal. Aunque razón y emoción o pasión van siempre unidas y son absolutamente inseparables, en los humanos

la emoción predomina sobre la razón. De ahí la falsedad total de la llamada metáfora computacional. Mientras el ordenador es, si se me permite la expresión, un ente absolutamente razonador, sin interferencias emocionales de ningún tipo en su razonar, el cerebro humano, en cambio, es un muy deficiente razonador. Pero el pensamiento occidental, ya desde Platón y Aristóteles, pero más aún tras la Ilustración, ha creído en la racionalidad humana no sólo como una característica esencial y definitoria de lo humano, sino incluso como panacea a todos los males. En efecto, la Ilustración creía que con la Razón, y con sus dos más principales concreciones, la Ciencia y la Educación, seríamos capaces no sólo de dominar a la naturaleza sino también de controlar al ser humano y conseguir una sociedad ideal y por fin libre de las cargas y los atavismos que desde siempre le han acompañado. Con el desarrollo de la ciencia y de la educación podríamos alcanzar, en última instancia, la felicidad humana. Sin embargo, hoy día, entrado ya el siglo XXI, tales predicciones no parecen estar cumpliéndose, sino todo lo contrario: la razón y la ciencia llevaron al Holocausto, a Hiroshima y a la capa de ozono, ¿Dónde quedan la racionalidad humana y el progreso? Además, el ser humano ya no sólo como especie sino incluso como individuo, es también irracional, como no se ha cansado de mostrarnos el psicólogo Daniel Kahneman, Premio Nobel de Economía de 2002. Es más, es que la irracionalidad es el principal enemigo del negociador.

3. Creencia de la conducta humana es establecida fundamentalmente por variables internas, cuando realmente depende más de variables externas. En efecto, el ser humano es menos independiente de su contexto de lo que suele pensarse. Por el contrario, su conducta está fuertemente influida por el ambiente, tanto físico como sobre todo grupal y social. El poder de la situación en la conducta humana es enorme. Y los negociadores no escapan a tal influencia. De hecho, una de las lecciones que nos ha dado la Psicología Social ha sido justamente la del enorme poder que tiene la situación para cambiar las conductas de las personas. Sin embargo, decir

que la situación tiene un gran poder no significa que esté diciendo que tal poder es determinante. En el ser humano no existen los determinismos. Como diría Michel Foucault, lo que ha sido construido históricamente puede ser cambiado políticamente. Y si es cierto que la situación (física y/o social) tiene un formidable poder sobre nosotros y sobre nuestra conducta, también lo es que podemos resistirnos a tal poder. En contra de lo que creía Le Bon, los seres humanos no somos meros juncos que mece el viento: podemos resistirnos a las fuerzas que nos empujan. El saber que una persona o un grupo están intentando presionarnos puede llevarnos incluso a reaccionar en la dirección opuesta (reactancia) y en todo caso, siempre nos conviene ser resilientes frente a las presiones y los ataques del ambiente.

Por otro lado, en toda negociación colectiva hay al menos cuatro momentos particularmente difíciles y delicados, y en ambos aumenta la dificultad y lo delicado en el caso de los negociadores cetenistas, dado que suelen buscar la confrontación más que la cooperación amigable:

1. El primero de esos dos momentos se da en la fase de preparación: no todas las negociaciones pueden prepararse de antemano con la debida atención, pero las negociaciones colectivas sí, pues se sabe con antelación –y a veces con mucha antelación– el momento en que hay que negociar. Pues bien, tal preparación de la negociación colectiva debe hacerse, cuando menos, tanto a nivel de ambiente físico (lugar donde se negociará, forma de la mesa, etc.) como a nivel psicológico (comunicación no verbal, formación de impresiones, atribuciones causales, valorar las posibilidades de caer en diferentes sesgos de irracionalidad, etc.). Todas estas cuestiones deben ser bien preparadas, así como hasta dónde estamos dispuestos a ceder, y en qué no cederemos en absoluto.

2. El segundo momento delicado tiene lugar en la primera fase de la negociación, en concreto cuando los negociadores están entrando en la sala y cuando ya se han sentado, pero

aún no han comenzado a negociar. Más en concreto, justamente antes de comenzar la sesión de negociación explícita hay una corta fase de relación interpersonal y, en su caso, también intergrupal (“período crítico”), absolutamente importante para la marcha de las fases siguientes, pues en ella se construye el ambiente y el clima en que se enmarcará toda la negociación. De hecho, “el período crítico en que se forma el clima es corto, muy corto, posiblemente cosa de segundos, y ciertamente no más de unos minutos. Dentro de este corto período en el que las partes se encuentran en el terreno de la negociación, se crea una atmósfera que perdurará, y que es casi imposible de mejorar en etapas siguientes. El talante se ha convertido ya en cálido o frío, cooperador o suspicaz, colaborador o defensivo... La clave del clima de negociación reside en lo que ocurre en un primer momento. Por tanto, es importante para nosotros echar un vistazo a aquello que ocurre en esos momentos iniciales y lo que podemos hacer para crear un buen clima” (Scott, 1991, pp. 17-18). Consideremos lo que ocurre cuando dos partes se sientan a negociar. Primero, se encuentran y se saludan. Luego, se inicia la conversación y, en un minuto, ambas se encuentran sentadas en la mesa de negociación comenzando a hablar de negocios. Ya el negociador, aparte de lo que ve, empieza a hacer suposiciones sobre cómo transcurrirá la negociación, suposiciones que, a menudo, pueden funcionar como expectativas que se cumplen a sí mismas. Los objetivos, pues, de esta fase preparatoria son (Scott, 1991, p. 24): a) Lograr una atmósfera cordial, basada en las prácticas sociales; b) Crear un clima que facilite la colaboración y evite la hostilidad y la postura defensiva que puede echar a perder la subsiguiente colaboración; y c) Conseguir gran parte del clima de cordialidad y viveza que resulta propicio para la colaboración y los negocios.

3. Hay un tercer momento delicado en la primera fase de la negociación que incluye las cuestiones de procedimiento y la enumeración de los puntos en litigio: son los aspectos formales de procedimiento, que no por ser formales, sino precisamente por serlo, son un

elemento esencial en toda negociación. En efecto, antes de comenzar el auténtico proceso negociador surgen una serie de problemas que hay que solucionar: ¿De qué hablar? ¿En qué orden? ¿Quién presidirá la sesión? ¿Quién habla primero? ¿En qué lugar deberán desarrollarse las sesiones? ¿Cómo será la forma de la mesa? ¿Qué lugar ocupará cada uno en ella? etc. De todas estas cuestiones destacaré sólo estas dos:

a. *La presidencia:* ésta es una cuestión que siempre lleva al menos una hora (excepto en aquellos casos en los que por diferentes razones se la da por zanjada antes de comenzar la negociación, de tal forma que las sesiones serán presididas por ejemplo por la parte empresarial o por la Administración), transcurrida la cual casi nunca se llega a un acuerdo y hay que decidirlo, tal vez improvisadamente, en dos minutos. Sin duda estamos ante una cuestión de procedimiento, pero que es realmente crucial, dado que la presidencia es una figura necesaria e influyente, sobre todo por dos razones: por el valor simbólico que tiene, lo que le concede más poder; pero también por ser una posición estratégicamente privilegiada, dado que influye en el procedimiento, con lo que puede dar ventaja a uno u otro de los bandos. Por ello tiene un gran valor estratégico y lo usual y aconsejable es la alternancia en la presidencia.

b. *El orden del día:* este aspecto tiene una gran influencia en la fluidez de las negociaciones. Aquí conviene tener presentes estas dos leyes de oro: la primera es empezar siempre por lo más fácil, por lo menos espinoso, dejando lo más difícil para el final; y la segunda consiste en concretar y desmenuzar lo máximo posible las propuestas a debatir y negociar, evitando las cuestiones generales, ideológicas y de principio.

4. El cuarto y último momento delicado que quisiera destacar, que no es realmente un momento, lo constituye la última fase, que a menudo no suele aparecer en los manuales. En efecto, la mayoría de los expertos en este tema suelen decir que la negociación termina

con la firma de un acuerdo que es aceptado por todas las partes intervenientes en la mesa de negociación. Sin embargo, a mi modo de ver, habría que añadir una fase más, consistente precisamente en el cumplimiento de los acuerdos. Particularmente en los casos donde los “contendientes” tienen que seguir relacionándose entre sí y tienen igualmente que participar en futuras negociaciones, como es el caso de empresarios y trabajadores, cumplir los acuerdos es un elemento básico y crucial para preparar adecuadamente las siguientes negociaciones y, por el contrario, el no cumplimiento de los acuerdos no sólo dificultará las negociaciones futuras sino que incluso empeorará las relaciones entre ellos, incrementándose los conflictos.

En todo caso, tenemos que tener muy presente que en todas las fases de la negociación colectiva siempre está presente una cuestión absolutamente básica en todas las relaciones humanas, pero muy particularmente en ésta: la posesión y uso del poder (véase Ibáñez, 1982). Probablemente se trata de la variable más importante y más influyente en todo proceso de negociación, dado que incluso influye poderosamente tanto en los negociadores y en su interacción como en el mismo desarrollo del proceso. Sin embargo, y a este respecto, los psicólogos sociales no han entrado en demasiadas profundidades a la hora de estudiar una variable tan compleja como el poder, de tal manera que posiblemente sean los trabajos de French y Raven (1959) los más conocidos en psicología social, distinguiendo cinco tipos de poder (poder legítimo, poder de recompensa, poder de castigo, poder de competencia y poder de referencia), subrayando que la evolución del conflicto dependerá tanto de la cantidad de poder de las partes como del tipo de poder que se ponga en juego. Ciertamente las empresas tienen un enorme poder, pero también los trabajadores lo tienen. Por mucho que el capital se crea actualmente en posesión del poder absoluto en las relaciones laborales, ello no es así: sólo tienen el poder que los trabajadores del mundo les permiten tener, que ciertamente hoy día es un poder inmenso. Tengamos en cuenta, parafraseando a Michel Foucault, que el poder no se tiene, sino que se

ejerce, y que si alguien ejerce el poder es porque otros, consintiéndoselo, obedecen. En la obediencia de los ciudadanos y de los trabajadores estriba el poder del actual poder del capital, sobre todo en las sociedades democráticas.

Pero no es el poder el único factor psicosocial relevante en la mesa de negociación. Por lo contrario, hay otros muchos realmente relevantes, de los que sólo destacaré algunos y, por razones de espacio, lo haré muy brevemente:

1. La comunicación no verbal: la mesa de negociación es uno de los pocos ámbitos de la conducta social humana donde está permitido cierto nivel de engaño y, por ello, si se quiere conocer realmente los objetivos reales de la otra parte, sus verdaderos intereses, etc., es indispensable ser capaces de captar las señales no verbales que nos envía continuamente a nivel no consciente, dado que, obviamente, sus mensajes verbales no son de fiar en este contexto. A las personas les interesa controlar o manejar las impresiones que los demás se hacen de ellas, y de esta manera intentar ejercer el poder, persuadir, dar realimentación o engañar. Y generalmente los indicadores no verbales tienen un mayor impacto que los verbales en los cambios de impresiones, siendo responsables de aproximadamente diez veces más variación que los verbales. En efecto, a pesar de que descuidamos en exceso este tipo de comunicación, sin embargo sigue siendo algo sumamente importante en la comunicación humana, sobre todo, como ya he dicho, en la mesa de negociación, hasta el punto de que más importante que lo que decimos es el cómo lo decimos y qué hacemos mientras lo decimos.

2. La formación de impresiones: se trata de un fenómeno psicosociocognitivo de crucial importancia en el proceso de negociación. Más específicamente, nuestro comportamiento con cualquier persona dependerá en gran medida de la impresión que de ella nos hayamos hecho. De ahí ya no sólo la importancia de la formación de impresiones, sino incluso la necesidad de hacernos una impresión lo antes posible, pero, eso sí, con el mayor número de datos que podamos reunir,

datos que extraemos de muy diferentes fuentes, pero particularmente de estas cinco: a) información sobre la pertenencia a grupos o categorías sociales (obrero/empresario, sindicato de pertenencia, género, profesión, clase social, etc.); b) información sobre las características personales, tanto psicológicas (fundamentalmente, en nuestra cultura, la inteligencia percibida, la amabilidad, honestidad, honradez, bondad, etc.) como físicas, principalmente el atractivo físico, que es absolutamente central en nuestra formación de impresiones dada la atracción interpersonal que producen, pues como han mostrado tantos psicólogos sociales, parece que seguimos el supuesto de que “lo bello es bueno”, puesto que seguimos creyendo que “la cara es el espejo del alma”; c) información sobre la conducta: obviamente, también van a desempeñar un papel central en nuestras impresiones los comportamientos concretos de las personas; d) estereotipos (es tal nuestra holgazanería mental que estamos ya acostumbrados a pensar a través de clichés ya hechos y de tópicos, por lo que a menudo nos servimos de los estereotipos sociales existentes –los gitanos, los catalanes, los andaluces, los...– para juzgar a una persona y hacernos una impresión de ella; y e) comunicación no verbal.

3. Irracionalidad humana: es crucial en el proceso de negociación el cómo percibimos a la persona, personas o grupo con quienes tenemos que negociar así como nuestra forma de percibir otros tipos de acontecimientos (la propia situación, etc.) y el cómo recordemos acontecimientos pasados (por ejemplo, el grado de cumplimiento de acuerdos anteriores, en el caso de la negociación colectiva). Sin embargo, todas estas percepciones y recuerdos están fuertemente sesgados, de forma que pueden interferir muy gravemente en la propia negociación y en nuestra satisfacción con los resultados y con los acuerdos obtenidos. Por tanto, es realmente importante que un buen negociador conozca estos sesgos o errores sistemáticos. Porque eso es un sesgo de percepción: un error sistemático que solemos cometer todos con demasiada frecuencia. Cuando percibimos y, más aún, cuando nos hacemos una impresión de los

demás, no nos conformamos con los datos de que disponemos, sino que, a través de diferentes procesos, inferimos otros datos que no están entre las informaciones de que disponemos. Tal proceso de inferencia es básico, pues es lo que nos ayuda a intentar prever la conducta de los demás, a ajustar la información a nuestros intereses y a nuestras ideas, etc. Y es justamente en estos procesos donde realmente cometemos importantes errores, muchos de ellos sin duda sistemáticos. Más en concreto, a partir de una serie de variables psicosociales (necesidades, grupos de pertenencia, estereotipos, etc.), inferimos datos que no están ahí y que “nos interesa” inferir. En este proceso cometemos algunos sesgos de considerable importancia, siempre, eso sí, barriendo para casa: nuestro inmenso egocentrismo se percibe claramente en este ámbito.

4. Atribuciones causales: todos tenemos una imperiosa necesidad de buscar las causas de la conducta de los demás, de la nuestra propia e incluso de los acontecimientos externos. Pero lo más interesante aquí, e incluso sorprendente, es que dependiendo al tipo de causa a que acudamos para explicar nuestra propia conducta o la de los demás, ello tendrá importantes consecuencias futuras. En concreto, el cómo expliquemos la conducta de nuestro oponente en la mesa de negociación (o sea, a qué causa atribuyamos sus conductas) influirá después en nuestras relaciones con él, lo que a su vez tendrá repercusiones, a veces importantes, en la conducta que él tenga con nosotros.

5. Endeblez de la memoria humana: la memoria humana es flaca, interesada y presentista. Pero el gran problema de la memoria proviene de que a pesar de ser tan flaca, solemos estar absolutamente seguros de nuestros recuerdos, lo que es completamente falso (véase Ovejero, 2009).

6. Importancia crucial de las necesidades psicosociales. Probablemente ésta es la principal lección que nos ha enseñado la psicología social (Ovejero, 2010a): entre las numerosas necesidades psicosociales humanas (que, no lo olvidemos nunca, nos son más importantes

aún que el comer) destacan, por su crucial relevancia estas cuatro: necesidad de pertenencia, necesidad de autoestima, necesidad de poseer una identidad positiva y necesidad de reconocimiento. De ellas probablemente sea la primera la más importante, que se constituye, así, en una de las más cruciales claves para entender la conducta humana (véase Ovejero, 2010a). Gran parte de la conducta humana se explica por nuestra necesidad o bien de buscar un grupo al que pertenecer o bien para no ser rechazados por el grupo a que pertenecemos. Los efectos negativos del rechazo social, de la exclusión social y del ostracismo son realmente brutales.

7. La vida social como intercambio: la vida social humana es mucho más que un mero intercambio. Pero es también un intercambio. En contra de lo que muchos podrían pensar, cuando alguien nos regala algo o nos hace un favor, enseguida sentiremos dentro de nosotros un fuerte impulso a devolver el regalo o el favor. Y no nos quedaremos tranquilos hasta haberlo devuelto. Por eso en negociación es altamente conveniente tener ciertos recursos para regalar a nuestro oponente en algunos momentos muy particulares, con el doble objetivo de mejorar el clima social de la negociación y de aumentar la probabilidad de que él, a su vez, nos devuelva el regalo.

8. Técnicas de cambio de actitudes y de manipulación interpersonal: el término “manipulación interpersonal” está muy devaluado en nuestra sociedad y es sumamente peyorativo. Qué curioso que sea justamente en la sociedad en la que probablemente más manipulación exista de toda la historia donde ese término resulte tan mal visto. Y sin embargo, no es necesariamente algo negativo. Cuando no tenemos ni la fuerza bastante ni el poder suficiente para conseguir que otros hagan ciertas cosas (por ejemplo, que nuestro niño coma la sopa o que nuestro oponente en la mesa de negociación acepte nuestra propuesta), el conocer bien las técnicas de manipulación interpersonal puede ser muy eficaz. No parece que a nadie le parezca muy mal el que, por ejemplo, un parentel utilice alguna técnica de manipulación interpersonal para que

su hijo pequeño se tome las medicinas que necesita (véase Joule y Beauvois, 2008).

9. El poder de la situación: decía Kurt Lewin que la conducta es función de la personalidad más el ambiente. Todos estamos de acuerdo con esta definición de lo que es la conducta, pero diferimos en la importancia relativa que concedemos a la personalidad y al ambiente. Pues bien, han sido numerosos los psicólogos sociales que han mostrado que es más importante aún la situación que la personalidad (véase Zimbardo, 2008). Esto tiene una gran aplicación a la negociación, pues de ello se deriva la importancia que para el éxito en la negociación colectiva puede tener el lugar donde se negocia, la sala o incluso la forma de la mesa, y sobre todo la situación social y política en que debe realizarse esa negociación.

En conclusión, la conducta humana dentro de la mesa de negociación, sobre todo si ésta es laboral, es una de las conductas más difíciles que existen, si no la que más: incertidumbre, emoción, necesidad de competir pero a la vez de cooperar, necesidad de que las dos partes ganen, rara mezcla de desconfianza/confianza en la otra parte, etc. Todo ello hace que el negociador que quiera ser eficaz necesite tener unos conocimientos y unas habilidades que la psicología social puede fortalecer. Y más compleja aún será la conducta en la negociación colectiva cuando es CNT la que negocia, pues por definición no busca tanto la convergencia como la divergencia, con lo que es muy probable que el conflicto que dio lugar a la negociación se profundice y el conflicto relacional empeore.

6. Reflexiones útiles para una eficaz negociación

Si he dicho que la psicología social sigue siendo altamente útil para el negociador, veamos, a modo de conclusión, algunos consejos que podrían dársele a todo negociador a partir de los conocimientos existentes en la psicología social, consejos que, a mi juicio, debería tener muy en cuenta todo el que quiera incrementar su eficacia cuando interviene

en diferentes negociaciones (Goossens, 1989; Munduate y Medina, 2005; Ovejero, 2004):

1. **Respete el ritual:** si la negociación es regateo, hay que regatear, lo que implica que la apertura ha de ser necesariamente más elevada de lo que se espera conseguir para, de esta manera, poder regatear después. De hecho, la maldición del ganador es eso, una maldición: nadie, cuando le aceptan su primera oferta, está muy satisfecho, como sería esperable y razonable en términos lógicos, sino que todos estarán muy insatisfechos. Ello se entiende si tenemos en cuenta tanto el principio de reciprocidad según el cual un acuerdo debería ser el resultado de la generosidad de todas las partes implicadas en el conflicto, como del efecto contraste que producen las aspiraciones elevadas y según el cual cualquier petición que sea menos extrema que la original parecerá más razonable y, por tanto, con más probabilidades de ser aceptada.

2. **Empieza presentando los argumentos a favor de las propias propuestas:** como señala Goossens (989, p. 169), “cuando la negociación se efectúa a petición tuya y lo que más te interesa es que tenga éxito, deberás ser el primero en hacer propuestas. Pero no empieces planteando inmediatamente propuestas concretas, sino presentando los argumentos en que van a apoyarse tus propuestas ulteriores. Lo fundamental son los motivos, después vendrán las propuestas concretas. Aun en el caso de que tu interlocutor te interrumpa preguntando: ‘¿qué desea usted de mí?’, no te dejes engañar, concéntrate primero en establecer los fundamentos de tus propuestas. Los buenos vendedores se saben eso bien y nunca dicen el precio de su mercancía al principio, sino sólo cuando han descrito ya todas sus ventas. El motivo es que deseas y necesitas la aceptación de la otra parte. Y si empiezas por presentar una propuesta concreta, o incluso una reclamación, corres peligro de recibir con la misma prontitud un ‘no’ rotundo. Y entonces no podrás hacer otra cosa que presentar, más tarde de la cuenta, las razones de tu propuesta”.

3. **Resalta las ventajas para la otra parte:** resulta muy importante que antes de hacer una proposición concreta, procures “dejar bien claro a tu interlocutor en dónde está el problema para él, y por qué va a resultarle beneficioso acceder a la propuesta que tú vas a presentarle. En principio, sólo hallarás un oído bien atento cuando él vea que existe esa ventaja en favor suyo” (Goossens, 1989, p. 170).

4. **Pero procura no ser el primero en hacer la primera oferta:** hacer la primera oferta tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Las ventajas provienen del hecho de que la primera oferta permite anclar la negociación, marcando así el punto de referencia, y tendrá que ser la otra parte la que tenga que contratar. Los inconvenientes provienen del hecho de que le da a la otra parte información muy relevante sobre su situación y sobre sus aspiraciones. En todo caso, hacer la primera oferta será o no será ventajosa dependiendo sobre todo del nivel de información que se tenga: cuando tenemos mucha información sobre la otra parte, es más ventajoso hacer la primera oferta; en cambio, cuando la tenemos es mejor permitir que sea la otra parte quien la haga.

5. **No legitimes una oferta inicial desmesurada:** ante una oferta de apertura desorbitada de la otra parte, los negociadores suelen “entrar al trapo”, argumentando sobre su carácter desmedido y provocando de esta manera una discusión sobre tal oferta, con lo que de alguna manera contribuyen a legitimarla. Por su parte, Brett (2001) sugiere la siguiente estrategia: haga ver rotundamente a la otra parte que la oferta es desmesurada, pero no con el objetivo de conseguir una contraoferta inmediata, sino con la intención de obligarle a hacer un movimiento brusco hacia abajo que marque un nuevo y real anclaje que funcione como punto de referencia.

6. **Escucha, sin interrumpir, las propuestas de la otra parte:** “Escucha con calma y atentamente las contrapropuestas del adversario. No interrumpas a tu interlocutor, aunque a veces te resulte difícil. No le interrumpas tampoco aunque las propuestas que te haga

supongan unas exigencias desmedidas e infundadas. Cuanto más tiempo hable él, mejor para ti. Por un lado, tendrás más tiempo para pensar lo que vas a decir y, por otro, dispondrás de más puntos para atacar y envolver a la parte contraria. Anota todos los datos, cifras, fechas, plazas, estadísticas, porcentajes, etc.; que aporte tu interlocutor. No tengas reparo en comprobar los datos, y sobre todo las operaciones de cálculo con papel y lápiz o incluso con una calculadora" (Goossens, 1989, pp. 173-174). Las cualidades de observación, de saber escuchar así como de serenidad de los orientales les han convertido en hábiles y astutos negociadores: resulta imposible saber lo que piensan simplemente porque suelen escuchar más que hablar.

7. Desarrolla el principio de reciprocidad: de las teorías del intercambio se deduce que compensar a los demás por lo que hemos recibido de ellos es algo positivo. Sin embargo, en negociación esto tiene también un inconveniente: la otra parte, no siendo recíproca, puede aprovecharse de nosotros. Pues bien, para evitar este riesgo conviene utilizar estas dos técnicas: la primera consiste en realizar propuestas de movimiento enlazando los temas bilateralmente y empleando siempre el condicional (Kennedy y cols., 1990) con afirmaciones como "cedo en esto sólo si usted cede en esto otro". La segunda táctica consiste en seguir el siguiente principio universal en negociación, que está relacionado con la mencionada norma de reciprocidad: no conceda nunca nada a cambio de nada y sobre todo no lo haga en los primeros momentos de la negociación. La repetición de nuestras cesiones, sin contrapartida alguna, lo que hace es reforzar a la otra parte por su no cesión, por lo que, obviamente, será cada vez más difícil que ceda posteriormente. Y no olvidemos que la realización de movimientos unilaterales resulta especialmente peligrosa en las primeras fases de la negociación, puesto que es en ese momento cuando se realiza el anclaje de la negociación (Bazerman y Neale, 1993) y se cristalizan las aspiraciones de ambas partes.

8. Sin embargo, recibe con cautela las concesiones de la parte contraria: claramente lo dice Goossens (1989, pp. 176-177): "Cuando

hayas logrado, paso a paso, convencer al interlocutor y accede al objetivo tuyo, no dejes traslucir demasiada alegría o satisfacción. Porque podría formar parte de la táctica del adversario el hacerte sudar la gota gorda a cuenta de algunos puntos que para él carecen de importancia. Entonces, él sobrevalorará la importancia de esos puntos al comprobarlo mucho que te alegras al 'cobrarlos'. Y llega, por último, el punto que más le interesa a él. Y como él ha cedido ya varias veces, y te ha visto alegrarte por esa razón, apelará al 'juego limpio' de ti, para 'rogarte' que cedas también un poco en 'esa pequeñez'. Pero puede ocurrir que ese 'puntito' signifique de hecho para ti mucho más que todas las pequeñas concesiones que te había hecho antes. Para no verte perjudicado recibe con la mayor moderación las concesiones del otro, aunque supongan mucho para ti, como si se tratase de minucias".

9. Separa las personas de los problemas: se trata éste de uno de los consejos más sabios y eficaces que pueden darse en negociación, pues te permitirá algo central en negociación: ser duro con los problemas pero blando y educado con las personas (Fisher y Ury, 1985). Además, esta táctica se orienta a evitar la dificultad añadida que supone en la negociación incluir aspectos personales en el proceso de negociación, lo que, sin ninguna duda, hará más difícil las cosas: si mostramos irritación con la otra parte, casi seguro que ella sentirá lo mismo hacia nosotros, y la negociación se hará realmente difícil.

10. Haz contrapropuestas siguiendo el método de "Sí, pero...": nuevamente es Goossens (1989, p. 175) quien nos explica este principio: "A ser posible no rechaces sin más las propuestas de la otra parte. Es mejor proceder siguiendo el método de: 'Sí, pero...'. Esto equivale a cimentar tu argumentación en el 'sí' de las propuestas de tu interlocutor, para hacer acto seguido contrapropuestas que pueden ser diametralmente opuestas a lo que pensaba el otro".

11. Facilita la retirada al adversario: cuando observes que tu interlocutor se inclina a acep-

tar tus propuestas, nos dice el aquí repetidamente citado Goossens (1989, p. 176), “debes facilitarle el asunto. Se trata de ‘aligerar’ la retirada de posiciones que se han convertido en insostenibles y no de dificultarla con zancadillas psicológicas. Cuando has conseguido de la otra parte un 20% del precio que le habías fijado al principio, sería una estupidez pasarte el triunfo por la cara. Saca en cambio a relucir la ventaja que logra la otra parte al sumarte las razones de su propuesta. Si sigues, por el contrario, remachando en el hierro frío de la insostenible posición de partida de la otra o de sus ‘meteduras de pata’. Sólo conseguirás exacerbar su antagonismo e incluso poner innecesariamente en peligro el éxito ya conseguido de toda la negociación”.

12. Nunca te muestres ufano y orgulloso de tu victoria ante el otro, sino que, por el contrario, termina la negociación halagando a la otra parte, y jamás humillándola: procura contenerte, minimizar tus éxitos y exagerar un poco los éxitos de la otra parte. Nunca intentes demostrar a tu contendiente que él es un perdedor; no le humilles, no le pases “por los morros” su victoria. Consigue, en cambio, que él se perciba a sí mismo como victorioso, o al menos como más victorioso de lo que realmente fue. Como decía Milan Kundera, ¡qué indefensos estamos ante el halago! Y añado yo: ¡y cómo nos irritamos si nos humillan! Procura no irritar nunca a la otra parte. Además, recuerda, que las personas tienden a recordar una experiencia en los términos en los que se han sentido al final de la misma. De ahí que también convenga tener prevista una pequeña concesión para la fase final o de cierre, lo cual ayuda a concluir bien una negociación y trasmisitir a la otra parte, de esta manera, el deseo de continuar con las relaciones de intercambio para el futuro.

7. Conclusión

Toda negociación es un proceso enormemente complejo, donde no existen reglas fijas. Por eso he dicho que se trata más de un arte que de una ciencia. Lo que debe hacer todo negociador es intentar la máxima racionalidad, controlando las emociones, no dejándose llevar

por los impulsos ni por los múltiples sesgos irracionales de los que, ciertamente, no es fácil evadirse, y siendo capaz, en cada momento, de poner en práctica, de la forma más inteligente posible, los consejos que aquí se han dado. Para ello será de sumo interés un buen conocimiento de psicología social y una formación adecuada en la aplicación de ese conocimiento a las relaciones interpersonales. En todo caso, la conclusión general que debemos sacar es que en la negociación, como en cualquier otra relación interpersonal, no existen leyes generales, ni existen recetas a aplicar. Sin embargo, y a pesar de ello, creo que sí podemos extraer algunas conclusiones más concretas, como las siguientes: 1) la negociación es algo muy complejo, donde, como he dicho, no caben recetas: cualquiera que ofrezca semejantes recetas garantizadas es víctima, en el mejor de los casos, de la tendencia a la confianza excesiva y, por ello, probablemente suponga un fraude; 2) cada negociación requiere una evaluación cuidadosa basada en sus características propias: es la situación concreta de cada proceso negociador la que debe señalar la estrategia y tácticas a seguir; y 3) cada negociación tiene que ser analizada racionalmente, en línea con los consejos que hemos visto aquí.

La negociación es, pues, un campo complejo, inestable y enormemente difícil. Estar en un proceso de negociación es como estar en arenas movedizas: tienes que ser muy prudente, porque a veces moverte te hunde, y otras veces lo que te hunde es justamente el no moverte. El sentido común es aquí imprescindible. Pero también debemos tener muy claro que sí podemos mejorar nuestras habilidades de negociación, y podemos conseguirlo a través de estas cuatro vías: 1) Conocer bien la psicología social; 2) Conocer bien las técnicas concretas de negociación; 3) Poseer y entrenar ciertas habilidades sociales (capacidad de comunicación no verbal, empatía, sentido de la justicia, etc.); 4) Y tener mucho sentido común.

En conclusión, estamos dentro de un campo tan inestable y en un terreno tan resbaladizo, que además de una buena formación en psicología social y de un profundo conocimiento de los mecanismos que subyacen a todo

proceso negociador así como de las técnicas, estrategias y tácticas más eficaces para ser utilizadas en cada fase de la negociación, se necesita también mucha prudencia, mucha astucia y mucha sangre fría así como una adecuada dosis de buena intención (que no ingenuidad) y de una razonable actitud cooperativa con la otra parte, cooperación que a menudo se hace difícil, sobre todo en la negociación colectiva en el actual contexto de capitalismo agresivo. Con todos estos ingredientes, aunque el éxito negociador no esté asegurado (su dificultad y complejidad son tales que ninguna técnica podrá nunca asegurar tal éxito), sí tendremos grandes probabilidades de negociar eficaz y exitosamente.

Bibliografía citada

Bazerman, M.H. y Neale, M.A. (1993). Negociación racional en un mundo irracional. Barcelona: Paidós. Barcelona: Crítica

Chomsky, N. (2001). El beneficio es lo que cuenta: Neoliberalismo y orden global. Barcelona: Crítica

Ellwood, W. (2006). Globalización. Barcelona: Intermon Oxfam Ediciones.

Feliu, J. y Lajeuness, S. (2002). Dinámica y gestión del conflicto: la perspectiva psicosocial. Barcelona: UOC.

Fisher, R. y Ury, W. (1985). Obtenga el Sí: El arte de negociar sin ceder. México: CECSA.

French, J., Jr. y Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.) : Studies in social power. Ann Arbor, Michigan : Institute for Social Research.

Goossens, F. (1989). Técnicas de discusión y negociación. Barcelona: Ariel.

Harvey, D. (2007). Breve historia del neoliberalismo. Madrid: Akal.

Ibáñez, T. (1982). Poder y libertad. Barcelona: Hora.

Joule, R.V. y Beauvois, J.L. (2008). Pequeño tratado de manipulación para gente de bien. Madrid: Pirámide.

Kennedy, G., Bemson, J.Y. y McMillan, J. (1986). Cómo negociar con éxito. Bilbao: Deusto.

Klein, N. (2007). La doctrina del shock: El auge del capitalismo del desastre. Barcelona: Paidós.

Kolb, D. (1989). Los mediadores. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Medina, F.J. y Munduate, L. (2005). La naturaleza de la negociación. En L. Munduate y F.J. Medina (Eds.): Gestión del conflicto, negociación y mediación (pp. 119-136). Madrid: Pirámide.

Medina, F.J., Luque, P.J. y Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. En L. Munduate y F.J. Medina (Eds.): Gestión del conflicto, negociación y mediación (pp. 45-72). Madrid: Pirámide.

Munduate, L. y Medina, F.J. (2005). Estrategias de negociación. En L. Munduate y F.J. Medina (Eds.): Gestión del conflicto, negociación y mediación (pp. 157-182). Madrid: Pirámide.

Ovejero, A. 1990. El aprendizaje cooperativo: Una alternativa a la enseñanza tradicional. Barcelona: P.P.U.

Ovejero, A. (2004). Técnicas de negociación: cómo negociar eficaz y exitosamente. Madrid: Editorial McGraw-Hill.

Ovejero, A. (2006). Psicología del trabajo en un mundo globalizado: Cómo hacer frente al mobbing y al estrés laboral. Madrid: Biblioteca Nueva.

Ovejero, A. (2009). Globalización, sociedad y escuela (2^{da} reimpresión). Valladolid: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.

Ovejero, A. (2010a). Psicología Social: algunas claves para entender la conducta humana. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva (muy útil para entender mejor los aspectos psicológicos subyacentes a la negociación).

Ovejero, A. (2010b). Spanish Libertarian Collectivisations: A Unique Historical Case of Worker Self-Management. WorkingUSA: The Journal of Labor and Society (New York), 13, 521-535

Ovejero, A. y Ramos, J. (2011). Psicología Social Crítica. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.

Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13, 206-235.

Rügermer, W. (2013). Las agencias de calificación: Una introducción al actual poder del capital. Barcelona: Virus Editorial.

Scott, (1991). Cómo negociar con ventaja. Madrid: Parainfo.

Stiglitz, J. (1912). El precio de la desigualdad: El 1% de la población tiene lo que el 99% necesita. Madrid: Taurus.

Zimbardo, Ph. (2008). El efecto Lucifer. Barcelona: Paidós.

Bibliografía recomendada

Bazerman, M.H. y Neale, M.A. (1993). Negociación racional en un mundo irracional. Barcelona: Paidós.

Fisher, R. y Ury, W. (1985). Obtenga el Sí: El arte de negociar sin ceder. México: CECSA.

Gómez-Pomar, J. (1991). Teoría y técnicas de negociación. Barcelona: Ariel

Goosens, F. (1989). Técnicas de discusión y negociación. Barcelona: Plaza y Janés.

Kennedy, G., Benson, J. y McMillan, J. (1986). Cómo negociar con éxito. Bilbao: Deusto.

Lax, D.A. y Sebenius, J.K. (1991). El directivo como negociador: Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.

Lebel, P. (1990). El arte de la negociación. Barcelona: CEAC.

Munduate, L. y Medina, J. (2005). Gestión del conflicto, negociación y mediación. Madrid: Pirámide.

Ovejero, A. (2004). Técnicas de negociación: cómo negociar eficaz y exitosamente. Madrid: Editorial McGraw-Hill.

Ovejero, A. (2006). Psicología del trabajo en un mundo global: cómo hacer frente al mobbing y al estrés laboral. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.

Ovejero, A. (2009). Globalización, sociedad y escuela: cómo hacer frente a los principales problemas actuales desde la psicología social crítica. Valladolid: Secretaría de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.

Ovejero, A. (2010). Psicología Social: algunas claves para entender la conducta humana. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.

Sisson, K. (1990). Los empresarios y la negociación colectiva. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Sutherland, S. (1996). Irracionalidad: el enemigo interior. Madrid: Alianza.

Negociación Colectiva defensiva

Grupo de trabajo de la Secretaría de Jurídica del SPCC de la CNT.

Secretario: Diego Ruiz. Grupo de trabajo: Pablo Agustín, Elia Martín, Miguel Pereira, Lluís Rodríguez, Jaime Tudela.

1. Modificación sustancial de condiciones de trabajo (MSCT)

En la lógica actual del capitalismo la imposición de las formas de trabajo just in time (justo a tiempo) necesita de la implicación mayor de las y los trabajadores en múltiples tareas, es en esta nueva realidad donde no se identifican bien los puestos de trabajo, donde el contrato colectivo cada vez posee menor valor. La polivalencia y la flexibilidad en la contratación producen generalmente efectos devastadores por el deterioro de las condiciones de trabajo y vida de la clase obrera. Pues la pérdida de control del tiempo por parte de una trabajadora o trabajador en ningún caso es gratuita, ya que el empresario deja de asumir los riesgos inherentes a su actividad emprendedora, para darle traslado al trabajador, o a la trabajadora. Si no existe actividad por parte de la empresa, bien por organización o porque la misma actividad son costes que debe de asumir el propio empresario, o al menos cuantificarlos e incluirlos como costes del servicio o producción, lo que no tiene lógica es que ese coste sea asumido por el o la asalariada, cuando éstos por su naturaleza están incluidos al empleado o empleada.¹

La fijación del monto retributivo aplicando parámetros clásicos incluía tanto el tiempo de trabajo efectivo intenso, como el correspondiente a períodos de actividad moderada, ligera o incluso

nula. En este contexto, los repuntes de actividad se cubrían por medio de horas extraordinarias retribuidas adicionalmente (lo que incrementaba el coste empresarial y el volumen retributivo del trabajador) o por medio de contrataciones eventuales (con su correspondiente coste adicional para el empresario). (Ballesster Pastor, 2013)

Y en un estado como el nuestro donde la gestión empresarial es tan deficiente, a lo largo de las relaciones laborales es fácil que nos encontramos con cambios más o menos profundos en la prestación del trabajo. No existe una definición exacta de modificación, sin embargo sí están contemplados los requisitos que debe poseer la medida para encuadrarla en el artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores, necesita alterar y transformar las funciones normales de forma notoria durante un periodo de tiempo determinado pudiendo clasificarse en una lista no cerrada como la que sigue:

- Jornada de trabajo.
- Horario y distribución del tiempo de trabajo.
- Régimen de trabajo a turnos.
- Sistemas de remuneración y cuantía salarial.
- Sistema de trabajo y rendimiento.

El art. 41 ET señala que todo empresario puede acogerse a estas medidas cuando existan probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción, que estén relacionadas con la competitividad, productividad u organización técnica o del trabajo en la empresa, limitando el control judicial a verificar la concurrencia de la causa legal que justifica la decisión empresarial; si bien, ello no implica que dicha facultad empresarial sea absoluta. (Ramos Moragues, 2012)

Las modificaciones pueden tener carácter colectivo o individual, así en la última reforma se basan en el criterio numérico, es decir el número de trabajadoras o trabajadores afectados. Si es de carácter individual la empresa debe de avisar con 15 días de antelación tanto al trabajador o trabajadora como a los representantes legales. Las modificaciones que no respeten el redactado del artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores (ET en adelante) serán

¹ Art. 30 ET: Imposibilidad de la prestación. Si el trabajador no pudiera prestar sus servicios una vez vencido el contrato porque el empresario se retrasare en darle trabajo por impedimentos imputables al mismo y no al trabajador, éste conservará el derecho a su salario, sin que pueda hacérsele compensar el que perdió con otro trabajo realizado en otro tiempo.

consideradas nulas². Si la decisión empresarial es colectiva y es impugnada mediante conflicto colectivo, lo puede ser también de forma individual, teniendo en cuenta que la trabajadora o trabajador perjudicado por la alteración de las condiciones de trabajo –excepto aquellas que afecten a los sistemas de trabajo o rendimiento- podrá solicitar la extinción del contrato de trabajo través del art. 51.1a (ET) antes de que se cumpla el plazo de efectividad de la decisión adoptada. En estos supuestos el trabajador deberá percibir una indemnización de veinte días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos inferiores a un año y con un máximo de nueve meses.

Es muy importante señalar que tras las últimas reformas se establece –para la impugnación de la medida de carácter individual- **el plazo de caducidad³ de 20 días hábiles desde la notificación** al trabajador o trabajadora afectada, si esta no se notificara, se entendería de un año desde la aplicación de la medida⁴, es conveniente no apurar plazos y que en caso de impugnación se haga lo antes posible, sin perjuicio, como veremos más delante de oponerse a la decisión empresarial mediante conflicto colectivo, es decir que se podrá rebatir la modificación mediante dos vías; la individual porque afecta a una persona, o bien porque es la única que desea oponerse aun siendo una medida generalizada, como la colectiva. Si una vez iniciado el proceso se plantease demanda de conflicto colectivo

² Art. 41.3 ET [...] Cuando con objeto de eludir las previsiones contenidas en el apartado siguiente de este artículo, la empresa realice modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo en períodos sucesivos de noventa días en número inferior a los umbrales que establece el apartado segundo para las modificaciones colectivas, sin que concurran causas nuevas que justifiquen tal actuación, dichas nuevas modificaciones se considerarán efectuadas en fraude de ley y serán declaradas nulas y sin efecto [...]

³ La caducidad o decadencia de derechos surge cuando la Ley o la voluntad de los particulares señalan un plazo fijo para la duración de un derecho, de tal modo que transcurrido no puede ser ya ejercitado, refiriéndose a las facultades o poderes jurídicos cuyo fin es promover un cambio de situación jurídica [...] Diccionario Aranzadi.

⁴ Estatuto de los Trabajadores art.59.2. Si la acción se ejerce para exigir percepciones económicas o para el cumplimiento de obligaciones de trato único, que no puedan tener lugar después de extinguido el contrato, el plazo de un año se computará desde el día en que la acción pudiera ejercitarse.

contra la decisión empresarial, el proceso individual se suspenderá, hasta la resolución de la demanda de conflicto colectivo.

El objeto de la impugnación, que no impide que la decisión empresarial tenga que aplicarse, cuando son individuales (Baylos et alii, 1995) (Montoya et alii, 2003) pueden ser:

- a) La decisión empresarial de traslado individual del trabajador, de conformidad con el artículo 40.1 ET.
- b) La decisión empresarial de traslado del trabajador cuando sea colectiva, en la parte que afecta al trabajador, conforme a lo previsto en el art. 40.2 ET y, sin perjuicio de la demanda de conflicto colectivo que se pueda interponer contra la misma.
- c) La decisión empresarial de desplazamiento del trabajador, de acuerdo con el art. 40.4 ET.
- d) La decisión empresarial de modificación sustancial de condiciones de trabajo de carácter individual, según el art. 41.3 ET.
- e) La decisión empresarial de modificación sustancial de condiciones de trabajo de carácter colectivo, en lo que afecta al trabajador y, sin perjuicio de la interposición de la demanda de conflicto colectivo contra la misma.

Hay que destacar que no es un número clauso pues las medidas pueden ser otras e igualmente impugnables, sobre todo cuando estén detrás de tales medidas sanciones disciplinarias (Romero Burillo, 2012) encubiertas por la actividad sindical, y es aquí donde se abre un elenco de posibilidades.

Al contrario de lo que ocurría anteriormente no es necesario el acto de conciliación previa quedando exceptuado tal y como recogen los artículos 64.1 y 70 de la LJS, lo que permite dar al proceso mayor agilidad, por tanto el mes de agosto será hábil y este planteamiento nos hace tener en cuenta especialmente los plazos de caducidad. Cabe señalar que estratégicamente podemos utilizar el procedimiento de

conciliación previa teniendo en cuenta la redacción completa del art. 64.3 de la LJS.⁵

Cuando la decisión de la empresa da preferencias a unos trabajadores o trabajadoras sobre otras, éstas deben ser demandadas conjuntamente con el empresario y, de tal forma también a los representantes unitarios o sindicales cuando la medida cuenta con la conformidad de éstos.⁶

Hay destacar la incorporación en el art. 138.3 LJS de la posibilidad de que el juzgado pueda recabar, si así lo considera conveniente, o bien porque lo hemos solicitado, un informe urgente de la Inspección de Trabajo, sobre los hechos que hayan sido invocados como justificativos de la decisión empresarial en relación a la modificación acordada y demás circunstancias concurrentes.

Entendemos que si la sección sindical ha desarrollado su trabajo, esto implicará que haya contado con asesoramiento adicional, como un informe pericial que pudieramos solicitar en su caso, para contrarrestar la decisión empresarial, y que a nuestro parecer puede resultar más que necesario, ya que en ocasiones los documentos y demás pruebas aportadas por la empresa (balances, cuentas de resultado, impuesto de sociedades, planes de reestructuración, auditorías, etcétera) (Gabinete Técnico Confederal, 2012) requieren de una especialización con la que no siempre cuenta el juzgador. (Romero Burillo, 2012)

Cuando la modificación es de carácter colectivo la modificación sustancial no requiere para su validez una situación de crisis empresarial sino que basta con que el cambio contribuya a mejorar la situación de la empresa, por tanto las medidas de flexibilidad interna son para la empresa más fáciles de aplicar; sin embargo,

⁵ Ley 36/2011, de 10 de octubre (LJS) art. 64.3. Cuando por la naturaleza de la pretensión ejercitada pudiera tener eficacia jurídica el acuerdo de conciliación o de mediación que pudiera alcanzarse, aun estando exceptuado el proceso del referido requisito del intento previo, si las partes acuden en tiempo oportuno voluntariamente y de común acuerdo a tales vías previas, se suspenderán los plazos de caducidad o se interrumpirán los de prescripción en la forma establecida en el artículo siguiente.

⁶ Ley 36/2011, de 10 de octubre (LJS) art. 138.2.

como hemos apuntado en la decisión individual, también requiere de ciertos formalismos para que la misma pueda ser efectiva, pero las de carácter colectivo serán desarrolladas en un apartado especial de la guía dedicada a tal efecto.

2. Despidos colectivos y expedientes de regulación temporal de empleo.

Las reformas laborales aprobadas en los últimos años, han consistido en dar más facilidades a las empresas para que puedan realizar todo tipo de ajustes y despidos, argumentando causas económicas, productivas, organizativas o técnicas. Estas causas pueden existir con diferentes grados de afectación o simplemente ser utilizadas como excusa para promover dichos ajustes y despidos. Actualmente se está cerrando una etapa en las dinámicas del empleo, donde la principal característica ha sido el “ajuste externo” basado en despidos individuales y colectivos, con el consiguiente incremento del paro, abriendose paulatinamente otra etapa, para lo cual los “ajustes internos”⁷ van a tener una preponderancia mucho mayor, consolidando la precariedad y la disminución salarial en los empleos que subsistan.

Para contrarrestar estos ajustes es necesario un análisis de las causas en sus vertientes jurídica y económica, a fin de poder articular una respuesta desde las secciones sindicales de la CNT, basada en la capacidad de intervención de las mismas en dichos procesos de ajuste.

2.1. DESPIDOS COLECTIVOS. ERE DE EXTINCIÓN. ART 51 ET.

El expediente de regulación de empleo o ERE es el procedimiento administrativo al que han de someterse obligatoriamente las empresas que pretenden realizar un despido colectivo.

Antes de la última reforma de 2012, al tratarse de despidos con especial entidad e impacto sobre el empleo, no podían realizarse libremente por la empresa, requerían de la concurrencia de causas justificativas y de la aprobación de

⁷ Reducciones de jornada y suspensiones de contrato, MSCT.

la autoridad laboral, así como de la participación de la representación de los trabajadores en el proceso de adopción de la decisión empresarial, a través del período de consultas.

En la actualidad con las nuevas modificaciones en la ley de 3/2012, **desaparece de la necesidad de la aprobación de la autoridad laboral** de la decisión de la empresa en caso de desacuerdo con la representación legal de los y las trabajadoras. Ello implica que la decisión de la empresa es unilateral; **pese a la obligatoriedad del período de consultas, el acuerdo no es necesario para que la decisión de la empresa sea efectiva**, sin que en este supuesto sea necesaria la aprobación de la decisión extintiva por la autoridad laboral.

Por otra parte se produce también la **descusalización del despido colectivo**. En el caso de las causas económicas basta con una disminución de ingresos durante tres trimestres en la empresa o la previsión de pérdidas. En cuanto a las causas técnicas, organizativas, o de producción se rompe el nexo causal entre su existencia y la necesidad de los despidos.

Por último también se introduce la posibilidad de efectuar despidos colectivos en el sector público.

2.2. EXPEDIENTE DE REGULACIÓN TEMPORAL DE EMPLEO. ERTE DE SUSPENSIÓN Y ERTE DE REDUCCIÓN DE JORNADA. (ART. 47 ET)

Los expedientes de regulación temporal de empleo ERTE pueden ser de dos tipos: de suspensión de contrato de trabajo y de reducción de jornada (entre el 10 y el 70% de ésta).

Al igual que en el despido colectivo las modificaciones de 2012 eliminan la necesidad de aprobación por parte de la autoridad laboral. En caso de no haber acuerdo con la representación legal de los trabajadores, siendo de esta forma una decisión unilateral del empresario y descausalización de la medida. En este caso a diferencia del despido colectivo se establece sólo dos meses de caída de ingresos para justificar la medida, y no será susceptible de aplicación en el sector público.

2.3. ANTICIPACIÓN, OPOSICIÓN Y GESTIÓN FRENTE A LOS AJUSTES Y DESPIDOS COLECTIVOS.

El hecho de que la reforma laboral de 2012 haya facilitado a las empresas la posibilidad de realizar ajustes y despidos colectivos, mediante la eliminación de la necesidad de aprobación por parte de la autoridad laboral y la descausalización de la medida, no quiere decir que no se pueda contrarrestar los efectos de éstas. La aplicación de estas medidas se puede combatir en cuanto al **fondo y forma** de las mismas.

En cuanto al fondo de las medidas, éstas se tienen que regir por criterios de proporcionalidad, razonabilidad y objetividad⁸. También se deben cumplir los requisitos de forma del procedimiento para la aplicación de las medida, debiéndose respetar el período de consultas, así como los derechos de información y de negociación durante el proceso.

Por lo tanto existen vías para combatir los ajustes y despidos en el nuevo marco jurídico, pero para ello es necesario una estrategia y actividad sindical acordes al contexto en el que se vayan a desarrollar medidas que se intenten implantar.

2.3.1. Contexto en las reestructuraciones en empresas/administraciones en crisis

A la hora de analizar el contexto de las reestructuraciones en las empresas en crisis hay que tener en cuenta una serie de factores como son: **el tiempo**, de especial importancia la anticipación; existencia o no, de **causas objetivas**; **viabilidad** de la empresa; **aspectos estructurales** de la empresa, tamaño, número de trabajadoras y trabajadores, sector económico, situación geográfica...; y por último los **aspectos coyunturales vinculados a agentes intervenientes**, como son los institucionales: gobierno, dirección de trabajo, inspección de trabajo con tendencia más social, o pro-empresa; y los relacionados con la empresa, como pueden ser: **postura empresarial**, facilidad o no, para llegar a acuerdos; **carácter de la plantilla**, combativa

⁸ STS 19/03/2002, SSTS 24/04/1996, QS 1996/3215, y 14/06/1996, QS 1996/3395.

o pasiva; presencia de **sección sindical de CNT** con mayor o menor implantación, existencia o no **representación unitaria**, y colaboración o no, entre ésta y demás sindicatos.

2.3.2. Anticipación

La anticipación resulta un factor clave a la hora de encarar los ajustes o despidos que se puedan producir en una empresa. El hecho de tener un **trabajo sindical previo** a la adopción de la medida patronal, confiere más garantías a la hora de contrarrestar dicha medida.

El trabajo sindical previo desarrollado mediante la acción sindical, sirve para fortalecer la sección sindical, obtener más información, y ganar presencia en la empresa. Además permite **proteger a nuestros militantes** por vulneración del derecho de libertad sindical, en caso de que se vean incluidos entre los afectados por las medidas. Por tanto ya existe una base para hacer frente a los posibles ataques que pueda sufrir trabajadores los y las trabajadoras.

Una vez asentada la sección sindical es importante ocupar por lo menos los cargos reconocidos en los acuerdos de congreso y dotarles de un trabajo específico en sus distintas áreas: organización-producción, tesorería-finanzas, y prevención. Este trabajo específico nos va a permitir disponer de información de la empresa en dichas áreas, recopilada a través de la empresa o de los registros públicos.

La información y documentación de la empresa recopilada por la sección sindical debe servir para realizar un **diagnóstico integral de la empresa**, con el objetivo de tener un profundo conocimiento sobre el funcionamiento de la empresa y del sector en cuestión, la situación económica y productiva, así como de las relaciones sociales y de poder laboral que se dan en la misma.

Tener este trabajo realizado nos da opción a discutir con garantías las posibles medidas que pueda promover el empresario, puesto que poseemos un conocimiento profundo contrastado de la situación en la cual se pretende justificar la medida, llegando incluso a cortarla

antes de la comunicación y apertura del proceso de ERE o ERTE.

Para conseguir la información necesaria expuesta anteriormente, es interesante promover la negociación colectiva, mediante reuniones y presión sindical, con el objetivo de introducir los derechos de información y consulta⁹ para nuestra sección sindical, además de introducir medidas anticipatorias en los convenios que podamos firmar, como se verá más adelante.

2.3.3. Proceso de información y negociación.

Una vez comunicada por la empresa la intención de realizar ajustes (ERTEs) o despidos colectivos comienza el proceso de información y negociación. Para afrontar este proceso desde una mejor posición, es fundamental haber realizado el trabajo previo expuesto anteriormente para combatir la medida que se pretenda aplicar. El factor tiempo es muy importante debido a los cortos plazos que marca la ley en estos supuestos.¹⁰

Ahí radica la importancia de la anticipación, ya que empezar a realizar las tareas correspondientes al trabajo previo antes mencionado, desde la comunicación de apertura del proceso está, en la mayoría de los casos condenada al fracaso, puesto que se parte desde una posición claramente de desventaja y de prisa.

El hecho de imponer de entrada una medida como un ERE o ERTE, sin haber llamado a la sección sindical de CNT para tratar con anterioridad las dificultades económicas-productivas, debemos tomarlo como una agresión a nuestro sindicato.

Como primer objetivo trataremos de ejercer presión, para la retirada de las medidas propuestas, con el fin de negociar sin la amenaza de aplicación de las mismas en un breve período de tiempo. De esto se deduce la necesidad de nuestra inclusión en el **período de consultas** para entrar en las negociaciones y tener acceso a la información.

⁹ Art. 10.3 LOLs.

¹⁰ 30 días para EREs, 15 para ERTEs.

La no inclusión en el período de consultas puede ser causa de discriminación hacia nuestro sindicato, pudiendo impugnar el ERE o ERTE por atentar a la libertad sindical. La sección sindical de la CNT representa a un conjunto de trabajadores afectados por la medida¹¹, por tanto cabe interpretar desde un punto de vista jurídico **que tiene derecho a estar en el período de consultas**, independientemente de que se haya acordado o no negociar por secciones sindicales.¹²

Pueden darse varias situaciones o escenarios, dependiendo de las características de la empresa en cuestión: tamaño (PYME, gran empresa), la existencia o no de representación unitaria y/o sindical, además de la implantación mayor o menor de nuestra sección sindical.

En el caso de que se haya acordado negociar por la representación sindical, la sección sindical de la CNT estaría incluida en las negociaciones en el momento en que pudiese acreditar una cierta implantación. Si existiese **representación unitaria** en la empresa y las negociaciones se van a desarrollar por ésta, en un principio se debería plantear a la plantilla qué problema hay en que la sección sindical de la CNT estuviera en el período de consultas. El argumento de cuanta más presencia sindical, más recursos, más posibilidades de contrarrestar la medida, puede servir para introducirnos en el período de consultas por la vía rápida. Si esta táctica no funciona, recurriríamos al derecho de la sección sindical de la CNT a estar por su condición de representación de un colectivo de trabajadoras y trabajadores

En el caso de que no haya representación unitaria, y sí haya representación sindical, es decir, **las secciones sindicales**, serán estas quienes

11 Art. 37.1 CE, del cual la doctrina constitucional interpreta que una sección sindical es un órgano de representación legal del conjunto de trabajadores afiliados a un sindicato determinado en una empresa.

12 Tal y como se verá más adelante, si bien es cierto que el ET no faculta a nuestras secciones sindicales para esto en ningún artículo, no es menos cierto que como decimos una sección sindical es un órgano de representación legal amparado en el derecho fundamental de libertad sindical, que por su condición de fundamental debe primar siempre sobre los derechos ordinarios recogidos en el ET, luego éste podrá complementar, pero nunca limitar, el ejercicio de dicha libertad sindical plena.

estén en el período de consultas, teniendo **prioridad sobre la representación ah-hoc**¹³ aunque se pueda recurrir a ella cuando se estime conveniente, incluyendo uno o varios representantes de la sección sindical.

2.3.3.1. Desarrollo del período de consultas.

Durante el período de consultas se deben respetar los **derechos de información**. La empresa debe proporcionar toda “documentación necesaria para acreditar las causas motivadoras del expediente y la justificación de las medidas a adoptar, en los términos que reglamentariamente se determinen”¹⁴ a la representación de los trabajadores como puede ser la memoria explicativa. **Dicha información y documentación deberá ser suficiente**, es decir deberá tener contenido lo necesario relacionado con la medida.

Además de proporcionar la documentación obligatoria, se debe mantener una **actitud de buena fe en el transcurso de las negociaciones**, esto es respetar el período de consultas y negociación. Un ejemplo de motivo de impugnación sería al llevar a cabo la empresa durante el período de consultas negociaciones paralelas con los trabajadores, vaciando de contenido el proceso negociador¹⁵, o el caso de los hechos consumados, que haya un acuerdo antes de realizar el período de consultas.

El incumplimiento de alguno de los dos requisitos anteriormente expuestos, nos puede dar pie a impugnar el ERE /ERTE, siendo nulo en el caso que se demuestre dicho incumplimiento.

En el caso de que los dos requisitos anteriores se respeten, se entrará a analizar si existen las **causas** que alega la empresa o no, en qué grado afectan y como se conectan con las medidas propuestas. Este es el núcleo duro de la **negociación** pues de ella se desprende todo lo

13 Representación ad-hoc: comisión formada por entre uno y tres representantes de una plantilla, elegida en ese centro de trabajo o empresa para la específica función de negociar la medida que se discuta, cuando no hay otra forma de representación unitaria, arts. 41 y 51 ET. Se trata pues, en rigor, de una forma supletoria de representación unitaria.

14 Art 51.2 ET.

15 TSJ Madrid sentencia 415/2012.

demás. Será fundamental un mínimo de implantación de nuestra sección sindical y la información-documentación recopilada por la misma en el trabajo sindical previo expuesto anteriormente, con el fin de articular un plan estratégico de viabilidad. Éste deberá contener todos elementos económicos, financieros, productivos... además del nivel y condiciones del empleo, para demostrar que lo que propone el empresario no es la única vía para solucionar la crisis.

Los sindicatos oficiales adoptan una perspectiva defensiva y pasiva, con el consiguiente traslado del debate a cuánta gente se despide y el volumen de las indemnizaciones o las medidas para atenuarlo, sin entrar a cuestionar profundamente las causas. Este es uno de los elementos fundamentales que nos diferencian del resto de sindicatos en la anticipación y gestión de las empresas en crisis.

Una vez analizadas las causas, dependiendo del grado de afectación de las mismas, analizaremos si las medidas propuestas por la empresa se pueden aceptar o no dentro de la lógica económico-productiva o laboral, y por supuesto en base a los acuerdos de CNT. Es conveniente recordar que la CNT se opone frontalmente a los despidos y priman las medidas de “reparto del empleo sin reducción salarial”.¹⁶

Lo expresado por el acuerdo del X Congreso es sinónimo también, de que no solamente se pueden aceptar medidas de ajuste interno en caso de que sepamos fehacientemente que no hay otras alternativas a corto plazo -ya que éstas supondrían despidos-, sino que además se debe implementar un “intercambio” en la negociación, de aceptar medidas de este tipo siempre que se justifiquen, y con un **incremento del control de la información de la empresa y de la implementación de las medidas**. Asimismo este intercambio debe ir dirigido a reforzar el control económico y laboral de la CNT en las empresas.

Otra línea de trabajo, en aquellos casos donde se den las condiciones y la defensa del empleo lo exija, es la transformación en Cooperativas

Autogestionadas junto con Planes Estratégicos de Reconducción -con un trabajo articulado previamente vía un Diagnóstico Integral de Empresa y un Plan Estratégico de Viabilidad-. Se podrá plantear la expropiación-recuperación de la empresa por parte de los trabajadores y trabajadoras. Para ello será necesario hacer una valoración económica de la empresa en funcionamiento y de los activos para supuestos de traspaso, así como hacer un seguimiento del proceso de transformación, apuntalamiento y reconducción colectivista, en aplicación de los acuerdos del V Congreso de 1979, VII Congreso de 1990 y X Congreso de 2010.

Para el caso de las Administraciones Públicas y los Servicios Públicos será necesario también ir explorando la eliminación de los cargos políticos y el reforzamiento del control anarcosindical y social de dichos servicios públicos.

2.3.3.2. Proceso de movilización y presión

En paralelo al proceso de información y negociación se debe articular un proceso de movilización de la afiliación y las plantillas a la par que de presión a las empresas y órganos responsables.

Respecto a estas cuestiones es importante apuntar algunas pautas. Es necesario adecuar las acciones a la causa y al objetivo buscado. Para ello se puede aplicar un menú variado: asambleas de trabajadores, utilizar la opinión pública, presión directa a responsables, sentadas y encarteladas, fax y correos electrónicos, boicot informático, encierros, ocupaciones, concentraciones, manifestaciones, paros, huelgas de celo, huelgas (indefinidas o no), boicot comercial, etc. Para el caso del Sector Público se puede utilizar la presión a los partidos políticos responsables. Es importante elegir las movilizaciones y los momentos adecuados para realizarlas, que sean acordes con una estrategia general de gestión del conflicto. También es importante trabajar cohesión de la plantilla durante el conflicto.

Es conveniente trabajar acciones y el apoyo social: familia, amistades, apoyos externos solidarios... Contactar también con trabajadores y

trabajadoras de empresas proveedoras y locales. Clientes y consumidores también si es posible. Los Sindicatos y Federaciones de ramo pueden convertirse en espacios de debate y actuación para el proceso local de oposición. Se puede contactar con asociaciones vecinos, organizaciones sociales y sindicales, movimiento cooperativo, etc.

Hay que tratar de contrarrestar las maniobras contra la CNT y la plantilla, de la empresa, ya sean éstas por parte del Comité Empresa, la propia empresa, etc. (noticias falsas, rumores, intentos de soborno, sugiriendo ilegalidad, etc.)

3. Bibliografía

Ballester Pastor, M.A. (2013, junio) La flexibilidad en la gestión del tiempo de trabajo: jornada y distribución del tiempo de trabajo. Ponencia presentada en las Jornadas El control judicial de la flexibilidad laboral en la empresa y en el sector público, Albacete.

Baylos Grau, A.; Cruz Villalón, J. y Fernández López, M.F. (1995) Instituciones de derecho procesal. Ed. Trotta. Madrid, 1995, pág. 361.

Gabinete Técnico Confederal (2012) Anticipación a Reestructuraciones y Empresas en Crisis. Serie Formación Sindical. Caja de Herramientas para la Lucha nº 3, Secretaría Formación y Estudios - Secretariado Permanente del Comité Confederal CNT.

Montoya Melgar, A.; Galiana Moreno, J.M., Sempere Navarro, A.V.; Luján Alcaraz, J.; Ríos Salmerón, B.; Cavas Martínez, F. y Cámaras Botía, A. (2003) Comentarios a la ley de procedimiento laboral. Ed. Thomson-Aranzadi. Cizur Menor, pág. 435.

Ramos Moragues, F. (2012, octubre) Modificación sustancial de las modificaciones de trabajo de carácter colectivo SAN (Sala de lo Social, Sección 1º) 28 mayo 2012 (AS 2012, 1050). Aranzadi Social: Revista Doctrinal, Vol. 5, Número 6, 79-86.

Romero Burillo, A.M. (2012) La impugnación individual de la movilidad geográfica y modificación sustancial de condiciones de trabajo. Aranzadi Social 2, 179-203.

Negociación colectiva ofensiva

Grupo de trabajo de la Secretaría de Jurídica del SPCC de la CNT.

Secretario: Diego Ruiz. Grupo de trabajo: Pablo Agustín, Elia Martín, Miguel Pereira, Lluís Rodríguez, Jaime Tudela.

1. Convenios colectivos

1.1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la ponencia, venimos diferenciando entre negociación colectiva defensiva y negociación colectiva ofensiva. Desde el punto de vista sindical, debemos entender la negociación defensiva como aquella en la que lo que se discute es una medida propuesta por la empresa en defensa de sus intereses, y por tanto, en contra de los intereses de su plantilla. Generalmente se tratará por consiguiente de EREs, ERTEs y MSCT.

Si en los casos vistos hasta ahora de negociación defensiva hemos observado que uno de los conceptos fundamentales para poder repeler los ataques empresariales es el de la **anticipación** (esto es, realizar un trabajo sindical previo de tal modo que al inicio formal del periodo de consultas nuestras secciones sindicales tengan ya una preparación anterior), ahora debemos decir que esa misma anticipación, llevada un nivel más allá, debe conducirnos a aprovechar épocas de relativa paz social para pasar del planteamiento defensivo al ofensivo, o dicho de otra forma, para no sólo conservar las condiciones de trabajo preexistentes, sino para directamente mejorarlas.

En este sentido es importante ser conscientes de que la visión del sindicalismo de concertación, que concibe al órgano sindical como una herramienta de gestión casi pasiva de las relaciones industriales hasta tanto no se presente un conflicto por la parte empresarial, es algo

que hasta cierto punto ha contagiado al anarcosindicalismo actual, en el momento en que nuestro primer impulso en nuestra gestión sindical cotidiana pasa también por eso mismo, por tratar de blindar a nuestras/os militantes en las empresas a la espera de que cuando vengan procesos de negociación defensiva (ataques empresariales) podamos articular mecanismos adecuados, generalmente más radicales que los planteados por el sindicalismo de concertación, pero no por ello ofensivos.

Debemos tener en cuenta a este respecto que esa actitud es a la larga perniciosa tanto para el sindicato como para la clase trabajadora: un sindicalismo a la defensiva, que lucha por readmisiones, o por anular EREs o MSCT, es un sindicalismo que por honesto que sea, y por más radical que sea su rechazo a traicionar los intereses de la clase trabajadora, se ve envuelto en una dinámica donde las victorias no suman nada (evitar un ERE es al fin y al cabo quedarse igual que se estaba) y las derrotas, por pequeñas que sean, siempre se acumulan; dicho de otro modo, **la sola práctica de un sindicalismo honesto no es suficiente para evitar el empeoramiento de nuestras condiciones de trabajo, mientras no asumamos como propio el objetivo de controlar los ritmos de las relaciones empresario-trabajador.**

En consecuencia, se trata de encontrar un modo práctico y realizable a corto plazo que permita a aquellas secciones sindicales con suficiente capacidad pasar a la ofensiva, es decir, no esperar a que la empresa presente recortes sino, en épocas de paz, luchar por firmar convenios colectivos que recojan aspectos propios de la tabla reivindicativa anarcosindicalista.

1.2. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DESDE EL PUNTO DE VISTA JURÍDICO.

El derecho a la Negociación Colectiva y a la eficacia vinculante de los convenios viene recogido en el artículo 37.1 de la CE, como un derecho fundamental de trabajadores y empresarios. A este respecto es importante tener en cuenta el principio de **jerarquía normativa** que rige el ordenamiento jurídico del Estado Español, y según el cual no todas las

leyes tienen el mismo peso, sino que unas quedan sometidas a otras en relaciones de mutua inferioridad y superioridad. Desde el punto de vista de la jerarquía normativa, la CE es la norma suprema, esto es, en caso de duda sobre cómo debe interpretarse un derecho (especialmente si se trata de un derecho fundamental), tal interpretación deberá hacerse siempre de manera acorde a lo que diga la CE al respecto, y nunca podrá contravenirse lo que en ella se disponga. Por otra parte, los derechos fundamentales son únicamente los contenidos en el Título I, Capítulo II de la propia CE, entre los que se encuentran el derecho a la tutela judicial efectiva, el derecho a la libertad sindical, el derecho a la huelga o el propio derecho a la Negociación Colectiva, todos ellos de enorme relevancia para una organización con el modelo sindical de la CNT, como veremos más adelante.

Retomando la cuestión de la jerarquía normativa, esto significa que los requisitos mínimos que han de cumplirse para ejercitarse un derecho fundamental son únicamente aquellos contemplados en la propia CE (y en la jurisprudencia del TC que la complementa), y que en el caso de que una ley de rango inferior haga estipulaciones sobre dichos derechos, tales estipulaciones deberán limitarse a establecer garantías adicionales para supuestos determinados en el ejercicio de dichos derechos, no pudiendo nunca limitarlos sino sólo extenderlos.

Pues bien, aparte de la CE, la regulación sobre la Negociación Colectiva en el Estado Español puede encontrarse esencialmente en otras dos leyes: el ET, que consagra todo su Título III a esta materia, y la LOLS, que hace una breve pero importante referencia a la cuestión en su art. 2.2.d: “las organizaciones sindicales en el ejercicio de la libertad sindical, tienen derecho a (...) El ejercicio de la actividad sindical en la empresa o fuera de ella, que comprenderá, en todo caso, el derecho a la negociación colectiva”.

La LOLS, como su propio nombre indica, es una Ley Orgánica que desarrolla un derecho fundamental recogido en la CE (el derecho de libertad sindical, art. 28 CE). Debe tenerse en

cuenta que los derechos fundamentales son todos ellos objeto de reserva de ley orgánica, por lo que sólo y exclusivamente mediante leyes orgánicas pueden desarrollarse. También es importante recordar como hemos dicho antes que los derechos fundamentales son objeto de especial protección¹⁷ por parte del ordenamiento jurídico.

Por otra parte, el ET es una ley ordinaria que regula los derechos de los trabajadores en el desempeño de sus funciones. Así pues, y contra lo que pudiera pensarse, el ET no regula el derecho sindical como tal, puesto que es una materia que le está vedada, sino que regula las relaciones entre empresarios y trabajadores en su vertiente ordinaria. Bien es cierto por otra parte que el ET contiene formas de representación de los trabajadores, y que como hemos dicho más arriba consagra todo su Título III a la negociación colectiva, por lo que la única conclusión lógica que cabe es que con la redacción del ET se dio lugar en el Estado Español a un **sistema dual** (Agut, 2004) de representación de los trabajadores, estando de una parte la **representación sindical**, formulada en la CE y la LOLS, y de la otra la creada por el ET, que recibe el nombre de **representación unitaria**.

Volviendo por un momento a la CE, ésta dice en el citado art. 37.1 que de la parte de los trabajadores, el derecho a la negociación colectiva lo ejercerán sus **representantes legales**. Por otra parte, la CE no desarrolla más este concepto, si bien es cierto que la única forma de representación que contempla es la sindical (art. 28). Posteriormente, la LOLS como hemos visto en su art. 2.2.d estableció inequívocamente que las organizaciones sindicales tienen derecho a la negociación colectiva, por lo que no cabe ninguna duda, combinando lo dicho en una y otra ley, de que **todas las organizaciones sindicales son sujetos que ejercen la representación legal de los trabajadores**, en el momento mismo en

¹⁷ Esa especial protección, que es un término jurídico, implica una serie de garantías procesales adicionales como la posibilidad de recurrir en amparo al TC, y en cuanto a su contenido real, implica que cualquier medida cuya adopción suponga un impedimento para el ejercicio de uno de estos derechos será nula de pleno derecho. Es importante señalar que esto no ocurre con los derechos ordinarios.

que todas ellas sin excepción pueden negociar colectivamente.

De lo visto en los dos párrafos anteriores, resulta evidente que la dualidad de las formas de representación de los trabajadores es una dualidad en términos legales, siendo ambas formas (la representación sindical y la unitaria) igualmente lícitas, pese a que su contenido pueda diferir en ciertos aspectos adicionales (recordemos lo dicho en cuanto a que un derecho recogido en una ley de rango superior no puede ser limitado, pero sí complementado, por una ley de rango inferior). Esto significa que un **convenio colectivo** firmado entre sindicatos y empresarios **siempre será vinculante**, porque así lo dice la CE, independientemente de que pueda ser **estatutario** (negociado según lo establecido en el Título III del ET y por tanto pivotando en torno a la representación unitaria) o **extraestatutario** (negociado de cualquier otro modo que, siendo legal, no siga los dictados del Título III del ET, por ejemplo si toda la representación sindical que negocia está desvinculada de la unitaria, como sucede en el caso de la CNT).

En el ordenamiento jurídico vigente, la representación sindical dentro de las empresas la ejercen las secciones sindicales, que en sentido estricto son una prolongación de la organización sindical que las crea dentro de la propia empresa, mientras que la representación unitaria recae sobre delegados de personal y comités de empresa. Es interesante atender al orden cronológico en que fueron surgiendo estos derechos, para entender el por qué de ciertas cuestiones: el derecho a la libertad sindical y a la negociación colectiva nace con la CE en 1978 (que además no contempla de modo específico ninguna otra forma de representación, ni hace mención alguna a las elecciones sindicales), la representación unitaria y por tanto las elecciones sindicales en su forma actual (decimos en su forma actual porque en realidad existían ya antes, durante el franquismo) surgen con el ET en 1980, y posteriormente, en 1985, la LOLS por una parte desarrolla más la representación sindical, dando carta de naturaleza a la sección sindical, y por la otra establece maneras opcionales de vincular la

representación sindical a la representación unitaria, acuñando el concepto de **representatividad de un sindicato**, en virtud del cual los sindicatos cuyas listas electorales obtengan más éxito dentro de la representación unitaria, gozarán de ciertas prebendas adicionales en el ejercicio de la representación sindical... recordemos, sin que ello suponga en ningún caso que la organización sindical que no siga este camino quede privada de los derechos fundamentales que venimos comentando.

Además de esto, como se ha visto la representación sindical es una función que se ejerce **dentro y fuera** de la empresa (art. 2 LOLS), mientras que la representación unitaria se circunscribe exclusivamente al ámbito empresarial, por lo que a la hora de firmar un convenio **estatutario** de ámbito superior al empresarial (un convenio autonómico, por ejemplo), serán sujetos legitimados los sindicatos que cumplan los requisitos establecidos en cuanto a representatividad, que los vinculen a la representación unitaria de las empresas del ámbito funcional y geográfico de referencia.

La afirmación que la LOLS realiza respecto a que la representación sindical como derecho fundamental se ejerce dentro y fuera de la empresa es además algo muy aprovechable desde nuestro modelo sindical, ya que en la medida en que las secciones sindicales son como hemos dicho prolongaciones del sindicato en la empresa o centro de trabajo, éstas cobran automáticamente una enorme flexibilidad en lo tocante a su configuración (la propia LOLS en el art. 8 ratifica esto al disponer como único requisito para las secciones sindicales que se formen de acuerdo a los estatutos de los sindicatos que las crean): así, la CNT puede desplegar una estrategia donde confluyan a un tiempo secciones sindicales de empresa, de centro de trabajo o de grupo de empresas, acomodando nuestra estrategia a cada caso específico y luchando así de un modo efectivo y concreto contra procesos como la externalización y la subcontratación, cosa que resulta irrealizable desde un modelo centrado en los comités de empresa.

Es más, mientras que la representación unitaria lleva implícita una notable rigidez (su configuración es siempre reflejo de la configuración empresarial, no pudiendo adoptar otra), la doctrina jurídica del Estado español ha llegado a admitir por contra que desde la representación sindical resulta admisible la firma de convenios colectivos en ámbitos pocas veces planteados por los sindicatos de concertación, caso de los **convenios de grupo de empresas**¹⁸, sólo negociables mediante secciones sindicales.

1.2.1. Breve referencia a las diferencias entre el convenio estatutario y el extraestatutario

Por último, sólo nos quedaría diferenciar el convenio estatutario del convenio extraestatutario: ya hemos visto que en general es estatutario el convenio que se firma según lo dicho por el Título III del ET, mientras que es extraestatutario cualquier otro convenio firmado sin contravenir la legalidad. También hemos visto que en todo caso, todo convenio, estatutario o no, es vinculante, es decir, de obligado cumplimiento para las partes que lo firman. Así pues, una primera diferencia entre ambas formas de convenio es la de su eficacia: el convenio estatutario es de **eficacia general** (*erga omnes*) mientras que el convenio extraestatutario generalmente es de **eficacia limitada** (existe una excepción, ver epígrafe siguiente). Esto significa que un convenio estatutario tiene eficacia de **ley** y se aplica a todos los trabajadores y empresarios englobados en el ámbito funcional (sector) y geográfico (territorio) de que se trate, mientras que un convenio extraestatutario es un **contrato colectivo** que vincula únicamente a los empresarios firmantes y a los trabajadores afiliados a los sindicatos también firmantes. En la práctica esta es una diferencia difícil de apreciar, por varios motivos: primero, porque basta que cualquier trabajador no afiliado diga expresamente que se adhiere al convenio extraestatutario para que éste pase a aplicársele también, y segundo, porque las propias empresas suelen preferir aplicar los convenios extraestatutarios con carácter general antes que arriesgarse a una afiliación masiva a los sindicatos firmantes. Además, en el

improbable caso de que un convenio extraestatutario sólo se aplicase efectivamente a los empresarios y secciones sindicales firmantes, ello no impediría que cualquier trabajador perteneciente a dichas secciones sindicales (se hubiera afiliado antes o después de la firma del convenio) pudiera exigir judicialmente el cumplimiento de lo pactado como si de cualquier otra norma se tratase (esto es lo que implica que los convenios colectivos sean todos ellos vinculantes).

A parte de todo esto, existen otras diferencias entre la negociación estatutaria y la extraestatutaria, si bien son derivaciones de las ya expuestas (por ejemplo, un convenio extraestatutario al ser un contrato colectivo carece de ultraactividad, extinguiéndose en la fecha y términos que en él se prevean, si bien también es cierto que si no se indica nada, en principio tendrá vigencia indefinida).

¿EFICACIA GENERAL NEGOCIANDO AL MARGEN DEL ET?

Es fácil deducir que, en base a lo visto hasta ahora, en aquellas empresas donde la CNT sea hegemónica y pretenda lograr la firma de convenios colectivos, éstos serán generalmente extraestatutarios, ya que la CNT rechaza seguir el camino que indica el Título III del ET por cuanto éste requiere pasar por elecciones sindicales y comités de empresa, lo cual desde una óptica anarcosindicalista entraña privilegios para unos pocos trabajadores (los que acceden al ejercicio de estas formas de representación unitaria) que a la larga dividen a la clase obrera.

También ha quedado claro que, por norma general, la diferencia práctica entre firmar un convenio estatutario o uno extraestatutario es irrelevante ya que por encima de ambos tipos de convenio colectivo está la exigencia constitucional (recordemos, principio de jerarquía normativa) de que todos ellos sean vinculantes (de obligado cumplimiento para las partes).

Sin embargo, puede haber supuestos muy concretos donde necesitemos que la firma de un convenio tenga eficacia general, cuando pretendamos que determinadas cláusulas

18 STS de 27-6-1994 (RA 6314) y STC 121/2002, de 4 de junio.

obliguen a un conjunto de empresas. El caso más frecuente en este sentido es el de las cláusulas de subrogación: no tiene sentido firmar una cláusula de subrogación con una sola empresa o con un conjunto acotado de ellas, pues la propia naturaleza de la subrogación requiere siempre que haya dos empresas en juego, de las cuales nunca sabemos a priori cuál será la entrante, por lo que se hace necesario que queden obligadas de manera general todas las del sector.

En tales supuestos, sigue quedando un mecanismo disponible desde el modelo sindical de la CNT: **el pacto de fin de huelga**. Efectivamente, un pacto de fin de huelga tiene carácter de convenio colectivo (al fin y al cabo es un acuerdo que pone fin a una medida de carácter colectivo). Además, un pacto de fin de huelga podrá ser, como cualquier otro convenio, estatutario o extraestatutario en función de cómo y quién lo negocie, pero a diferencia del resto de supuestos, **el pacto de fin de huelga será siempre de eficacia general**: esto es así porque dicho pacto pone fin a una medida que también era de carácter general (si un sindicato convoca huelga, ésta la pueden secundar tanto los afiliados como los no afiliados al sindicato, es decir, en resumen todos los trabajadores del ámbito de la convocatoria).

De este modo, si la CNT tiene fuerza suficiente en un sector como para iniciar un proceso de negociación y tiene como reivindicación la introducción de una cláusula de subrogación, bastará con convocar una huelga frente a la patronal del sector, de tal modo que el convenio que se firme con dicha patronal sea extraestatutario, sí, pero de eficacia general por poner fin a una huelga.

1.2.2. ¿Hay vida más allá de la representatividad?

En resumen, de lo visto hasta ahora se desprende que **la CNT es una organización sindical**, que como tal **puede firmar convenios cuando se le antoje** (además de tener otros derechos como el de huelga o el de interponer conflicto colectivo), que por tanto **está legitimada para ejercer la representación legal** de

los trabajadores en el sentido amplio que la CE prevé, y que no obstante **carece de representatividad en sentido legal** puesto que éste es un concepto “puente” entre la representación unitaria y la representación sindical que depende directamente de los resultados electorales de un sindicato (cosa que pierde interés para nosotros en el momento en que la CNT **rechaza las elecciones sindicales**).

La CNT es el único sindicato del Estado Español que hace una apuesta íntegra por la representación genuinamente sindical, dentro de la dualidad de las formas de representación, y ello es una consecuencia directa de su condición anarcosindicalista, como veremos más adelante.

¿Es entonces un obstáculo el hecho de que la CNT no tenga representatividad?

No. Como venimos diciendo, el marco jurídico en materia de relaciones laborales es dual, por lo que tanto la representación sindical como la unitaria son lícitas, y de entre ellas, la CNT ejerce plenamente una, la sindical, que a mayor abundamiento goza de una posición jerárquicamente superior a la unitaria.

La representatividad es un criterio de **legitimación** de los sindicatos, que les permite ejercer determinados derechos como, por ejemplo, el de interponer demandas de conflicto colectivo en el juzgado, el de convocar huelga o el de negociar estatutariamente. Sin embargo, hemos visto ya repetidas veces que negociación colectiva, huelga, libertad sindical o interposición de conflictos colectivos son derechos recogidos en la CE. También hemos visto que la CE no habla en ningún momento de la representación unitaria, y queda claro que el principio de jerarquía normativa imposibilita que una ley ordinaria como el ET, que es la norma que introduce la representación unitaria en nuestro ordenamiento, contravenga lo dispuesto en una norma que le es superior, en este caso la CE.

¿Qué implica todo esto? Que entonces, la representatividad, el tanto por ciento de votos que un sindicato obtiene, **no puede ser bajo**

ningún concepto el único criterio de legitimación. Por este motivo, hace ya décadas que el TC acuñó otro criterio paralelo, el criterio de la **implantación**. Si la representatividad viene definida por la **audiencia electoral** de un sindicato, **la implantación la marca la audiencia afiliativa** que un sindicato pueda acreditar. Es decir, el sindicalismo de representatividad buscará el voto, mientras que el sindicalismo de implantación perseguirá la afiliación, la adhesión directa de los trabajadores.

Así pues, **la CNT es un sindicato que aboga por la desaparición de la representatividad en beneficio de la implantación.**

Por otra parte, como venimos viendo tanto implantación como representatividad son dos criterios legales para determinar la legitimación de un sindicato. Por lo tanto, si un sindicato carece por completo de representatividad pero puede acreditar una implantación relevante (tomemos siempre como criterio orientativo el 10%), difícilmente podrán serle negados los derechos contemplados en la CE.

Así pues, como decíamos antes, el hecho de que la CNT rechace las elecciones sindicales y apueste por un modelo de secciones sindicales, **es algo que viene de una necesidad de puro pragmatismo, no de idealismo.** Si un sindicato busca acomodarse en las instituciones existentes, entonces andará a la caza del privilegio, justificándolo como mejor pueda, y seguramente apostará por esquemas de representatividad. Pero si un sindicato busca cambiar las condiciones laborales a mejor y por tanto necesita insertarse sólidamente entre las trabajadoras y trabajadores, entonces deberá buscar una forma efectiva de intervenir en las empresas, que no entrañe privilegios para nadie, que pueda proteger a todas las trabajadoras/es por igual en lugar de poner a unos por delante de otros, y que le permita articular mecanismos de negociación colectiva donde la legitimación provenga del número real de trabajadores y trabajadoras que secundan mediante su afiliación las actuaciones del sindicato, fortaleciéndolo a su vez.

Esto último es lo que marcan los acuerdos de la CNT desde hace muchos años, **y es nuestro deber como militantes de hoy en día abandonar la falsa idea de que no presentarse a las elecciones sindicales implica ser a nivel jurídico “el primo cojo”, o “el vagón de cola” de los sindicatos que sí lo hacen.** Es esta autoconvicción de que las leyes impiden totalmente el desarrollo de nuestro modelo el principal obstáculo de la CNT pues, como hemos visto hasta ahora, no hay nada en la ley como tal que nos impida ser un sindicato fuerte e incluso mayoritario.

1.3. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DESDE EL PUNTO DE VISTA SINDICAL.

Una definición de sindicato podría ser en principio la de asociación de trabajadores para la promoción de sus intereses materiales y morales. Atendiendo a un concepto tan sencillo, resulta obvio que todo sindicato, sea burocrático o anarcosindicalista, necesita una cosa para poder desenvolverse como organización de masas: **legitimidad.**

Cuando hablamos de legitimidad no aludimos a un concepto jurídico (tal concepto sería en todo caso la legitimación, que ya hemos visto antes), sino a al reconocimiento general de que dicho sindicato goza. Pues bien, de nuevo todo sindicato requiere dos fuentes fundamentales de legitimidad: la que podríamos llamar legitimidad institucional (asumiendo que si las instituciones no respetan lo más mínimo la estructura sindical ésta estaría ilegalizada), y la que podría calificarse de legitimidad social (el reconocimiento de los propios trabajadores). Sin embargo, las diferencias de grado son aquí muy importantes.

La CNT, al ser la central sindical que organiza al anarcosindicalismo del Estado Español, tuvo muy claro ya desde principios de los años 80 que había que reducir el esfuerzo por obtener legitimidad institucional al mínimo imprescindible para poder realizar actividad sindical (dicho mínimo pasaría por la legalización y la asunción de un modelo sindical que tiene encaje legal al tiempo que conscientemente rechaza los privilegios que el ET y la LOLA

ofrecen), mientras que resultaba vital para la supervivencia misma de la organización alcanzar una cuota sólida de legitimidad social, esto es, de reconocimiento de los propios trabajadores y trabajadoras. Así, en el Congreso Extraordinario de Torrejón de Ardoz, 1983, la propia organización acordaba:

“La C.N.T. no debe buscar firmar convenios por firmarlos, afirmando de esta manera su derecho como sindicato, sino que debe buscar firmarlos como resultado de un estado de opinión, de una sensibilización, de un análisis, de un debate y lucha en el seno de las asambleas. Es en el seno de éstas donde la C.N.T. debe hacer triunfar sus propios planteamientos. Es aquí donde la C.N.T. debe buscar la escuela permanente de cenetización. Es así como la C.N.T. puede y debe erigirse en representante directa de la voluntad contrastada de los trabajadores. El problema de la dualidad excluyente asamblea-sindicato es un falso dilema. Asamblea sin sindicato es estéril. Sindicato sin asamblea es oficina. Esta es la forma de hacer un sindicalismo dinámico de progresiva implantación. La C.N.T. no debe buscar tanto el reconocimiento legal (gobierno-patrón), como el reconocimiento de la clase obrera. Sobre todo porque el primero sin el segundo es un puro espejismo irreal, en cambio el segundo por si sólo, obliga necesariamente al primero.”

Esto implica dos cosas; por una parte, que el objetivo de la CNT no debe ser convertirse un sindicato respaldado por órganos de poder político o empresarial sino por los trabajadores a quienes se dirige, y por otra parte, que las herramientas legales que la CNT utiliza deben estar en consonancia con los principios esenciales de **acción directa** o, lo que es lo mismo, **ausencia de privilegios**.

De este modo, partiendo de lo más básico, que sería el mero instinto de conservación de las condiciones laborales, la forma jurídica que tiene la CNT de evitar despidos y sanciones a su militancia pasa por el ejercicio de derechos fundamentales, los cuales como se ha dicho son objeto de especial protección por el ordenamiento jurídico, lo que conlleva la nulidad de cualquier actuación empresarial que

los vulnere (así son nulos los despidos por impedir la realización de actividad sindical, por vulnerar el derecho de huelga, por vulnerar el derecho de tutela judicial efectiva, etcétera). En esta afirmación tan sencilla se observa de nuevo cómo nuestro modelo sindical combina a un tiempo el pragmatismo más útil con la coherencia con nuestras ideas: una forma altamente efectiva de blindar un puesto de trabajo legalmente, es además extensible a todo trabajador que quiera ejercerla (acción directa y ausencia de privilegios), y no sólo eso, sino que será tanto más efectiva cuanto más se ejercite, ya que más pruebas podrán aportarse. **Es decir, que la CNT ofrece un modelo en el que para poder defenderse bien incluso a nivel legal, lo principal es atacar, poner de manifiesto el conflicto de intereses entre empresarios y trabajadores mediante la acción sindical constante.**

Añadamos a esto que la negociación colectiva es también un derecho fundamental (luego será nulo el despido de un trabajador si el motivo es que éste pretendía iniciar un proceso de negociación), y ya tenemos la receta perfecta servida: en épocas de paz, donde a la sección sindical de la CNT no se le plantea ningún conflicto por parte de la empresa, una forma muy efectiva de ganar mayor protección (defensa) será que la propia sección sindical de la CNT tome la iniciativa de requerir a la empresa la firma de un convenio colectivo que mejore las condiciones de trabajo y refleje las aspiraciones reales de los trabajadores (ataque).

También es cierto que en muchas ocasiones la diferencia planteada en la introducción entre negociación colectiva defensiva y negociación colectiva ofensiva es más una diferencia de concepto que una diferencia real, ya que muchas veces de un ataque inicial de la empresa que logra ser frenado, surge una ola de fortaleza sindical que puede ser inmediatamente aprovechada para pasar a la ofensiva; para tales casos también es de lógica lo que aquí se plantea.

1.3.1. ¿Convenio de empresa o convenio sectorial?

Hasta aquí hemos visto las herramientas legales de que disponemos, así como el por qué de

la manera de actuar que tiene la CNT. Hemos visto que es importante la diferencia que hay entre que el ritmo de las relaciones empresario-trabajadores las marque el empresario (recortes) o que las marquen los trabajadores (mejoras).

Vale, tenemos además varias secciones sindicales con cierta fuerza en el sindicato y estamos convencidos de pasar a la ofensiva, pero, ¿por dónde empezamos?

Tradicionalmente, los sindicatos han tendido a potenciar los convenios de ámbitos lo más amplios posible, a fin de evitar que los trabajadores de empresas con menos fuerza quedasen descolgados y social y económicamente marginados. Sin embargo, tras las últimas reformas legislativas en materia social (reformas laborales y de la negociación colectiva), se ha invertido el principio de las condiciones más beneficiosas, por el cual un convenio de empresa no podía en ningún caso empeorar lo dispuesto en uno provincial.

Así pues, a día de hoy, dado que se tiende a un esquema donde la fuerza la tengan los convenios de empresa por un lado y los acuerdos marco estatales por el otro, y dada la realidad de la mayoría de la organización (tenemos fuerza en algunas empresas, pero todavía no en sectores enteros), **resulta claro que la apuesta debemos realizarla por los convenios de empresa**, que además abren una puerta a aprovechar situaciones puntuales de debilidad de determinados empresarios, que nos permitan obtener victorias posteriormente exportables. Además, la firma de convenios de empresa implica un efecto potencialmente positivo: las empresas donde los trabajadores estén organizados tendrán buenos convenios, de modo que los trabajadores inicialmente no organizados bien podrían, por la sola búsqueda de unas mejores condiciones de trabajo, terminar por afiliarse a los sindicatos que promuevan esto, cosa que no sucede cuando un convenio más general garantiza unas condiciones para todos con independencia de su pertenencia o no a un sindicato.

Ello no implica, en todo caso, que la CNT deba dar la espalda a los convenios provinciales, pero si, volviendo a la última cita, la propia organización decía en 1983 que “la C.N.T. no debe buscar firmar convenios por firmarlos, afirmando de esta manera su derecho como sindicato, sino que debe buscar firmarlos como resultado de un estado de opinión, de una sensibilización, de un análisis, de un debate y lucha en el seno de las asambleas”, entonces parece lógico concluir que la firma y defensa de un convenio sectorial debe darse como fruto de una realidad previa fraguada en las empresas, ya que de lo contrario el convenio sectorial se convierte en un cascarón vacío.

1.3.2. Fase inicial de la negociación de un convenio: sensibilizar a la plantilla

De nuevo remitiéndonos al acuerdo congresual citado, resulta claro que desde una óptica anarcosindicalista un convenio colectivo tiene que ser el fruto previo de unas expectativas generadas en el seno de la plantilla que lo pelea, por lo que la primera labor de una sección sindical que se proponga este cometido deberá ser la de recabar las principales aspiraciones de los trabajadores, darles forma y presentarlas a los propios trabajadores para que las ratifiquen, antes de iniciar ningún contacto con la empresa.

Dicho de otra manera, la sección sindical de la CNT debe comenzar por realizar un cierto trabajo de agitación, debe convencer a los trabajadores de la necesidad de obtener una serie de mejoras concretas y plausibles. Para ello, por una parte resulta imprescindible que los objetivos que se fijen resulten alcanzables, y por la otra, la sección sindical debe ser consciente de las herramientas legales que tiene a su disposición y aprovecharlas al máximo:

Así pues, formas de reunir a la plantilla y de tener debates comunes pueden concretarse mediante el derecho de asamblea contemplado en los arts. 77, 78 y 79 del ET, o bien, cuando esto no resulte posible o aconsejable (por ejemplo si deseamos evitar que el comité de empresa presida las reuniones), podrán las secciones sindicales recurrir a la figura de la

reunión sindical contemplada en la LOLS (art. 8), combinando todas estas actuaciones siempre con un reparto efectivo de información sindical a los trabajadores (derecho también contenido en el art. 8 LOLS).

1.3.3. Fase central de la negociación. Inicio de contactos con la empresa

Una vez tenga la sección sindical un borrador bien definido de cuál es el convenio que desea firmar y haya discutido ya la cuestión con la plantilla a fin de ganarse su apoyo y, sobre todo, provocar nuevas afiliaciones al sindicato, podemos considerar que ya estamos en condiciones de dar el paso siguiente y empezar contactos con la dirección de la empresa.

UNA CUESTIÓN A OLVIDAR: EL SUPUESTO “NO RECONOCIMIENTO” DE LAS SECCIONES SINDICALES

Cualquier proceso de negociación implica un tira y afloja entre las partes, que jugarán todas las bazas a su alcance, organizando su uso de la manera que mejor crean que pueden satisfacer sus objetivos máximos. Esto significa que, cuando una empresa dice que “no reconoce” a una sección sindical de la CNT, lo que está haciendo implícitamente es negociar con ella, a fin de poder imponerle el máximo de sus objetivos (dejar de negociar para que todo siga como está). **A este respecto es importante que nosotras y nosotros evitemos caer en el error de pensar que esto es un grave problema, cuando en realidad es la mayor falacia que un empresario/a puede decir:** de lo visto en la parte jurídica de la exposición queda claro que una sección sindical existe y tiene determinados derechos en el momento en que el sindicato y los trabajadores y trabajadoras afiliados y afiliadas dentro de una empresa así lo decidan. **Un empresario no tiene ni voz ni voto en cuanto a la existencia o no de una sección**, por lo que decir que “no la reconoce” equivale a decir que “no reconoce” que la Tierra es esférica.

¿Qué persigue el empresario que dice esto entonces? Persigue que nos autoconvencamos de que no tenemos legitimidad ni legitimación para ejercer la representación legal de un conjunto de trabajadores (siquiera sea la de

aquellos que voluntariamente están afiliados al sindicato en la empresa), para así no tener que afrontar el hecho de que, legalmente, sí tenemos esa capacidad.

Esto significa que cuando un empresario “no reconozca” una sección sindical, lo único que ésta deberá seguir haciendo es continuar con su actividad cotidiana, seguir presionando de cara a la firma del convenio y, en el caso de que el empresario impida el ejercicio de algún derecho concreto propio de las secciones sindicales (por ejemplo el derecho de reunión sindical), interponer una demanda por vulneración de derechos fundamentales.

Por lo demás, en una negociación las partes ceden en función del temor que la parte contraria logra inspirarles, y en función de la cohesión que respectivamente logran mantener, por lo que si la parte empresarial se enroca, lo lógico será que la parte sindical intensifique la presión de manera calculada (es decir, tratando siempre de reservarse los cartuchos más fuertes para el final, dando la sensación de que la lucha puede seguir intensificándose indefinidamente). Esto significa que a una fase inicial de mera reivindicación de una serie de puntos generales podrá seguirle una campaña pública, tras lo cual podrán iniciarse movilizaciones para, si finalmente no cede el empresario, terminar en la convocatoria de una huelga, que a su vez podrá ir intensificándose también gradualmente si la estrategia lo requiere, pudiendo empezarse con paros parciales si con ello hay un daño real a la producción y terminando en huelga indefinida.

1.3.4. Fase final de la negociación: la firma del acuerdo

Para conseguir la firma de un acuerdo en las condiciones más ventajosas posibles, hay dos elementos fundamentales de la parte sindical: uno de ellos consiste en tratar de evitar que el empresario conozca en ningún momento cuál es nuestra capacidad real de aguantar, ya que cuanto más realista sea el conocimiento que tenga a este respecto, más fácil le será esperar a que nos agotemos para ganar por mera resistencia. A este respecto,

en casos de huelga por ejemplo es enormemente útil disponer de cajas de resistencia, siempre que se administren debidamente, bajo estricto control del sindicato.

Por otra parte y como es lógico, este primer punto también opera en sentido contrario: cuanto más exacta sea la información que el sindicato tiene sobre la capacidad real de aguante del empresario, más fácil le será al propio sindicato ponerse en situación de poder superar ese límite.

El segundo punto que resulta esencial, consiste en que el sindicato y la sección sindical definen de antemano su **valor de reserva** (Carrier, 1982): por valor de reserva se entiende el mínimo irrenunciable, a partir del cual se rompe toda posibilidad de acuerdo. Por una parte de nuevo es importante que el sindicato sepa crearle confusión a la empresa respecto a cuál es nuestro verdadero valor de reserva (si la empresa lo conoce, irá directamente a firmar eso si le parece tolerable, de modo que no sacaremos nada más, y si no le parece tolerable, empezará una guerra agresiva para restarnos afiliación y legitimidad sin plantearse hablar lo más mínimo, a fin de que rebajemos dicho valor). Para esto, es de enorme ayuda que en el borrador de convenio que sindicato y sección sindical elaboren, se incluyan más cosas que el mero valor de reserva; de hecho, cuantas más cosas ajenas al mínimo irrenunciable se incluyan (y cuanto menos obvio sea esto para el contrario), incluso si algunas nos parecen superfluas, mayor margen para conseguir ese valor de reserva habrá.

1.3.5. La coexistencia con otros sindicatos en la negociación

Cuando hay varios sindicatos en una empresa, las posibilidades son muchas: desde que ninguno de ellos se ponga de acuerdo en qué negociar, hasta que todos vayan a una, pasando por todo el abanico intermedio.

En el caso de la CNT, dado que nuestro modelo sindical es sustancialmente distinto del del resto de sindicatos del Estado Español, lo primero a tener en cuenta es que allá donde

seamos la principal fuerza sindical, o donde estemos en disposición de serlo, deberemos imponer que la negociación se realice conforme a nuestros parámetros (esto es, por secciones sindicales), invitando en todo caso al resto de secciones sindicales a que se sumen si lo desean, ponderando el peso de cada uno en función de su implantación, no de su representatividad, e ignorando en todo momento a la representación unitaria.

En el caso de que existan sindicatos con mayor peso que nosotros en la empresa la cosa puede variar ya que es probable que el proceso de negociación que se inicie sea estatutario; en este caso, el argumentario que empleemos bien puede trasladarse a la redacción actual del art. 87 del ET, que en casos de convenio de empresa o inferior determina que éstos podrán negociarse por las secciones sindicales, si así lo acuerdan las que más representatividad tengan; según esta lógica, una vez acordado que negocien las secciones entrarían todas a negociar, de nuevo ponderando el peso en base a la implantación de cada una, por lo que si por razones de debilidad nos enfrentamos a un proceso de negociación estatutario, siempre podemos tratar de emplear este recurso, justificable con el argumento de que nunca debiera ser un problema que haya una sección sindical más en la mesa si todas asumen su intención de defender los intereses de la plantilla.

Por último cabe el caso de que exista una premeditación clara por parte de todo un comité de empresa para excluirnos de una negociación: a este respecto, como veíamos dos párrafos más arriba, también puede suceder lo contrario (que las secciones marginen al comité), luego cuando suceda que un comité margina a las secciones sindicales, lo primero que debemos analizar es cómo fortalecer nuestra sección a fin de tomar la iniciativa ya que como venimos viendo no existe ninguna disposición en el ordenamiento jurídico que otorgue prevalencia a los comités de empresa en materia de negociación colectiva en sentido amplio. Todo, absolutamente todo, se reduce a ver quién toma la iniciativa y se anticipa a los acontecimientos.

UN DEBATE QUE NO ESTÁ CERRADO: NEGOCIACIÓN ESTATUTARIA Y CNT

Respecto a lo dicho en el párrafo anterior hay algo más que decir: si como hemos venido explicando a lo largo de todo el texto toda organización sindical tiene derecho a la negociación colectiva, y si, además, hay una forma concreta de negociación colectiva que es la estatutaria, pero que proviene de una ley ordinaria y por tanto sometida por el principio de jerarquía normativa al criterio más amplio de la CE, cabe discutir el argumento de si es lícito excluir a una sección sindical que pueda acreditar una implantación relevante, ya que por encima del carácter estatutario de la negociación primaría su condición de derecho fundamental al que todas las organizaciones sindicales tienen acceso siempre que estén legitimadas, sea vía representatividad o vía implantación.

No se trata de un debate cerrado, si bien es interesante apuntar lo siguiente: desde el punto de vista jurídico es claro que si la representación unitaria inicia un proceso de negociación colectiva, sólo la representación unitaria abordará dicho proceso, ya que el ET y la LOLS permiten que cualquier sindicato acceda a ella, luego si la CNT no va es porque por razones estratégicas e ideológicas no quiere, no porque la ley se lo impida. En base a este razonamiento, por más injusto que nos pueda parecer, la mayoría de jueces considerarían que no existe discriminación y por tanto no obligarían a incluirnos en la negociación.

Ahora bien, igual que el ET y la LOLS no impiden a nadie acceder a la representación unitaria, tampoco obligan, y recordemos que por encima de ambas normas está la CE, de donde emanan los derechos de libertad sindical y negociación colectiva. ¿Qué pasa entonces si una o varias secciones sindicales inician un proceso de negociación colectiva, o se dirigen a una empresa para iniciarla, y dicha empresa reacciona tratando de bloquear esa negociación a través de la firma de un convenio con la representación unitaria (comité de empresa)?

En un caso así sí resulta jurídicamente argumentable la existencia de discriminación,

puesto que lo que sucedería es que dos derechos fundamentales de todo sindicato (libertad sindical y negociación colectiva) son limitados como consecuencia directa de su ejercicio, por lo que cabría exigir que, ahora sí, no se excluyese a ninguna de estas secciones sindicales del proceso, aun si éste fuese estatutario.

1.3.6. Cláusulas que resulta aconsejable para toda sección sindical de la CNT incluir de manera general en sus reivindicaciones

Aparte de que como es lógico cada sección sindical modulará sus reivindicaciones a la realidad concreta de la empresa a que se enfrente, sí cabe hablar de una serie de medidas que son reclamables en todo lugar y en todo contexto, y que por tanto pueden ayudar a construir una identidad propia de la CNT en el marco de la negociación colectiva. Tales reivindicaciones, generalmente además de coste o para la empresa, implican una ampliación del poder de los trabajadores y sindicatos en detrimento del poder empresarial:

INVERSIÓN DEL DERECHO DE OPCIÓN (también llamado garantía laboral): Implica en la práctica abolir el despido improcedente, ya que el trabajador podrá elegir si quiere ser readmitido en tal caso. Esto implica que el empresario sólo podrá despedir cuando existan motivos que justifiquen la decisión, abandonando la idea de despido libre.

MEDIDAS DE ANTICIPACIÓN A REESTRUCTURACIONES Y CRISIS: Por esto nos referimos a un conjunto de cláusulas que permitan a las secciones sindicales controlar e influir en todo momento en la evolución económica de la empresa, en qué gasta el dinero, cuál es la estructura salarial de la dirección, etcétera. También se trata aquí por consiguiente de ampliar los derechos de las secciones sindicales en materia de información, así como de interlocución en casos de EREs, ERTEs y MSCT. También permiten este tipo de medidas limitar mucho el elenco de casos en que un empresario puede despedir por causas objetivas.

MEDIDAS CONTRA LA DISCRIMINACIÓN SEXUAL, DE GÉNERO, RACIAL, ACOSO LABORAL, ETC: Debido a las

dificultades que nos encontramos a la hora de conseguir sentencias favorables en los casos de acoso y discriminación, se hace necesaria la creación de sistemas de control dentro de las empresas; que por un lado garanticen a todas las trabajadoras y trabajadores el trato digno e igualitario en todo momento, y que por otro lado sirvan para introducir en los ambientes de trabajo todo tipo de reivindicaciones y cambios sociales que sean objetivos perseguidos por la CNT en su conjunto. Se trataría de incluir en los convenios cláusulas en las cuales se describan meticulosamente todo tipo de comportamientos que atenten de cualquier forma contra la libertad y la dignidad de las personas (actos de presión, amenazas, creación de ambientes intimidatorios, degradantes u ofensivos, maltrato físico o verbal, aislamiento físico y/o psicológico...) Del mismo modo se incluirían planes específicos de prevención que tendrá que llevar a cabo la empresa de forma regular, en cuya elaboración y puesta en práctica sería muy interesante que participasen nuestras secciones sindicales, a través de la secretaría de igualdad, formación, prevención...

Además, se pueden firmar protocolos de actuación, en los cuales sea obligatorio que la empresa actúe bajo una estricta protección de la confidencialidad de las personas afectadas, que se definan en ellos las medidas sancionadoras a aplicar en caso de incumplimiento y que sea precisa la realización de una valoración y seguimiento periódico para garantizar un ambiente laboral sano, en los cuales la empresa tenga en cuenta nuestras opiniones al respecto, a través de informes realizados por los cargos específicos de la sección sindical.

BOLSA DE EMPLEO: Se trata aquí de que las secciones sindicales puedan controlar la política de contratación de la empresa, ya que un fenómeno habitual, especialmente en las PYMES, es que una vez que una sección sindical se hace fuerte, la empresa empieza a contratar sólo a personal afín a la dirección, tratando de aislar al máximo a la sección. Además, las bolsas de empleo permiten también incentivar que la militancia en paro de los sindicatos

pueda encontrar trabajo más fácilmente (no de manera directa, ya que lo prohíbe el art. 12 LOLS, pero sí de modo indirecto, al saber en todo momento qué requisitos exactamente hay que cumplir para que una empresa se vea obligada a la contratación).

Además de las medidas que aquí acabamos de enumerar de modo muy resumido, cabría sumar a éstas todas las que tradicionalmente han compuesto la plataforma reivindicativa de la CNT, y que sí implican impacto económico sobre la empresa (para lo cual es aconsejable previamente disponer de la máxima información posible sobre las cuentas actuales de la empresa): subidas salariales lineales, ampliación de los días de vacaciones, reducción de jornada sin afectación salarial, ampliación de los derechos sociales y de formación de los trabajadores, etcétera.

2. Bibliografía

Agut, C. (2004) La sección sindical. Ed. Bomarzo.

Carrier, D. (1982) La estrategia de las negociaciones colectivas. Ed. Tecnos.

Gabinete Técnico Confederal (2012) Las Secciones Sindicales. Caja de Herramientas para la Lucha nº1 2, Secretaría Formación y Estudios - Secretariado Permanente del Comité Confederal CNT.

CNT (2012) Curso de Acción Sindical parte 2, Secretaría de Formación y Estudios – Secretariado Permanente del Comité Confederal CNT.

GLOSARIO DE SIGLAS, ACRÓNIMOS Y CONCEPTOS MÁS UTILIZADOS

SIGLAS Y ACRÓNIMOS:

CE: Constitución Española.

ERE: Expediente de Regulación de Empleo.

ERTE: Expediente de Regulación Temporal de Empleo.

ET: Estatuto de los Trabajadores.

LOLS: Ley Orgánica de Libertad Sindical.

MSCT: Modificación Sustancial de las Condiciones de Trabajo.

STC: Sentencia del Tribunal Constitucional.

STS: Sentencia del Tribunal Supremo.

STSJ: Sentencia de un Tribunal Superior de Justicia (a continuación se indicará siempre la comunidad autónoma correspondiente).

CONCEPTOS:

Derecho Fundamental: Los derechos fundamentales son los más protegidos por el ordenamiento jurídico, y los que deben prevalecer en toda colisión entre derechos, por encima de los ordinarios. Son derechos fundamentales únicamente los contenidos en el Título I, Capítulo II de la CE, siendo ordinarios todos los demás. Dentro de los derechos fundamentales entran la libertad sindical, la huelga, la negociación colectiva y la tutela judicial efectiva. Los derechos fundamentales son expuestos por la CE y sólo pueden ser desarrollados mediante Ley Orgánica, aunque hay algunos para los que aún no se ha promulgado ley específica (caso del derecho de huelga y la reivindicación patronal de que se elabore una ley de huelgas).

Eficacia general: También llamada eficacia erga omnes, condición de que gozan todas las leyes así como los convenios colectivos estatutarios y los pactos de fin de huelga, en cuya virtud estas normas se aplican a todos los sujetos afectados por su ámbito funcional y geográfico.

Eficacia limitada: En contraposición a la eficacia general, la eficacia limitada es aquella que se predica de todo tipo de contrato, sea individual (por ejemplo un contrato de trabajo o uno de compraventa) o colectivo (por ejemplo un convenio extraestatutario). Lo pactado con eficacia limitada sólo se aplica en principio a las partes firmantes del acuerdo, si bien en la práctica no hay demasiada diferencia entre la forma de aplicación de un convenio estatutario o uno extraestatutario.

Implantación: Criterio de legitimación de un sindicato en base a la audiencia afiliativa (número de afiliados) que éste pueda acreditar en el ámbito en que pretenda ejercitar sus derechos.

Jerarquía Normativa: Principio que rige el ordenamiento jurídico y según el cual no todas las normas tienen el mismo peso, estableciéndose la siguiente escala de mayor a menor rango jerárquico: CE → Ley Orgánica → Ley Ordinaria → Reglamentos y otras normas de rango inferior a ley. Según el principio de jerarquía normativa, una norma de ámbito inferior no puede nunca limitar, sino sólo ampliar o desarrollar, derechos contenidos en normas de ámbito jerárquico superior.

Legitimación: Concepto jurídico empleado para determinar la capacidad de un sindicato de ejercitar en lo concreto los derechos que con carácter general le son propios en un ámbito determinado, entendiéndose que acreditada una cierta legitimación

el sindicato demuestra un interés legítimo en las medidas que adopta o reclama.

Legitimidad: Concepto extrajurídico que alude a la percepción que la sociedad o un conjunto determinado tiene de una entidad u organización y qué grado de justicia percibe ese conjunto en los objetivos o reivindicaciones de dicha organización.

Representación sindical: Forma de representación legal de los trabajadores y trabajadoras introducida por la CE que ejercen los sindicatos como tales, y que en el ámbito de la empresa o centro de trabajo se concreta en la figura de la sección sindical desde la publicación de la LOLS. Forma parte del contenido esencial del derecho fundamental de libertad sindical.

Representación unitaria: Forma de representación legal de los trabajadores y trabajadoras introducida por el ET (ley ordinaria), que se concreta en comités de empresa y delegados/as de personal. Se trata de un derecho ordinario, no fundamental.

Representatividad: Criterio de legitimación de un sindicato en base a la audiencia electoral (proporción del total de votos emitidos en unas elecciones) que obtiene en el ámbito donde pretenda ejercitar sus derechos. Este criterio de legitimación es el único puente entre la representación sindical y la unitaria.

Valor de reserva: En teoría de la negociación colectiva algunos autores definen este concepto como el mínimo de cada una de las partes que intervienen, a partir de cuyo rebase dicha parte preferirá ir al conflicto antes que seguir negociando.



Confederación Nacional del Trabajo
Secretariado Permanente del Comité Confederal
Secretaría de Formación y Estudios