

Una lenta adaptación a la realidad socio-económica

Aunque los aspectos de jornada, salario y vacaciones continúan siendo el centro de la negociación, los cambios en la realidad económica y social van repercutiendo, aunque de forma lenta, en la negociación colectiva.

Flexibilidad laboral, con aspectos sobre la organización interna como distribución irregular de la jornada o movilidad geográfica, y medidas de conciliación de vida personal y laboral son las dos cuestiones principales que se van introduciendo, poco a poco, en los textos de los convenios colectivos.

La globalización de la economía, los nuevos modelos y metodologías empresariales y la irrupción de nuevas tecnologías en todos los ámbitos han favorecido nuevas formas de entender los contenidos de los convenios colectivos y han provocado la inclusión de nuevos contenidos económicos y sociales dentro de la negociación colectiva en las grandes empresas.

Así pues, el papel de las grandes empresas en la definición de la estructura de la negociación colectiva ha sido importante, ya que han sido éstas las que han comenzado a negociar fuera de los niveles supraempresariales dada la necesidad de normas y procedimientos que atendieran sus necesidades.

Evolución de los convenios

Los convenios colectivos, grandes textos que regulan los contenidos económicos y laborales de las organizaciones empresariales, han ido evolucionando, a pesar de su difícil modificación dados los impedimentos legislativos, hacia unos contenidos más acordes con los cambios económicos y sociales actuales.

Flexibilidad laboral y conciliación entre vida laboral y familiar son los nuevos conceptos que se han incorporado a la negociación colectiva y que van calando en el seno de las organizaciones preparadas para afrontar con éxito el dinamismo empresarial y la realidad cambiante del momento.

Josep M. Domènech, responsable de Personal de **Merck Farma y Química**, afirma que los contenidos que han ido incorporando al convenio colectivo sectorial por el que se rigen, "tienen que ver tanto con la introducción de medidas de flexibilidad laboral (trabajo a turnos, trabajo fin de semana, dis-

tribución irregular de la jornada...) como medidas de conciliación de la vida laboral y familiar".

En **Danone**, desde el primer convenio colectivo de empresa del año 1995, la negociación colectiva ha ido evolucionando según las necesidades e intereses de ambas partes. **José Eusebio García**, jefe de Relaciones Laborales, manifiesta que "se han incorporado cambios organizativos, flexibilidad, mejoras sociales, planes de pensiones, de empleo, etc. hasta llegar al actual 5.º convenio 2005-2007, donde se ha introducido un capítulo nuevo dedicado a la conciliación de la vida personal y profesional.

En cuanto a flexibilidad, **Jordi Costa**, profesor del departamento académico de RR HH de **EADA**, considera que "los convenios van incorporando cláusulas que permiten distribuir irregularmente el tiempo de trabajo con jornadas desiguales que se adaptan a la producción de las empresas y al mercado. La rígida jornada laboral de ocho horas diarias ha dado paso a jornadas de duración desigual en función de las necesidades empresariales. Costa también hace referencia a las llamadas "bolsas de horas" como otra práctica de flexibilidad incorporada en distintos convenios.

Además de la tendencia a la flexibilidad en cuanto a las necesidades productivas de las empresas y de la conciliación, **David de Abàsolo**, responsable de RR HH de **Televisió de Catalunya (TV3)** añade "el incremento del peso de cuestiones



¿Qué cambios más significativos ha sufrido la figura del responsable de RR LL en el seno de la empresa?

José Eusebio García, jefe de Relaciones Laborales de **Danone**

"Los directamente ligados a los cambios organizativos y estructurales de la empresa, es decir, el pasar de una organización centralizada hacia una organización descentralizada. El cambio debido a la evolución de las relaciones sindicales en el marco de la empresa y fuera de ella. La participación en la gestión de la prevención de riesgos laborales, no solamente en la aplicación de la legislación. Actualización/adaptación constante a los cambios en la legislación laboral y social. El impulso y el liderazgo en la política social de la empresa (acciones sociales, responsabilidad social, etc)".



Rafael Escalonilla, responsable de Relaciones Laborales de **Siemens**

"La evolución de la figura del responsable de Relaciones Laborales se está produciendo debido al fenómeno de la globalización, que afecta a todos los ámbitos de la empresa. El cambio más significativo ha sido la necesidad de adaptarse al cambio como consecuencia de la apertura del mundo de la empresa al exterior con la Europa única, la existencia de una representación de los trabajadores a nivel comunitario en el Comité de Empresa Europeo, etc. y la incorporación de temas actuales y no sometidos aún a regulación, como pueden ser los que están en el marco de la conciliación de la vida personal y laboral".

Isabel Masip, jefa de Relaciones laborales de **Nestlé España**

"Hace unos años era más fácil para las empresas llevar adelante su política en todos los ámbitos y también, como no, en el ámbito de las relaciones laborales. Ahora las empresas están más necesitadas de flexibilidad para atender los retos del mercado, y el departamento de Relaciones Laborales debe hacer lo necesario para que el personal esté en el lugar y en el momento adecuado para conseguirlo. En otro estadio, uno de los retos actuales es seguir trabajando para conseguir el máximo grado posible de conciliación de la vida personal y profesional, así como la igualdad de oportunidades".



como la formación, la prevención de riesgos u otras como la RSC, etc.”.

Los contenidos económicos relativos al salario, o a cualquier otro tipo de remuneración, que son aspectos de negociación intensiva y uno de los elementos centrales del convenio, también han evolucionado. Han surgido conceptos que anteriormente no se utilizaban en los procesos negociadores, como salario variable por rendimiento, plus de productividad, primas de producción... como consecuencia de la evolución tecnológica y de la instauración de los sistemas de organización productiva de las organizaciones. **Íñigo Sagardoy**, socio de **Sagardoy Abogados**, añade dos nuevos conceptos: “salario variable vinculado a los resultados empresariales o retribución por objetivos y salario variable vinculado al desempeño y competencias del trabajador. También es posible observar nuevos sistemas de participación de beneficios y nuevas fórmulas de conciliación con la vida familiar, en las que se intenta obstaculizar cada vez menos el camino del trabajador”.

La evolución de los convenios colectivos es lenta. La rigidez de la ley general hace difícil su aplicación a todas las empresas, que son organizaciones muy heterogéneas entre sí y que necesitan adaptarse a un entorno cambiante.

José Eusebio García considera que “se tarda tiempo, en términos de negociación, en introducir temas nuevos, en cambiar mejoras económico-sociales conseguidas. No obstante, se están abordando cambios en cuestiones como la clasificación profesional, la movilidad funcional, en definitiva, negociar temas organizativos además de los habituales (jornada, salario, vacaciones, etc.).

Los incrementos salariales no vinculados al IPC, la flexibilidad de jornadas y la incorporación de temas sociales son algunos de los aspectos que se han incorporado en el convenio colectivo de **Siemens**. **Rafael Escalonilla**, responsable de Relaciones Laborales, cree que la evolución de los convenios tiene que pasar por “la eliminación de cláusulas antiguas y obsoletas, como la regulación de la antigüedad, y la incorporación de temas actuales y no sometidos aún a regulación, como los referentes a la conciliación de la vida laboral y personal”.

Tendencias

La progresiva desregulación de las relaciones laborales ha dado paso a que la negociación colectiva se vaya encargando de armonizar el contenido de las relaciones laborales con las necesidades de la empresa y el mercado.

Jordi Costa asegura que “es una tendencia creciente el encontrar en los convenios colectivos mecanismos de adecuación que permitan la armonización entre ambas partes. En esta línea, los convenios colectivos complementan aspectos de la contratación laboral que la ley delega en la negociación colectiva”. La transformación de categorías en grupos profesionales, con las consiguientes ventajas de facilitar la polivalencia y la movilidad funcional, sería uno de los aspectos a los que se refiere Costa.

Entre las tendencias, **Íñigo Sagardoy** coincide en “una mayor flexibilidad en cuanto a la posibilidad de la movilidad funcional dentro de los niveles profesionales de la empresa, optando por una menor descripción de las funciones de cada puesto de trabajo. También existe la tendencia de transformar todos los conceptos vegetativos (antigüedad, trienios...) a conceptos vinculados a la productividad, como por ejemplo la consecución de objetivos”.

La necesidad y el interés por la competitividad también se ve reflejada en la redacción del convenio colectivo. Según **Josep M. Domènech** “actualmente, muchos convenios, en respuesta a la situación económica actual, están plasmando mayores medidas de flexibilidad laboral que sirvan para afrontar los cambios necesarios en la organización de los recursos, con el fin de hacer frente a los nuevos competidores del mercado, como pueden ser países asiáticos o de Europa del este”.

Flexibilidad laboral y conciliación entre vida laboral y familiar son los nuevos conceptos que se han incorporado a la negociación colectiva

El éxito de la negociación colectiva

“Para afrontar una negociación colectiva es necesario que cada parte lleve a la misma sus intereses y objetivos –afirma Jordi Costa–. Esto significa que, a menudo, la parte negociadora empresarial se presenta a una negociación colectiva a la defensiva, es decir, se limita a tratar los puntos de la plataforma sindical sin llevar a la negociación sus propios intereses y objetivos. La negociación colectiva hay que afrontarla como una oportunidad de mejora e incluso de cambio cultural. También puede ser un instrumento de flexibilidad como el ejemplo de las ‘bolsas de horas’ o la polivalencia”, añade.

Para **Sagardoy**, “el éxito de la negociación colectiva radica en la intervención directa y conjunta de los representantes de los trabajadores y los empresarios de cada ámbito empresarial en el procedimiento de negociación”. Esta exclusividad negociadora hace que sea una fuente de regulación que,



a diferencia de las normas estatales, puede dispersarse en distintos ámbitos, tanto funcionales como territoriales, dando lugar a una serie de normas profesionales que se amoldan más adecuadamente a las características de cada ámbito de trabajo y reflejan mejor las necesidades de cada sector.

Las organizaciones destacan la información, el diálogo y la flexibilidad para conseguir una negociación colectiva satisfactoria para ambas partes. **Domènech** afirma que “en primer lugar, la información de la que se disponga dará una idea del contexto de la situación actual y, posiblemente, la de

un futuro inmediato. En base a ello, las partes que tengan establecidas unas óptimas vías de diálogo y sean flexibles podrán iniciar la negociación de una manera ágil, sea cual sea la periodicidad por la que necesiten negociar”.

Jordi Costa considera que “lo fundamental es huir de la negociación competitiva, en el sentido de imponer nuestros intereses y objetivos e, incluso, en una perversión del sentido competitivo, si es posible, buscar además la derrota de la otra parte. Esto es incompatible con una solución de compromiso y es aún menos compatible con una negociación basada en una colaboración entre las partes que trate de satisfacer los intereses y necesidades de las partes negociadoras”.

Las dificultades de las negociaciones colectivas impiden, en muchas ocasiones, que se pongan encima de la mesa temas importantes que quedan al margen, debido a que la negociación se ha dila-

¿Qué cambios más significativos ha sufrido la figura del responsable de RR LL en el seno de la empresa?

Josep M. Domènech, responsable de Personal de **Merck Farma y Química**

“Aunque esta pregunta puede tener diferentes respuestas, según el tipo de empresa o sector en el que se desempeñe la labor profesional, desde un punto de vista general, el jefe de Relaciones Laborales ha pasado de ser la figura que garantizaba el estricto cumplimiento de la legalidad vigente a ser un colaborador que aporta un valor añadido a la estrategia de la organización, ya que gestiona las relaciones laborales en pro de una mayor competitividad. Desde el departamento de RR LL se debe contribuir a la competitividad de la organización, y para conseguirlo es necesario establecer un marco de relaciones laborales más flexible y más proactivas”.



David de Abásole, responsable de RR HH de **Televisió de Catalunya**

“Estos cambios dependen, en gran medida, de las características de cada empresa y de su sector; sin embargo, y con el riesgo que supone generalizar, creo que, sin dejar de lado una componente altamente técnica ligada a aquellas cuestiones más jurídicas y de negociación, a esta figura cada vez se le está exigiendo más que posea competencias como la empatía, la asertividad, la capacidad de liderazgo y la persuasión, actúe cada vez más como mediador y conciliador en beneficio de los objetivos de la empresa y que adopte una postura claramente proactiva para introducir mejoras en su ámbito de responsabilidades. En lugar de un responsable de relaciones laborales, deberíamos empezar a hablar de un responsable de relaciones humanas dentro de la empresa”.

Gustavo Alonso, responsable del área de Personal de **BASF Española**

“El responsable de Personal o de Relaciones Laborales se asociaba con el transmisor de malas noticias, era la persona que despedía al personal, y ésta visión ha cambiado. Yo creo que hay una evolución de la situación conflictiva que había en los años ochenta; actualmente, pueden haber dos posturas diferentes encima de la mesa negociadora, pero ya no es el conflicto por el conflicto, sino que el diálogo es la base de la negociación. Actualmente, esta figura también es la responsable de temas como la sostenibilidad, el medio ambiente, la salud laboral y la prevención de riesgos laborales”.





ENTREVISTA
Íñigo Sagardoy,
socio de Sagardoy
Abogados

Los convenios españoles difieren de los europeos por su efecto *erga omnes*

¿Cuáles son los convenios sectoriales más avanzados en nuestro país?

A nivel sectorial y de empresa, la negociación colectiva ha ido cambiando y adaptándose a las necesidades productivas, sobre todo teniendo en cuenta el aumento de la competencia y la globalización. La negociación colectiva es distinta en cada sector y empresa y cada uno ha tenido que ir adaptándose a los cambios de manera flexible.

¿Qué sectores destacan?

En el sector de las telecomunicaciones se ha pasado de manera gradual de una situación de monopolio a otra de pluralidad con la consiguiente redistribución externa del empleo. En el de la automoción se han introducido mecanismos de flexibilidad interna con bolsas de horas, tercer turno, trabajo en festivos en periodos punta de producción, dobles escalas salariales en función de la antigüedad, etc. En el sector bancario, se han creado grupos y niveles donde los empleados se adscriben con cláusulas de polivalencia funcional, ya que han desaparecido las categorías profesionales. Finalmente, en el sector de la construcción el volumen de empleo generado ha sido espectacular y se ha tenido que tener en cuenta el alto grado de temporalidad y la gestión de riesgos laborales a la hora de sentarse a negociar. En conclusión, cada sector se tiene que ir adaptando a las peculiaridades que surgen en cada momento a la hora de negociar sus convenios colectivos.

En comparación con otros países europeos, ¿cómo definiría los convenios colectivos de las empresas españolas?

La principal diferencia de los convenios colectivos españoles con los del resto de países europeos es su efecto *erga omnes*, es decir, que son convenios de ámbito general que se aplican a todo el mundo, aunque solamente hayan sido negociados por el sindicato más representativo. Por el contrario, en el resto de Europa los convenios colectivos solamente afectan a las partes que lo han negociado, por lo que si un trabajador no está afiliado al sindicato que ha negociado, no estaría afectado por el convenio. Este es un tema de debate en España, porque el actual sistema confiere mucho poder al sindicato más representativo.

tado en el tiempo o han surgido complicaciones en algún aspecto. Para evitar que estos impedimentos conduzcan la negociación al fracaso, Sagardoy aboga por el establecimiento de comisiones negociadoras con unos plazos determinados que traten de analizar y resolver temas puntuales. "Las aportaciones de estas comisiones negociadoras allanan bastante el camino, que lleva a la obtención de un compromiso entre las partes", afirma.

Técnicas de conciliación

Actualmente, existe un incremento de fórmulas en los convenios que permiten la conciliación entre la

vida laboral y personal como la flexibilidad en el tiempo de jornadas y horarios que rompen las barreras de la tradicional forma de prestación laboral. En este sentido, Íñigo Sagardoy afirma que "están cobrando mucha fuerza las fórmulas que dan facilidades al hombre para que se ocupe de responsabilidades familiares en lo que se refiere al tema de nacimiento de un hijo o cuidado de familiares". El reto del futuro de la negociación colectiva será "cuadrar la conciliación con la vida familiar y productividad y desvincular la conciliación de una mera reducción de jornada laboral", añade.

Desde el año 1999, existe una legislación ad hoc sobre esta materia que recoge medidas a favor de la conciliación de la vida laboral y familiar, que posteriormente se ha ido ampliando a través de disposiciones legales; aunque, a nivel general, los convenios colectivos suelen mejorar las medidas ya establecidas. Jordi Costa, de EADA, puntualiza que "por ejemplo, se amplían los permisos retributivos para los trabajadores, o se mejoran las excedencias y las reducciones de jornada por guarda legal". Destacar que recientemente, la Comunidad de Madrid ha editado una guía de criterios para la negociación de los convenios colectivos en esta materia, que incluye, además, aspectos como la prioridad para el disfrute de vacaciones durante el periodo vacacional escolar y la incentivación del permiso por paternidad, entre otros. Desde 1998, Nestlé España está reconocida como empresa óptima en igualdad de oportunidades para la mujer. "Este hecho nos ha ayudado a dar forma e impulsar en todos los ámbitos las acciones positivas para conseguir, por un lado, un mayor porcentaje de mujeres respecto al total del personal contratado y, por otro, mayor representa-

no le deben faltar a un buen profesional de esta área.

Isabel Masip considera que "tener el máximo de información posible es crucial, además de visión global, sensibilidad, anticipación y grandes dosis de paciencia y comprensión para encontrar la mejor solución a los problemas que se plantean en la empresa diariamente. A nivel personal, valoro muchísimo la honestidad y credibilidad para ser merecedor de la confianza, tanto de la empresa como del personal".

Sagardoy destaca que "entre sus cualidades debe primar la accesibilidad y la empatía con los directivos de su compañía y los empleados. También debe destacar en negociación y liderazgo porque es un puesto muy orientado a la consecución de objetivos. Tiene que ser una persona firme, práctica, realista, precisa y confiable porque de él dependen vías de actuación muy importantes dentro de una empresa, tales como las valoraciones de desempeño, la formación, la prevención de riesgos laborales...".

Las funciones del responsable de relaciones laborales son establecer la política laboral de la empresa de acuerdo con la legislación vigente en cada momento, conducir la negociación colectiva, la interlocución con los representantes de los trabajadores, tanto unitarios como sindicales, asegurar la correcta aplicación de la legislación laboral en la organización, participar en los proyectos de seguridad industrial y salud laboral y, cada vez más, en los proyectos sociales de las compañías.

El reto de las relaciones laborales

Según Rafael Escalonilla, uno de los retos más importantes es "conseguir en todo momento, tanto ahora como en el futuro, la paz social".

Tener visión global, eficiencia, paciencia, capacidad de diálogo y flexibilidad serían algunas de las cualidades que no le deben faltar a un buen profesional de las relaciones laborales

tividad de las mujeres en niveles de responsabilidad dentro de la empresa", manifiesta Isabel Masip, jefa de Relaciones Laborales.

En Nestlé España disfrutan de unas condiciones de trabajo que favorecen la conciliación de la vida personal y profesional, y que disfrutan tanto hombres como mujeres, como por ejemplo el horario flexible, la jornada comprimida, las reducciones de jornada "a la carta", servicios en el centro de trabajo de la oficina central, como comedor, oficina bancaria, agencia de viajes y de seguros y un nuevo servicio denominado Plan de Ayuda al Personal.

A nivel empresarial, el contar con un acuerdo marco de negociación colectiva entre los agentes sociales a nivel nacional, ayuda a establecer un compromiso entre las partes negociadoras, ya que, según afirma José Eusebio García "marca unas directrices que, en general, ambas partes respetan. Los convenios sectoriales también aportan algunos puntos que sirven para la negociación de los convenios de empresa".

Por otro lado, y con la finalidad de encontrar soluciones frente a situaciones conflictivas, muchos convenios colectivos, y también el de Danone, se han adherido al acuerdo para la solución extrajudicial de conflictos. José Eusebio García afirma que la utilización de estos tribunales laborales juega un papel de conciliación importante y es bastante común por la parte social".

El responsable de relaciones laborales

La figura más emblemática de las negociaciones del convenio colectivo es la del responsable de relaciones laborales. Una de sus principales funciones es la de conducir la negociación. Tener visión global, eficiencia, paciencia, capacidad de diálogo y flexibilidad serían algunas de las cualidades que

Para Isabel Masip, el gran reto es "mentalizar al personal de que es el activo más importante de la empresa, y ésta y las personas que la integran deben ir de la mano para conseguir los objetivos que interesan a ambos. Aspectos de los que debemos ocuparnos activamente son la reducción de los accidentes de trabajo y la eliminación del absentismo abusivo". Seguir trabajando para conseguir el máximo grado posible de conciliación de la vida personal y profesional, la igualdad de oportunidades, que permita retener a las personas más válidas, y la promoción de las mujeres a puestos de responsabilidad son otros de los objetivos que se plantean desde Nestlé España.

A nivel general, la actualización permanente de los conceptos y de las actitudes, la participación en proyectos sociales y organizativos, la mejora constante del clima laboral, la motivación permanente del personal... son algunos de los retos para el responsable de Danone.

Para David de Abásolo, de TV3, "el gran reto de las relaciones laborales es asumir el nuevo rol y hacerlo valer en aquellas empresas en que se quiere mantener la figura en su concepción más tradicional. La evolución del mercado de trabajo, de las culturas empresariales, los mayores niveles formativos de los trabajadores y sus mayores exigencias lo hacen imprescindible".

Los convenios constituyen una base en la que fundamentar el diálogo futuro y un marco para abordar problemas a medida que van surgiendo. Se trata de unos instrumentos de vanguardia en el proceso de democratización de las compañías. Destacar el papel que asume hoy la negociación de empresa como ámbito de especial sensibilidad para dar respuesta a buena parte de los retos y desafíos de las compañías españolas ■

redaccion@custommedia.es