

NEGOCIACIÓN COLECTIVA ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL: UNA NUEVA PERSPECTIVA DE LAS RELACIONES ENTRE EMPRESA Y SINDICATOS

STRATEGIC COLLECTIVE BARGAINING AND BUSINESS DEVELOPMENT: A NEW PERSPECTIVE ON COMPANY-UNION RELATIONS

Libardo Ramón Polanía¹

Resumen

La negociación colectiva constituye uno de los principales instrumentos del derecho colectivo del trabajo para regular las relaciones entre empleadores y trabajadores organizados. Sin embargo, su comprensión ha estado tradicionalmente asociada con escenarios de conflicto, reivindicación y discusión de condiciones laborales. El presente artículo analiza la negociación colectiva estratégica como una herramienta jurídico-organizacional capaz de contribuir al desarrollo empresarial sin desnaturalizar la autonomía sindical ni la función protectora del derecho laboral. Metodológicamente, se desarrolló un estudio cualitativo, descriptivo y de revisión documental, a partir de literatura científica, normativa y especializada publicada hasta diciembre de 2020. Los resultados evidencian que una negociación sustentada en información, diálogo permanente, anticipación de conflictos y reconocimiento de intereses puede favorecer procesos relacionados con estabilidad laboral, productividad, innovación, gestión del cambio y adaptación organizacional. Asimismo, se establece que estos efectos no son automáticos, sino que dependen de la calidad de las relaciones laborales, la representatividad de los actores y la capacidad para construir acuerdos legítimos y equilibrados. Se concluye que la negociación colectiva estratégica puede convertirse en un espacio de articulación entre protección laboral y desarrollo empresarial, siempre que preserve la independencia sindical y el respeto por los derechos de los trabajadores.

Palabras clave: negociación colectiva; sindicatos; derecho colectivo del trabajo; relaciones laborales; desarrollo empresarial; gestión estratégica.

Abstract

Collective bargaining is one of the main instruments of collective labor law for regulating relations between employers and organized workers. However, it has traditionally been associated with conflict, claims, and disputes over working conditions. This article analyzes strategic collective bargaining as a legal and organizational tool capable of contributing to business development without undermining trade union autonomy or the protective function of labor law. Methodologically, the study followed a qualitative and descriptive documentary review based on scientific literature, legal sources, and specialized publications available up to December 2020. The findings show that bargaining processes supported by reliable information, continuous dialogue, conflict anticipation, and recognition of the parties' interests can contribute to labor stability, productivity, innovation, change management, and organizational adaptation.

Recepción: 10 de mayo 2021/ Evaluación: 15 de junio 2021/ Aprobado: 01 agosto de 2021

¹ Docente-Investigador de la Universidad de la Amazonia. Florencia, Colombia. Email: l.ramon@udla.edu.co
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9455-4324>

These effects, however, are not automatic and depend on the quality of labor relations, the representativeness of the actors, and their capacity to build legitimate and balanced agreements. It is concluded that strategic collective bargaining can become a point of articulation between labor protection and business development, provided that trade union independence and workers' rights are fully preserved.

Keywords: collective bargaining; trade unions; collective labor law; labor relations; business development; strategic management.

Introducción

Las relaciones entre trabajadores, organizaciones sindicales y empleadores constituyen uno de los espacios de mayor complejidad dentro del derecho del trabajo. Su desarrollo histórico ha estado atravesado por la necesidad de equilibrar posiciones que, por su propia naturaleza, responden a intereses distintos: mientras la empresa procura garantizar su continuidad, productividad y capacidad de adaptación, los trabajadores buscan preservar condiciones laborales dignas, estabilidad, participación y una distribución razonable de los beneficios derivados de la actividad económica. Esta tensión no representa una anomalía del sistema laboral, sino uno de sus elementos constitutivos. Precisamente por ello, el derecho colectivo del trabajo ha construido instituciones destinadas a canalizar el conflicto y evitar que la desigualdad material existente entre las partes convierta la relación laboral en un ejercicio unilateral del poder empresarial (Jácome Sánchez, 2013; Rojas Castañeda, 2016; Guarnizo Latorre, 2014).

Dentro de esas instituciones, la negociación colectiva ocupa una posición central. En el ordenamiento colombiano, el artículo 55 de la Constitución Política garantiza expresamente este derecho para regular las relaciones laborales y, simultáneamente, impone al Estado el deber de promover la concertación y los medios pacíficos para solucionar los conflictos colectivos. Este reconocimiento se articula con los Convenios 87 y 98 de la Organización Internacional del Trabajo, ratificados por Colombia en 1976, y con el Convenio 154 sobre negociación colectiva, ratificado en 2000. En consecuencia, la negociación no puede reducirse a una concesión del empleador ni a un procedimiento circunstancial para atender un pliego de peticiones; forma parte de un sistema de garantías destinado a reconocer la autonomía colectiva, la libertad sindical y la capacidad de trabajadores y empleadores para participar en la regulación de sus relaciones.

No obstante, las transformaciones experimentadas por el trabajo durante las últimas décadas han ampliado el alcance de esta discusión. La flexibilización de las relaciones laborales, la descentralización productiva, la incorporación de nuevas tecnologías, los cambios en las formas de subordinación y las exigencias derivadas de mercados cada vez más competitivos han modificado simultáneamente las estrategias empresariales y las condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo. La doctrina laboral colombiana ha advertido que estas transformaciones pueden producir modalidades de contratación y organización capaces de debilitar las garantías construidas históricamente por el derecho del trabajo, especialmente cuando las necesidades de flexibilidad empresarial se trasladan de manera desproporcionada hacia los trabajadores (Rojas Castañeda, 2016; Jácome Sánchez, 2013; Agamez Agamez, 2020). A ello se suman fenómenos asociados con la digitalización y la progresiva alteración de las fronteras temporales y espaciales de la relación laboral, que demandan respuestas jurídicas capaces de adaptarse sin abandonar la función protectora propia de esta disciplina (Naranjo Colorado, 2017).

Este escenario permite cuestionar la interpretación exclusivamente confrontativa de las relaciones entre empresa y sindicato. Reconocer la existencia de intereses contrapuestos no

obliga a asumir que toda relación colectiva deba estructurarse sobre una lógica permanente de antagonismo. El sindicato conserva su autonomía, su capacidad reivindicativa y su función de representación de los trabajadores, mientras la empresa mantiene sus facultades de dirección y organización; sin embargo, entre ambas posiciones existe un espacio institucional en el cual la información, la confianza, el reconocimiento del interlocutor y la negociación pueden producir soluciones que resulten sostenibles para las partes. La evidencia acumulada en el campo de las relaciones industriales ha mostrado, de hecho, que los resultados asociados con la sindicalización y la negociación colectiva no son uniformes. Sus efectos dependen de variables como el contexto institucional, el nivel y grado de coordinación de la negociación, la calidad de las relaciones laborales y la capacidad de las partes para construir mecanismos de cooperación (Aidt & Tzannatos, 2008; Deery & Iverson, 2005).

Desde esta perspectiva adquiere relevancia la noción de negociación colectiva estratégica. El carácter estratégico no supone subordinar la actuación sindical a los objetivos económicos de la empresa ni transformar la negociación colectiva en una herramienta de legitimación de decisiones previamente adoptadas por la dirección. Tampoco significa desconocer el conflicto como componente natural de las relaciones laborales. Por el contrario, implica reconocer que la negociación puede desarrollarse mediante procesos más informados, previsivos e integradores, en los cuales las partes identifiquen intereses, anticipen escenarios de transformación y construyan acuerdos capaces de resolver necesidades inmediatas sin perder de vista sus efectos de mediano y largo plazo. La experiencia comparada muestra que un clima cooperativo entre trabajadores organizados y dirección empresarial puede asociarse con mejores resultados cuando existe justicia procedimental, intercambio adecuado de información y disposición a desarrollar formas integradoras de negociación (Deery & Iverson, 2005). Asimismo, estudios clásicos sobre cooperación sindicato-empresa encontraron mejoras en productividad en diversos entornos donde se establecieron programas conjuntos de participación y solución de problemas (Freeman & Medoff, 1984).

Esta posibilidad adquiere especial importancia cuando el análisis se vincula con el desarrollo empresarial. Una organización no depende exclusivamente del capital, la tecnología o la definición formal de una estrategia. Su capacidad para adaptarse, innovar y sostenerse está igualmente relacionada con la forma en que administra sus recursos humanos, construye confianza y articula las capacidades de las personas con sus objetivos institucionales. Desde la literatura administrativa se ha sostenido, por ello, que la gestión humana debe superar una función exclusivamente operativa y asumir una posición estratégica dentro de las organizaciones (Álvarez Contreras, 2020; Montoya Agudelo et al., 2016). De manera semejante, las prácticas empresariales muestran que la planeación estratégica, el liderazgo y la incorporación del talento humano dentro de los procesos decisionales constituyen variables relevantes para afrontar cambios y mejorar las capacidades organizacionales (Aponte López, 2020; Barrios González et al., 2016).

Sin embargo, trasladar esta premisa al ámbito sindical exige cautela. No puede afirmarse que la existencia de sindicatos genere automáticamente incrementos en la productividad ni que cualquier proceso de negociación produzca mejores resultados empresariales. Los hallazgos disponibles antes de finalizar 2020 muestran una relación condicionada por las características de cada sistema de relaciones laborales. Morikawa (2010), al analizar información de más de cuatro mil empresas japonesas, identificó efectos positivos de la presencia sindical sobre la productividad y destacó la relevancia de la cooperación entre dirección y sindicatos. Más recientemente, Barth, Bryson y Dale-Olsen (2020) encontraron que mayores niveles de densidad sindical empresarial en Noruega estaban asociados causalmente con incrementos tanto de

productividad como de salarios. Por su parte, Garnero, Rycx y Terraz (2020), mediante datos empresariales belgas, comprobaron que los acuerdos colectivos de empresa podían incrementar simultáneamente los salarios y la productividad, aunque sus efectos sobre la rentabilidad dependían de las condiciones competitivas y del margen existente para distribuir las rentas. Estos resultados obligan a abandonar explicaciones lineales y a considerar la negociación como una institución cuyo desempeño depende de la arquitectura y calidad de las relaciones construidas entre sus actores.

La participación colectiva también puede incidir en dimensiones que superan la determinación salarial. Della Torre (2019) encontró que la voz sindical, combinada con determinadas prácticas de gestión humana, podía relacionarse positivamente con la productividad en empresas manufactureras. De forma semejante, la discusión sobre negociación colectiva e innovación evidencia que la representación de los trabajadores puede generar resultados diferentes dependiendo de los arreglos institucionales que acompañan la negociación. Addison, Teixeira, Evers y Bellmann (2017), al estudiar la experiencia alemana, mostraron que la relación entre negociación e innovación no admite conclusiones unidireccionales y que su articulación con mecanismos de representación en el lugar de trabajo puede modificar sus efectos. Por ello, la cuestión relevante no consiste únicamente en establecer si existen sindicatos o convenciones colectivas, sino en comprender cómo se construye la relación entre los actores, qué información circula entre ellos, cuáles mecanismos de participación se habilitan y de qué manera el conflicto se transforma en decisiones negociadas.

Esta discusión resulta especialmente pertinente para el contexto colombiano. Los problemas vinculados con informalidad, precarización y flexibilización laboral muestran que el crecimiento o la competitividad empresarial no pueden analizarse separadamente de las condiciones bajo las cuales las personas participan en los procesos productivos (Guarnizo Latorre, 2014). Al mismo tiempo, la necesidad de fortalecer el desarrollo organizacional obliga a reconocer que las personas y sus formas de representación constituyen actores relevantes dentro de la empresa y no únicamente factores asociados al costo laboral. La gestión estratégica del talento humano, las prácticas organizacionales exitosas y la capacidad de anticipar el cambio proporcionan elementos que pueden dialogar con el derecho colectivo sin desnaturalizarlo (Álvarez Contreras, 2020; Barrios González et al., 2016). En este punto se encuentra precisamente el espacio multidisciplinario del problema: la negociación colectiva continúa siendo una institución jurídica de protección y autonomía colectiva, pero sus resultados pueden generar consecuencias organizacionales, económicas y sociales que trascienden el acuerdo normativo alcanzado entre empleador y trabajadores.

A escala comparada, las investigaciones sobre relaciones industriales también respaldan la necesidad de analizar la calidad de la interacción entre las partes. Buchele y Christiansen (1999) plantearon que los derechos laborales, incluida la negociación colectiva, podían favorecer el crecimiento de la productividad cuando se combinaban con relaciones cooperativas que facilitaran la participación de los trabajadores en los procesos de innovación técnica y organizacional. Aidt y Tzannatos (2008), en una revisión de la literatura sobre sindicatos, negociación colectiva y desempeño macroeconómico, advirtieron que los efectos económicos dependen más de las características y coordinación del sistema negociador que de la sola densidad sindical. De allí que la oposición entre protección de los trabajadores y desarrollo empresarial resulte insuficiente como marco explicativo: la cuestión fundamental reside en determinar bajo qué condiciones las instituciones del derecho colectivo pueden proteger intereses laborales y, al mismo tiempo, generar espacios de concertación útiles para afrontar problemas compartidos.

En atención a estas consideraciones, el objetivo del presente artículo es analizar la negociación colectiva estratégica como una herramienta jurídico-organizacional que, preservando la autonomía sindical y la función protectora del derecho colectivo del trabajo, puede contribuir al desarrollo empresarial mediante la gestión anticipada del conflicto, la participación de los trabajadores, la generación de confianza y la construcción de acuerdos asociados con la estabilidad, la productividad, la adaptación y la innovación organizacional. A partir de este propósito se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera la negociación colectiva estratégica puede trascender su función tradicional de regulación de las condiciones laborales y contribuir al desarrollo empresarial mediante una relación constructiva entre empresa y sindicatos, sin desnaturalizar la autonomía y la función protectora propias del derecho colectivo del trabajo?

Para responder este interrogante, los resultados se organizan en cuatro ejes de análisis. En primer lugar, se estudia la negociación colectiva como institución jurídica y expresión de la autonomía colectiva, con énfasis en su función dentro de la regulación de las relaciones laborales. En segundo lugar, se examina el tránsito de una negociación predominantemente reactiva hacia una concepción estratégica, identificando el papel de la información, la confianza, el reconocimiento de intereses y la anticipación del conflicto. En tercer lugar, se analiza el sindicato como expresión de la voz colectiva dentro de la organización, prestando especial atención a su potencial participación en procesos de cambio, innovación y construcción de soluciones organizacionales. Finalmente, se aborda la relación entre negociación colectiva y desarrollo empresarial, examinando críticamente sus posibles efectos sobre productividad, estabilidad, gestión humana, adaptación e innovación, así como los límites que deben establecerse para impedir que el discurso de la cooperación empresarial termine debilitando los derechos o la independencia de los trabajadores. De esta manera, el artículo propone una lectura en la que derecho y empresa no se presentan como campos excluyentes, sino como dimensiones que pueden interactuar mediante instituciones capaces de transformar el conflicto laboral en un espacio jurídicamente regulado de construcción colectiva.

Metodología

El estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y mediante revisión documental, orientación pertinente para analizar conceptos, posiciones doctrinales y relaciones entre categorías provenientes de diferentes campos disciplinares. Este tipo de abordaje permite contrastar fuentes secundarias y construir interpretaciones a partir de la articulación de sus principales aportes, siguiendo ejercicios metodológicos desarrollados previamente por Gómez Cano, Sánchez Castillo y Valbuena Torres (2019).

La revisión consideró artículos científicos, literatura especializada, instrumentos jurídicos y documentos institucionales relacionados con derecho colectivo del trabajo, negociación colectiva, relaciones entre sindicatos y empresas, productividad, gestión humana y desarrollo organizacional. Las fuentes fueron seleccionadas atendiendo a criterios de pertinencia temática, rigor académico y correspondencia con el propósito del estudio, estableciendo como límite temporal el 31 de diciembre de 2020. Posteriormente, la información fue organizada y analizada de manera temática en función de las categorías propuestas en el artículo, buscando identificar convergencias, tensiones y posibilidades de articulación entre la negociación colectiva y el desarrollo empresarial.

Resultados

La negociación colectiva como institución jurídica y expresión de la autonomía colectiva

El análisis documental permite establecer que la negociación colectiva trasciende la condición de procedimiento destinado a resolver diferencias circunstanciales entre empleadores y trabajadores. En el derecho laboral contemporáneo constituye una manifestación de la autonomía colectiva y uno de los principales mecanismos mediante los cuales los trabajadores organizados participan en la determinación de las condiciones que regulan su relación con la empresa. Esta concepción parte del reconocimiento de una desigualdad material entre trabajador y empleador que el derecho individual del trabajo no siempre puede compensar por sí mismo y frente a la cual la actuación colectiva adquiere una función equilibradora.

En Colombia, esta dimensión se encuentra estrechamente vinculada con la libertad sindical. Restrepo Pimienta (2013) identifica la sindicalización, la negociación colectiva y la huelga como componentes interdependientes del derecho colectivo del trabajo, mientras que Ostau de Lafont de León y Niño Chavarro (2016) destacan que la lectura de los Convenios 87 y 98 de la Organización Internacional del Trabajo permite comprender la organización sindical no solamente como una asociación formal de trabajadores, sino como una institución dotada de autonomía para representar y defender intereses colectivos. La negociación constituye, desde esta perspectiva, uno de los instrumentos mediante los cuales esa autonomía adquiere una expresión material.

Esta relación explica que la negociación colectiva no deba evaluarse exclusivamente por el contenido económico de los acuerdos alcanzados. Su relevancia también reside en la existencia de un espacio jurídicamente reconocido para que trabajadores y empleadores construyan reglas aplicables a sus relaciones. Cialti (2016) señala que el reconocimiento constitucional colombiano de la negociación colectiva contrasta con su limitada cobertura real y advierte que aspectos como la representatividad de los negociadores y la eficacia de los productos negociados condicionan el funcionamiento efectivo de esta institución. La existencia formal del derecho, por tanto, no garantiza por sí misma una negociación colectiva vigorosa; se requieren condiciones que permitan a los actores ejercerlo de manera efectiva.

La autonomía colectiva encuentra igualmente sustento en la incorporación de los estándares internacionales del trabajo al ordenamiento jurídico colombiano. Los estudios de Ostau de Lafont de León y Niño Chavarro (2010) muestran que los Convenios 87, 98 y 154 de la OIT han adquirido una importancia significativa en la interpretación de la libertad sindical y la negociación colectiva. Desde esta perspectiva, las organizaciones sindicales deben contar con capacidad real para formular posiciones, participar en procesos de negociación y representar los intereses de sus integrantes sin interferencias que desnaturalicen su independencia.

Precisamente por ello, una aproximación estratégica a la negociación no puede construirse a partir de la disminución de la autonomía sindical. El sindicato no adquiere valor para la empresa porque acepte los objetivos definidos por la administración, sino porque representa legítimamente intereses que pueden ser diferentes e incluso contrarios a los empresariales. La negociación existe porque esa diferencia necesita un mecanismo institucional que permita confrontar posiciones, identificar espacios de acuerdo y establecer compromisos. En consecuencia, el conflicto no debe interpretarse necesariamente como una falla de las relaciones laborales. Por el contrario, constituye una consecuencia previsible de la diversidad de intereses que convergen dentro de la organización.

Esta consideración resulta especialmente relevante frente a prácticas que puedan debilitar la representación colectiva. Ostau de Lafont de León y Niño Chavarro (2018), al analizar la coexistencia de convenciones colectivas y pactos con trabajadores no sindicalizados en

Colombia, advierten sobre los riesgos que determinadas figuras pueden representar para la libertad sindical y la negociación colectiva. El fortalecimiento de relaciones cooperativas con la empresa no puede justificar mecanismos destinados a sustituir, fragmentar o debilitar al interlocutor sindical. La cooperación estratégica requiere, precisamente, que exista una contraparte suficientemente autónoma y representativa para que los acuerdos alcanzados posean legitimidad.

La función protectora del derecho laboral tampoco desaparece cuando la negociación se relaciona con objetivos empresariales. Avendaño Murillo (2014) recuerda que los derechos laborales deben ser comprendidos dentro del marco de los derechos humanos y de las garantías que permiten su exigibilidad. De manera complementaria, Jácome Sánchez (2013) advierte que las transformaciones económicas y organizacionales no pueden emplearse para desconocer la protección histórica construida alrededor del trabajo subordinado. Esto implica que cualquier propuesta de negociación estratégica encuentra un límite claro en los derechos mínimos, la dignidad del trabajador y los principios que estructuran el derecho laboral.

Por tanto, el primer resultado de la revisión permite afirmar que la negociación colectiva estratégica debe construirse sobre la negociación colectiva como derecho y no sustituirla por una simple técnica administrativa. Su potencial para contribuir a la organización nace precisamente de su naturaleza jurídica: permite institucionalizar diferencias, reconocer interlocutores, producir reglas y generar compromisos con un nivel de legitimidad que difícilmente podría alcanzarse mediante decisiones empresariales unilaterales. La estrategia, en este escenario, constituye una forma de mejorar la calidad del proceso negociador, pero no transforma su fundamento jurídico ni modifica la autonomía de las partes.

De la negociación reactiva a la negociación colectiva estratégica

Una segunda categoría identificada en la revisión corresponde a la posibilidad de ampliar la temporalidad y el alcance de la negociación. Tradicionalmente, buena parte de las relaciones colectivas se activa cuando existe un desacuerdo visible, se presenta un pliego de peticiones o surge la amenaza de un conflicto. Esta lógica puede conducir a que empresa y sindicato lleguen a la mesa después de haber consolidado posiciones rígidas, acumulado desconfianza o reducido las posibilidades de encontrar soluciones mutuamente aceptables.

Una perspectiva estratégica modifica ese punto de partida. No elimina el conflicto ni pretende anticipar todos los desacuerdos, pero incorpora mecanismos permanentes de información, interlocución y reconocimiento de intereses que pueden operar antes de que las diferencias alcancen niveles críticos. La negociación deja entonces de entenderse exclusivamente como respuesta a una crisis y comienza a concebirse como un componente estable de las relaciones laborales.

Esta interpretación encuentra respaldo en la literatura internacional sobre relaciones industriales. Deery e Iverson (2005), a partir del análisis de 305 unidades de una organización sindicalizada, encontraron que un clima cooperativo de relaciones laborales estaba asociado con la justicia procedimental, la disposición sindical hacia formas integradoras de negociación y la voluntad empresarial de compartir información. Los autores identificaron, además, relaciones favorables con productividad y calidad del servicio. Estos hallazgos son relevantes porque muestran que la cooperación no surge espontáneamente de la existencia de un sindicato o de una mesa de negociación; depende de condiciones concretas que permiten construir confianza entre los actores.

La información ocupa un lugar central dentro de esta concepción. Una negociación estratégica exige que las partes conozcan las circunstancias que condicionan las decisiones.

Aspectos como transformación tecnológica, comportamiento del mercado, necesidades de capacitación, reorganización del trabajo, seguridad y salud, estabilidad laboral o sostenibilidad financiera pueden formar parte de conversaciones previas a la aparición de un conflicto abierto. Compartir información relevante no significa revelar indiscriminadamente datos reservados de la empresa ni aceptar sin cuestionamiento las interpretaciones de la administración. Significa establecer condiciones que permitan discutir sobre bases verificables y disminuir la incertidumbre que frecuentemente alimenta las posiciones defensivas.

La transformación del trabajo fortalece esta necesidad. Rojas Castañeda (2016) demuestra que los procesos de flexibilización laboral han modificado las relaciones entre trabajadores y empresas y pueden producir efectos adversos cuando la búsqueda de competitividad implica reducción de garantías. Naranjo Colorado (2017), desde otra perspectiva, evidencia que la incorporación tecnológica genera nuevos problemas laborales que no siempre encuentran respuestas inmediatas en las instituciones tradicionales. Ambos trabajos permiten observar que la empresa se transforma más rápidamente que muchas de las reglas destinadas a regularla. La negociación colectiva puede convertirse, en ese contexto, en un espacio para construir respuestas adaptadas a realidades específicas sin esperar necesariamente una modificación legislativa general.

Esta capacidad de adaptación no autoriza, sin embargo, la negociación de derechos indisponibles. La flexibilidad producida mediante acuerdos colectivos debe distinguirse de los procesos de flexibilización orientados exclusivamente a reducir estándares laborales. La diferencia reside en la participación efectiva de los trabajadores, en la preservación de garantías mínimas y en la existencia de contraprestaciones o beneficios que permitan considerar el acuerdo como resultado de una negociación y no como aceptación formal de una decisión unilateral.

Desde esta perspectiva, pueden identificarse cuatro componentes de una negociación colectiva estratégica. El primero es la anticipación, entendida como la capacidad para reconocer transformaciones empresariales que pueden afectar a los trabajadores antes de que sus consecuencias sean irreversibles. El segundo corresponde a la información, necesaria para que las posiciones de ambas partes se construyan sobre elementos suficientemente conocidos. El tercero es la continuidad del diálogo, que evita limitar la interacción entre empresa y sindicato al periodo formal de negociación. Finalmente, se encuentra la construcción de confianza, entendida no como ausencia de desacuerdos, sino como expectativa razonable de que las partes respetarán los compromisos, proporcionarán información veraz y reconocerán la legitimidad del interlocutor.

Estos elementos permiten distinguir negociación estratégica de negociación complaciente. Una organización sindical puede mantener posiciones firmes, formular reivindicaciones económicas y recurrir a los instrumentos jurídicos disponibles mientras participa simultáneamente en espacios de planificación o diálogo sobre asuntos de interés común. De manera semejante, la empresa puede defender su sostenibilidad económica y sus facultades de dirección sin negar la posibilidad de que los trabajadores participen en la discusión sobre decisiones que modifican sustancialmente sus condiciones laborales.

Por consiguiente, la transformación de una negociación reactiva en una negociación estratégica no supone reemplazar la lógica jurídica del conflicto por una lógica administrativa de cooperación. Supone ampliar los momentos, materias y mecanismos de interacción entre las partes. La principal modificación ocurre en la forma de administrar el desacuerdo: en lugar de esperar que las diferencias alcancen un punto crítico, se establecen espacios capaces de procesarlas progresivamente y de convertir algunas de ellas en soluciones negociadas.

El sindicato como voz colectiva y actor de la transformación organizacional

La tercera categoría de análisis se relaciona con la posición que ocupa el sindicato dentro de la organización. Desde su fundamento jurídico, el sindicato representa intereses colectivos y desarrolla funciones de reivindicación, defensa y participación. Reducirlo a un actor cuya actividad comienza y termina con la presentación de reclamaciones económicas limita la comprensión de su naturaleza y desconoce la información que puede concentrar sobre la experiencia cotidiana de los trabajadores.

La denominada voz colectiva constituye una perspectiva útil para ampliar este análisis. Los trabajadores poseen conocimiento directo sobre procesos productivos, condiciones de trabajo, riesgos, dificultades operativas, efectos de las decisiones administrativas y posibilidades de mejora. Individualmente, esa información puede permanecer dispersa o no encontrar canales adecuados para llegar a los centros de decisión. La organización sindical tiene la posibilidad de agregar intereses y experiencias, convirtiéndolos en posiciones colectivas susceptibles de ser discutidas con la dirección.

Della Torre (2019) encontró que los mecanismos colectivos de voz pueden relacionarse con el desempeño organizacional y que sus resultados dependen de su interacción con otras prácticas de gestión humana. Este planteamiento resulta relevante porque rompe con la idea de que la participación laboral debe producirse exclusivamente mediante mecanismos individuales diseñados por la empresa. La existencia de una voz colectiva independiente puede proporcionar información diferente a la obtenida mediante evaluaciones de desempeño, encuestas internas o estructuras jerárquicas.

No obstante, esta posibilidad depende de que la organización sindical conserve su capacidad de representación. Barona Betancourt (2013) destaca las dimensiones individual, colectiva e instrumental de la asociación sindical y relaciona esta última con la capacidad de promover los intereses de los afiliados mediante instituciones como la negociación colectiva. De esta manera, la voz sindical no deriva de una delegación concedida por la empresa, sino del derecho de asociación y de la representación construida por los propios trabajadores.

Esta diferencia es esencial para comprender el potencial estratégico de la participación sindical. Los mecanismos de participación promovidos unilateralmente por la empresa suelen estar orientados hacia objetivos previamente definidos por la administración. La representación sindical, en cambio, puede introducir preocupaciones no contempladas dentro de esos objetivos y cuestionar decisiones que considere perjudiciales para los trabajadores. Precisamente esa independencia puede mejorar la calidad del proceso decisional, porque obliga a incorporar perspectivas que de otra manera podrían permanecer ausentes.

La innovación constituye un ejemplo de esta relación compleja. Addison, Teixeira, Evers y Bellmann (2017), al examinar el caso alemán, encontraron que los efectos de la negociación colectiva sobre la innovación no son uniformes. Sus resultados sugieren que la combinación entre negociación y mecanismos de representación en el lugar de trabajo puede, bajo determinadas condiciones institucionales, favorecer actividades innovadoras. El hallazgo exige prudencia y evita afirmar que la presencia sindical genera innovación automáticamente; sin embargo, demuestra que la representación colectiva no debe entenderse necesariamente como una barrera frente al cambio tecnológico u organizacional.

La transformación digital refuerza este argumento. Las nuevas tecnologías pueden modificar puestos, competencias, jornadas, sistemas de control y formas de comunicación entre trabajadores. Naranjo Colorado (2017) mostró tempranamente cómo la tecnología estaba generando tensiones alrededor de los tiempos de trabajo y descanso. En términos colectivos, estos procesos crean materias susceptibles de negociación: capacitación para nuevas funciones,

criterios para reasignaciones, protección frente a pérdidas de empleo, implementación gradual de tecnologías, utilización de sistemas de supervisión y condiciones para nuevas modalidades laborales.

El sindicato puede actuar, por tanto, como un mecanismo de transmisión entre transformación empresarial y experiencia laboral. Esta posición no implica conferirle funciones de dirección ni convertirlo en corresponsable de todas las decisiones administrativas. Su papel consiste en incorporar la perspectiva colectiva de los trabajadores dentro de asuntos que inciden significativamente sobre sus condiciones de trabajo. La dirección conserva sus competencias y el sindicato conserva su autonomía; la negociación establece el espacio en el que ambas posiciones pueden encontrarse.

Esta concepción permite además reconsiderar el conflicto. Cuando los trabajadores expresan desacuerdo frente a una transformación empresarial, esa oposición puede revelar información sobre riesgos, cargas de trabajo, problemas de implementación o consecuencias no previstas. Una organización que interpreta cualquier resistencia como obstáculo pierde la oportunidad de incorporar esa información. Por el contrario, una estructura de relaciones laborales capaz de procesar críticamente las objeciones puede convertir parte del conflicto en aprendizaje organizacional.

En este sentido, la negociación colectiva estratégica encuentra una de sus principales fortalezas en reconocer que el sindicato puede simultáneamente defender intereses laborales y contribuir al conocimiento de la organización. Ambas funciones no son incompatibles. Su posible complementariedad depende de la existencia de relaciones en las que la empresa reconozca la legitimidad de la representación sindical y el sindicato disponga de condiciones suficientes para participar sin comprometer su independencia.

Negociación colectiva estratégica y desarrollo empresarial: posibilidades, efectos y límites

El cuarto resultado integra las categorías anteriores y permite examinar la relación entre negociación colectiva y desarrollo empresarial. La revisión realizada no permite sostener que la sindicalización o la negociación produzcan automáticamente mayores niveles de productividad, rentabilidad o innovación. La evidencia disponible hasta 2020 presenta resultados diferenciados según las características institucionales, económicas y organizacionales de cada contexto. Precisamente por esta razón, la noción de negociación estratégica debe alejarse de relaciones causales simplificadas.

Aidt y Tzannatos (2008), tras revisar la literatura sobre sindicatos, negociación colectiva y desempeño económico, concluyeron que las características y el grado de coordinación de los sistemas de negociación pueden ser más relevantes para explicar sus efectos que la simple densidad sindical. Esta conclusión resulta particularmente importante porque desplaza el análisis desde la pregunta acerca de si los sindicatos son positivos o negativos para la economía hacia otra más compleja: bajo qué arreglos institucionales las relaciones colectivas pueden producir determinados resultados.

La evidencia empresarial muestra una complejidad semejante. Morikawa (2010), mediante información de más de cuatro mil empresas japonesas, encontró una asociación positiva entre presencia sindical y productividad y destacó la importancia de la cooperación entre administración y sindicatos. Deery e Iverson (2005) identificaron igualmente resultados positivos cuando existía un clima cooperativo sustentado en justicia procedimental e intercambio de información. Estos resultados sugieren que el efecto no deriva simplemente de la existencia formal de una organización sindical, sino de la forma en que se estructuran las relaciones entre los actores.

Los estudios publicados en 2020 fortalecen esta interpretación. Barth, Bryson y Dale-Olsen (2020), utilizando variaciones exógenas en la densidad sindical de empresas noruegas, encontraron efectos positivos sobre productividad y salarios. Sin embargo, los propios autores advierten que estos resultados deben interpretarse dentro de las características particulares del sistema noruego de relaciones laborales y que no pueden trasladarse mecánicamente a otros países.

Garnero, Rycx y Terraz (2020), mediante datos empresariales de Bélgica, encontraron que los acuerdos colectivos a nivel de empresa podían producir incrementos tanto en los salarios como en la productividad. Los efectos sobre la rentabilidad, no obstante, dependían de las condiciones competitivas y de la distribución de las rentas disponibles. El resultado demuestra nuevamente que los beneficios de la negociación no son automáticos ni necesariamente idénticos para todos los indicadores empresariales.

Desde la perspectiva organizacional, Álvarez Contreras (2020) sostiene que la gestión de las personas debe ocupar una posición estratégica dentro del desarrollo de las empresas. Aunque esta aproximación proviene de la gestión humana y no del derecho colectivo, proporciona un punto de conexión relevante: si las personas constituyen un componente estratégico de la organización, también deben analizarse las instituciones mediante las cuales expresan intereses y construyen decisiones colectivas. La negociación sindical puede integrarse dentro de esa discusión sin ser absorbida por la gestión de talento humano, pues conserva finalidades, fuentes jurídicas y niveles de autonomía diferentes.

El desarrollo empresarial que puede derivarse de una negociación estratégica tampoco debe restringirse a productividad. Existen otros resultados potencialmente relevantes: estabilidad de las relaciones laborales, reducción de la incertidumbre, capacidad para implementar transformaciones, construcción de confianza, solución temprana de problemas, disminución de conflictos prolongados y creación de mecanismos para discutir cambios tecnológicos u organizacionales. Estos efectos pueden tener valor económico aun cuando no siempre sean fácilmente expresables mediante un indicador financiero inmediato.

La estabilidad constituye un ejemplo. Un acuerdo que establece procedimientos claros para afrontar procesos de reorganización puede reducir incertidumbre para trabajadores y administración. De manera semejante, mecanismos permanentes de interlocución pueden permitir detectar desacuerdos antes de que se transformen en conflictos de mayor intensidad. Esta función preventiva no elimina la posibilidad de huelga, reclamación o controversia judicial, pero proporciona alternativas adicionales para gestionar las diferencias.

La negociación estratégica también puede facilitar procesos de adaptación. Cuando las transformaciones empresariales modifican funciones, competencias o estructuras productivas, la discusión colectiva puede ayudar a diseñar periodos de transición, esquemas de capacitación, criterios de movilidad o mecanismos de protección. La participación de los trabajadores permite incorporar información proveniente de quienes ejecutan directamente las actividades afectadas y puede aumentar la legitimidad de las medidas cuando estas son producto de acuerdos auténticos.

Sin embargo, el vínculo entre negociación y desarrollo empresarial posee límites jurídicos y conceptuales que deben conservarse. El primero corresponde a la autonomía sindical. Ningún incremento esperado de productividad justifica convertir al sindicato en una extensión de la administración. El segundo se relaciona con los derechos mínimos laborales, que no pueden transformarse en variables disponibles para alcanzar objetivos de competitividad. El tercero corresponde a la distribución de beneficios. Si los trabajadores participan en procesos que generan mejoras de productividad o resultados empresariales favorables, la negociación

constituye precisamente uno de los mecanismos mediante los cuales pueden discutir una participación razonable en esos resultados, aspecto que también aparece en los hallazgos de Barth et al. (2020) y Garnero et al. (2020).

Existe, además, un límite relacionado con la diversidad de intereses. Empresa y sindicato no necesitan compartir todos sus objetivos para negociar estratégicamente. La empresa puede aspirar a incrementar productividad o competitividad mientras el sindicato procura mejorar salarios, estabilidad y condiciones laborales. La negociación adquiere sentido porque permite identificar zonas en las que esos intereses pueden encontrarse y otras en las que será necesario construir concesiones recíprocas. Pretender eliminar esa diferencia convertiría la cooperación en una ficción y debilitaría la legitimidad de los acuerdos.

En consecuencia, la revisión permite proponer que la negociación colectiva estratégica puede constituir una herramienta de desarrollo empresarial cuando se fundamenta en cinco condiciones: reconocimiento efectivo de la autonomía sindical, intercambio suficiente de información, continuidad de los espacios de interlocución, disposición para anticipar los efectos laborales de las transformaciones empresariales y distribución negociada de los beneficios y costos asociados a los acuerdos. Estas condiciones no garantizan resultados económicos positivos, pero generan un entorno institucional más favorable para procesar las diferencias y construir decisiones con mayor legitimidad.

Así, la principal contribución de esta perspectiva radica en superar dos visiones igualmente restrictivas. La primera entiende al sindicato exclusivamente como una fuente de conflictividad y considera la negociación colectiva como un costo que debe administrarse. La segunda observa la cooperación con la empresa como una posible renuncia a la función reivindicativa sindical. Entre ambas posiciones existe un espacio jurídicamente viable en el cual conflicto, autonomía y cooperación pueden coexistir.

La negociación colectiva estratégica puede ubicarse precisamente en ese espacio. Su función no consiste en eliminar el conflicto entre capital y trabajo, sino en proporcionar condiciones institucionales para administrarlo de forma más informada, anticipada y constructiva. Bajo esta lectura, el desarrollo empresarial no se alcanza a pesar de los derechos colectivos, sino que puede encontrar en su ejercicio responsable una oportunidad para construir organizaciones capaces de adaptarse, dialogar y generar acuerdos sostenibles con quienes participan directamente en su actividad productiva.

Conclusiones

La negociación colectiva estratégica representa una evolución necesaria en la comprensión de las relaciones entre empresa y sindicatos. Su valor no radica en eliminar el conflicto ni en subordinar la función sindical a los intereses empresariales, sino en transformar la negociación en un espacio permanente de interlocución, anticipación y construcción de acuerdos. Bajo esta perspectiva, la autonomía sindical, la libertad de asociación y la protección de los derechos laborales permanecen como límites innegociables, mientras que la información, la confianza y el reconocimiento mutuo se consolidan como condiciones esenciales para una relación colectiva más madura y funcional.

El estudio permite concluir, además, que la negociación colectiva puede contribuir al desarrollo empresarial cuando trasciende la discusión exclusivamente salarial y se vincula con asuntos como transformación tecnológica, estabilidad laboral, productividad, capacitación, innovación, organización del trabajo y gestión del cambio. Sin embargo, estos efectos no son automáticos ni dependen de la sola existencia de sindicatos o convenciones colectivas. Su alcance está condicionado por la calidad de las relaciones laborales, la representatividad de los

actores, la transparencia de la información y la capacidad de construir acuerdos que distribuyan de manera razonable tanto los beneficios como los costos derivados de las transformaciones organizacionales.

En este sentido, empresa y sindicato no deben entenderse como actores necesariamente incompatibles, sino como sujetos con intereses diferenciados que pueden encontrar espacios legítimos de convergencia. La negociación colectiva estratégica ofrece una vía para canalizar esas diferencias sin desconocer su naturaleza jurídica y reivindicativa, permitiendo que el conflicto sea gestionado antes de convertirse en ruptura y que la participación de los trabajadores aporte información relevante para las decisiones empresariales. Así, el desarrollo empresarial puede fortalecerse no mediante la reducción de los derechos colectivos, sino a través de relaciones laborales capaces de combinar autonomía, diálogo, adaptación y construcción sostenible de acuerdos.

Referencias bibliográficas

- Addison, J. T., Teixeira, P., Evers, K., & Bellmann, L. (2017). Collective bargaining and innovation in Germany: A case of cooperative industrial relations? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 56(1), 73–121. <https://doi.org/10.1111/irel.12165>
- Agamez Agamez, L. K. (2020). La subordinación como elemento necesario para acreditar la existencia de un contrato laboral entre los trabajadores y el sector público cuando la vinculación inicial asume la forma del “contratista”. *Revista Jurídica Mario Alario D’Filippo*, 12(23), 178–193. <https://doi.org/10.32997/2256-2796-vol.12-num.23-2020-2662>
- Aidt, T. S., & Tzannatos, Z. (2008). Trade unions, collective bargaining and macroeconomic performance: A review. *Industrial Relations Journal*, 39(4), 258–295. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2008.00488.x>
- Álvarez Contreras, D. E. (2020). La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional. *Negonotas Docentes*, (15), 33–46. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.724>
- Aponte López, A. C. (2020). La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme). *Negonotas Docentes*, (15), 64–73. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.726>
- Avendaño Murillo, G. E. (2014). El derecho laboral como derecho humano. *Verba Iuris*, (32), 53–72. <https://doi.org/10.18041/0121-3474/verbaiuris.32.37>
- Barona Betancourt, R. (2013). El contrato colectivo sindical: una expresión del derecho de asociación sindical o una forma de tercerización en Colombia. *Revista de Derecho*, 12(24), 11–21.
- Barrios González, M., Gallego Pineda, G., López Velásquez, A. M., & Restrepo Escobar, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *Revista En-Contexto*, 4(4), 117–137. <https://doi.org/10.53995/23463279.318>
- Barth, E., Bryson, A., & Dale-Olsen, H. (2020). Union density effects on productivity and wages. *The Economic Journal*, 130(631), 1898–1936. <https://doi.org/10.1093/ej/ueaa048>
- Buchele, R., & Christiansen, J. (1999). Labor relations and productivity growth in advanced capitalist economies. *Review of Radical Political Economics*, 31(1), 87–110. <https://doi.org/10.1177/048661349903100105>
- Cialti, P.-H. (2016). Negociación colectiva en Colombia: una visión cruzada entre el sector público y el sector privado. *Estudios Socio-Jurídicos*, 18(1), 167–202. <https://doi.org/10.12804/esj18.01.2016.06>

- Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2005). Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(4), 588–609. <https://doi.org/10.1177/001979390505800404>
- Della Torre, E. (2019). Collective voice mechanisms, HRM practices and organizational performance in Italian manufacturing firms. *European Management Journal*, 37(3), 398–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.09.001>
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). Trade unions and productivity: Some new evidence on an old issue. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 473, 149–164. <https://doi.org/10.1177/0002716284473001015>
- Garnero, A., Rycx, F., & Terraz, I. (2020). Productivity and wage effects of firm-level collective agreements: Evidence from Belgian linked panel data. *British Journal of Industrial Relations*, 58(4), 936–972. <https://doi.org/10.1111/bjir.12525>
- Gómez Cano, C. A., Sánchez Castillo, V., & Valbuena Torres, G. I. (2019). Corrupción y administración pública: una relación antagónica. *Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas – FACCEA*, 9(1), 58–68. <https://doi.org/10.47847/faccea.v9n1a7>
- Guarnizo Latorre, A. (2014). La crisis del empleo formal en Colombia. *Opinión Pública*, (2), 48–53. <https://doi.org/10.52143/2711-0281.60>
- Jácome Sánchez, S. J. (2013). Algunas reflexiones presentes para el futuro del derecho del trabajo. *Academia & Derecho*, (6), 59–74. <https://doi.org/10.18041/2215-8944/academia.6.2460>
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(1), 164–188.
- Morikawa, M. (2010). Labor unions and productivity: An empirical analysis using Japanese firm-level data. *Labour Economics*, 17(6), 1030–1037. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2010.02.009>
- Naranjo Colorado, L. D. (2017). Vicisitudes del nuevo derecho a la desconexión digital: un análisis desde la base del derecho laboral. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(2), 49–57. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n2.1531>
- Ostau de Lafont de León, F. R., & Niño Chavarro, L. Á. (2010). Aplicación de los convenios de la OIT en materia de derecho de asociación sindical y negociación colectiva en las decisiones de los operadores judiciales en Colombia. *Criterio Libre Jurídico*, 7(1), 9–30. <https://doi.org/10.18041/1794-7200/criteriojuridico.1%20Enero-Ju.773>
- Ostau de Lafont de León, F. R., & Niño Chavarro, L. Á. (2016). El derecho colectivo del mundo del trabajo en Colombia desde la perspectiva de los Convenios 87 y 98 de la Organización Internacional del Trabajo. *Diálogos de Saberes*, (44), 75–96. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.44.150>
- Ostau de Lafont de León, F. R., & Niño Chavarro, L. Á. (2018). Los convenios de la Organización Internacional del Trabajo y la negociación colectiva de los trabajadores no sindicalizados: caso colombiano. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, 21(41), 115–129. <https://doi.org/10.18359/prole.3333>
- Restrepo Pimienta, J. L. (2013). Libertad sindical y derechos colectivos de trabajo en el ámbito del constitucionalismo. *Advocatus*, (20), 269–279.
- Rojas Castañeda, C. A. (2016). La flexibilización laboral en Colombia. *Jurídicas CUC*, 12(1), 17–29. <https://doi.org/10.17981/juridcuc.12.1.2016.2>