



Organización  
Internacional  
del Trabajo

► **Implementación de la negociación  
colectiva sectorial: Una visión general de  
las ventajas, los riesgos y las condiciones  
para su funcionamiento**

Bernd Brandl

OIT Cono Sur  
Informes Técnicos / 44

2024

# Implementación de la negociación colectiva sectorial: Una visión general de las ventajas, los riesgos y las condiciones para su funcionamiento

Bernd Brandl<sup>1</sup>

## ▶ Resumen

---

Este informe examina los posibles beneficios de la negociación colectiva sectorial y describe las condiciones institucionales necesarias para su éxito. Se argumenta que la negociación colectiva sectorial podría alinear la evolución de los salarios con la productividad, apoyar a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y mejorar la productividad y la capacidad de innovación de las empresas. Sin embargo, el éxito de este modelo depende de medidas complementarias y del marco normativo de la negociación colectiva. Las condiciones clave incluyen una baja fragmentación de los sindicatos y las organizaciones de empleadores y el desarrollo de sus capacidades para negociar eficazmente a nivel sectorial, amplia cobertura de la negociación colectiva, la coordinación de los actores a través de organizaciones “paraguas” y expectativas de éxito a largo plazo.

**Palabras clave:** negociación colectiva, diálogo social, instituciones laborales.

**Códigos JEL:** J50, J52, J58

---

1. Este artículo fue preparado para la Oficina de la OIT para el Cono Sur con el objeto de atender la solicitud de cooperación técnica solicitada por parte del Ministerio de Trabajo y Previsión de Chile para conocer experiencias internacionales sobre la estructura y el desempeño de la negociación colectiva multinivel. El texto original fue realizado en inglés y recibió las sugerencias editoriales en español de Antonia Urrutia, Fabio Bertranou, Sonia Gontero y Sonia Alvarez.

2. Durham University Business School. bernd.brandl@durham.ac.uk

# Implementing sectoral collective bargaining: An overview of the benefits, risks and conditions for its operation

Bernd Brandl

## ▶ Abstract

---

This paper examines the potential advantages and disadvantages of sectoral collective bargaining and outlines the necessary institutional conditions for its success. It argues that sectoral collective bargaining could align wage and productivity growth, support small and medium-sized enterprises (SMEs) and enhance the productivity and innovation capacity of companies. However, the success of this reform depends on complementary measures and the of the collective bargaining legal framework. Key prerequisites include a low union fragmentation and of the employer organizations and a well developed capacity building to negotiate effectively at the sectoral level, broad coverage of collective bargaining, coordination of actors through “umbrella” organizations and expectations of long-term succes.

**Key words:** Multi-level collective bargaining, social dialogue, labour institutions

**Jel codes:** J50, J52, J58

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2024  
Primera edición 2024  
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Para consultar una copia de la licencia, véase <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - **El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra** como sigue: [Brandl, Bernd; Implementación de la negociación colectiva sectorial: Una visión general de las ventajas, los riesgos y las condiciones para su funcionamiento. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo, 2024 © OIT.]

**Traducciones** - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.

**Adaptaciones** - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación

**Materiales de terceros** - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: [www.ilo.org/publins](http://www.ilo.org/publins)

ISSN: 9789220409985 (PDF web)

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT. Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Editor general Informes Técnicos OIT Cono Sur: Fabio Bertranou  
Producción y edición: Sonia Alvarez  
Diseño y diagramación: Paulina Manzur M.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción	06
1. Posibles beneficios de la negociación colectiva sectorial	07
2. Precondiciones para el funcionamiento eficaz de la negociación colectiva sectorial	11
Conclusiones	16
Referencias	18

# INTRODUCCIÓN

Los sistemas liberales de relaciones laborales donde la negociación colectiva se lleva a cabo principalmente en el ámbito de la empresa influye y configura no sólo los salarios y las condiciones de las personas asalariadas, sino que, como muestra la literatura afecta también (directa o indirectamente) a muchos otros agregados socioeconómicos, como la productividad global y la competitividad de la economía así como al nivel de (des)ocupación, la inflación, la (des)igualdad y la capacidad de innovación (Grimshaw et al., 2024; Brandl, 2023; Calmfors y Driffill, 1988; Doucouliagos et al., 2017; Flanagan, 1999; OIT, 2022; 2023; OCDE, 2019; Traxler et al., 2001). Si estos efectos son intencionados por los responsables de las políticas y decisiones o incluso considerados beneficiosos o no, depende de la perspectiva (empleador o empleado) y de los intereses políticos o económicos de los diferentes grupos sociales, así como de las posiciones conceptuales sobre el rol que las relaciones laborales deben y pueden desempeñar en el funcionamiento de la economía y la sociedad.

En este contexto, este artículo esboza las posibles ganancias, riesgos y precondiciones asociadas a una reforma que facilite la negociación colectiva a nivel sectorial. Describe diferentes formas organizativas, estructurales e institucionales de la negociación colectiva y considera las consecuencias para la economía, su fuerza laboral y sus empleadores. Por razones de espacio, este artículo se concentra en los efectos y objetivos que se pueden lograr fortaleciendo la negociación colectiva sectorial. Explica las principales ventajas y desventajas de formas específicas de negociación colectiva sectorial y esboza sus posibles implicaciones. En concreto, argumenta que la negociación colectiva sectorial podría facilitar una alineación positiva del desarrollo de la productividad y los salarios, un fortalecimiento de la productividad de las empresas y la innovación de la economía y extendería el apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Además, en la segunda parte del artículo, se argumenta que una reforma exitosa de la negociación colectiva no es sencilla, ya que requiere varias reformas complementarias y depende de precondiciones institucionales clave.

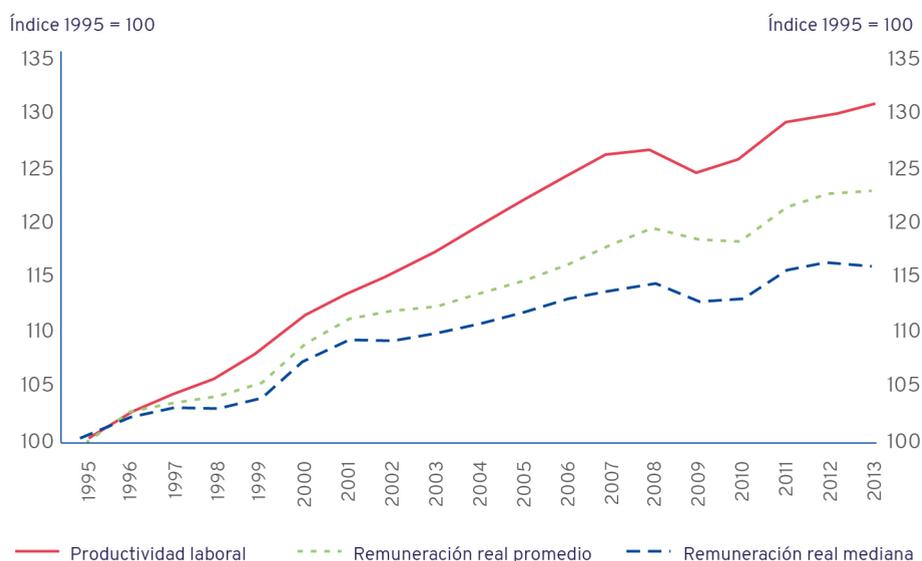
# 1. POSIBLES BENEFICIOS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA SECTORIAL

## ▶ (Re)alinear la evolución de los salarios y la productividad a través de la negociación colectiva

En las últimas décadas, la evolución de los salarios en los países industrializados estuvo en gran medida desacoplada de la evolución de la productividad (OIT, 2023; OCDE, 2019). El estudio exhaustivo más reciente sobre la evolución dispar de la productividad laboral y los salarios fue proporcionado por la OCDE (2018) y se muestra en la Figura 1.

▶ Figura 1

Productividad laboral y salarios reales en los países de la OCDE



Notas: Promedio ponderado por empleo de 24 países (promedios móviles de dos años que terminan en los años indicados).

Fuente: OCDE (2018). Figura 2.2

La disparidad entre salarios y productividad fue especialmente evidente en los países con sistemas de relaciones laborales liberales mientras que en otros países siguió a la erosión de la negociación colectiva salarial en niveles superiores (Bental y Demougin, 2010; Cooper y Mishel, 2015; OIT, 2017; Paternesi Meloni y Stirati, 2023). Además, esta disparidad entre salarios y productividad favoreció claramente a la parte empleadora, ya que la participación del capital aumentó mientras que la participación de los salarios disminuyó. En este sentido, la desigualdad relativa entre los ingresos del capital y los ingresos salariales aumentó en el mundo industrializado.

Sin embargo, independientemente de qué parte de la relación laboral tiene más poder, una reforma que fortalezca la negociación colectiva a niveles superiores también significaría que la evolución de los salarios y de la productividad podrían alinearse entre sí, de modo que los salarios puedan seguir el ritmo de la productividad. La razón por la que la negociación colectiva de nivel superior (en particular a nivel sectorial y nacional) permitiría esto es que en principio favorecería que los interlocutores sociales de más alto nivel (sindicatos, organizaciones de empleadores y el gobierno) puedan decidir conjuntamente cómo deben fijarse los salarios para que los costos y los beneficios se repartan equitativamente entre empleadores y trabajadores. En este sentido, la negociación colectiva de nivel superior es también un instrumento de política económica estratégica para gobernar los salarios y la productividad de un sector o incluso de un país (OIT, 2024). En principio, permite a los actores de nivel superior decidir conjuntamente cómo deben evolucionar los salarios y la productividad, contribuyendo a la gobernanza (o gestión controlada) de los salarios (y de las cuestiones no salariales) y al desarrollo a corto y largo plazo de la productividad en los diferentes sectores de la economía.

Por lo tanto, el desarrollo y fortalecimiento de la negociación colectiva sectorial también permitiría al Estado, sindicatos y organizaciones de empleadores gobernar e “influir” en la evolución de los salarios y la productividad. Dependiendo de la relación de poder entre los actores y sus intereses, podrían definirse y aplicarse diferentes objetivos estratégicos que podrían incluir la sincronización de la evolución de los salarios y la productividad para lograr resultados mutuamente beneficiosos. Sin embargo, independientemente de las estrategias y políticas que se busquen y apliquen, es importante destacar que una reforma a favor de la negociación sectorial también abre la opción de hacer uso de este instrumento de política económica para gobernar la economía y la sociedad.

## ▶ Fomentar la productividad a través de la competencia por los salarios o la innovación

---

Una segunda ventaja de la negociación colectiva sectorial es la forma en que mejora la productividad en las empresas, sectores y países. Si los salarios y las condiciones de trabajo se regulan para un ámbito más amplio, como por ejemplo un sector, se limita la flexibilidad que permite que las empresas usen su poder de mercado laboral para aumentar su competitividad “simplemente” bajando los salarios y empeorando las condiciones de trabajo (Braakmann y Brandl, 2021). En cambio, la estandarización de los salarios y las condiciones laborales a nivel sectorial garantiza que todas las empresas se enfrenten a las mismas limitaciones y oportunidades del mercado laboral. Esto puede limitar la competitividad de algunas empresas e incluso expulsarlas del mercado cuando otras obtengan mejores resultados. Así, desde la perspectiva económica tradicional neoclásica, esta limitación de la flexibilidad de las empresas y las prerrogativas de la gerencia para cambiar los salarios y condiciones laborales unilateralmente podrían interpretarse como la causa de ineficiencias y distorsiones del mercado laboral (Nickell y Layard, 1999).

Sin embargo, el hecho de que algunas empresas improductivas sean expulsadas del mercado debido a la estandarización sectorial de los salarios y las condiciones laborales a través de la negociación colectiva también tiene efectos positivos para el conjunto de la economía y la sociedad y, en particular, para las empresas que son líderes tecnológicos. La cuota de mercado de las empresas improductivas que son expulsadas puede ser captada por las empresas con mayor productividad porque son más innovadoras y tecnológicamente avanzadas. Por lo tanto, las empresas innovadoras están “protegidas” de aquellas que compiten basándose en la reducción o *dumping* de salarios en lugar de la innovación. Como tal, la negociación colectiva sectorial también genera incentivos para que las empresas mejoren su competitividad a largo plazo invirtiendo en innovaciones y en la formación de sus trabajadores. Esto puede incluir, por ejemplo, cambios en los sistemas de remuneración para motivar a los trabajadores de manera más efectiva o reestructurando la organización del trabajo y fomentando el trabajo en equipo. Evidencia reciente de investigaciones demuestra que la normalización de los salarios y las condiciones laborales y los incentivos positivos para que la dirección compita en innovaciones organizativas y/o tecnológicas (en lugar de en el costo de la mano de obra) son beneficiosos para la productividad y la competitividad a largo plazo de las industrias y los países (Bloom et al., 2017; Doucouliagos y Laroche, 2003; Scarpetta y Tressel, 2004; Wachsen y Blind, 2016; Willman, 1986; y Wright, 2024).

En consecuencia, cualquier reforma de la negociación colectiva hacia el fortalecimiento de la negociación a nivel sectorial también implicaría que las empresas se vean incentivadas a competir en base a la innovación tecnológica y organizacional en lugar de utilizar los salarios y las condiciones laborales. El cambio del sistema de negociación colectiva también puede ir acompañado de un cambio en la estructura de la economía, en el sentido de que algunas empresas podrían ser expulsadas del mercado, pero las empresas más productivas e innovadoras se beneficiarían. En cualquier caso, a largo plazo, una reforma hacia el fortalecimiento de la negociación colectiva sectorial conduciría a un aumento en promedio de la productividad y la competitividad de la economía a largo plazo, lo que también debería ser considerado en el debate político.

Cuanto más amplia sea la cobertura de los salarios y las condiciones de trabajo estandarizados, mayor será el efecto sobre la productividad y la competitividad. Si se desincentiva a las empresas para que compitan por salarios y condiciones laborales (más bajos), tendrán que competir en otros aspectos, es decir, en la innovación tecnológica para ser competitivas y no ser expulsadas del mercado. Este es el llamado “efecto látigo de productividad“, que alienta (o fuerza) a las empresas a aumentar la productividad a través de la innovación tecnológica u organizacional (Erixon 2018; Willman 1986). Este efecto también es relevante para aquellos aspectos de la política económica que pretenden fortalecer la posición competitiva de las empresas del país en el contexto de una economía globalizada. Uno de los casos donde este efecto fue una característica central de la política es Suecia en la segunda mitad del siglo XX, cuando el llamado modelo macroeconómico Rehn-Meidner estableció con éxito una espiral ascendente entre el funcionamiento productivo de la economía y el carácter distributivo de su Estado de bienestar (Erixon, 2010).

## ▶ La eficiencia de la negociación colectiva de nivel superior para las PYME

---

Un tercer posible beneficio es que la negociación colectiva sectorial y la regulación conjunta de la estandarización de los salarios y las condiciones de trabajo favorezcan más a las PYME que a las empresas multinacionales, por su eficiencia. A diferencia de las multinacionales, las PYMEs no suelen disponer de departamentos especializados en recursos humanos con los conocimientos necesarios para fijar los salarios y las condiciones de trabajo de acuerdo con la normativa laboral (que frecuentemente es compleja y cambiante). Por lo tanto, para las PYMEs es potencialmente ventajoso y rentable regular los salarios y las condiciones laborales

a través de convenios colectivos que se negocian colectivamente en su nombre, en lugar de individualmente para todos los empleados de la empresa (Venn, 2009).

Esto significa que para los países en los que la economía se caracteriza por una elevada proporción de PYMEs, los convenios colectivos sectoriales que definen salarios y condiciones laborales pueden ser potencialmente ventajosos para el crecimiento de la productividad. Cabe mencionar que no hay evidencia estadística convincente y generalizable disponible de que la negociación colectiva de nivel sectorial tenga un efecto sistemático sobre la productividad o la innovación según el tamaño de la empresa (Camisón-Zornoza et al., 2004; Gooding y Wagner, 1985). Sin embargo, la evidencia de los países que combinan una alta productividad y una elevada proporción de PYMEs innovadoras con la negociación colectiva sectorial (por ejemplo, Austria, Dinamarca o Suecia) muestran antecedentes positivos<sup>2</sup>.

## 2. PRECONDICIONES PARA EL FUNCIONAMIENTO EFICAZ DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA SECTORIAL

Estos potenciales beneficios asociados a la negociación colectiva sectorial están supeditados a una serie de factores institucionales habilitadores (e interdependientes). Esta segunda parte del artículo detalla la evidencia de cinco de esos factores: la coordinación de los actores de la negociación colectiva; una elevada cobertura de la negociación colectiva; una reducción de la fragmentación de las estructuras de representación de trabajadores y empresarios y una representación unificada de los intereses; e inversión sostenida en el desarrollo de capacidades y el funcionamiento de la negociación colectiva.

---

2. Véase también Andersen (2024) y Wright (2024) para más debates y ejemplos.

## ▶ La importancia de la coordinación de los actores de la negociación colectiva multinivel

---

La coordinación requiere que los interlocutores sociales a nivel de empresa y a nivel sectorial coordinen sus intereses mutuos en la estandarización de los salarios y las condiciones laborales. Esto significa que en un sistema de negociación multinivel (que combina el nivel sectorial y de empresa), el efecto positivo sobre la productividad depende de la coordinación efectiva de las distintas unidades de negociación tanto entre sectores (coordinación horizontal) como entre el nivel sectorial y el de empresa (coordinación vertical). También es de fundamental importancia que esta coordinación esté garantizada, ya que si no se consigue, los efectos sobre el rendimiento pueden ser perjudiciales.

Aunque la literatura muestra que tanto la negociación colectiva sectorial como la coordinación vertical de la negociación colectiva pueden ser muy beneficiosas para la productividad y la competitividad de las economías (Traxler et al., 2001), estudios recientes (Braakmann y Brandl, 2021) muestran que la negociación colectiva coordinada multinivel puede incluso tener efectos beneficiosos adicionales a la productividad de las empresas. La explicación es que la estandarización sectorial de los salarios y las condiciones laborales y los efectos positivos asociados sobre la productividad se refuerzan al permitir que las empresas hagan ajustes que sean sensibles (y conozcan) el contexto local de la empresa y eviten el *free-riding*. Al hacerlo, también se maximizan los intereses mutuos de la empresa, el sector y la economía. Estos ajustes locales incluyen acuerdos sobre el tiempo de trabajo que permiten amortiguar las fluctuaciones de los mercados laborales y de productos (Eurofound, 2020; Heyes, 2013; Nergaard et al., 2009; OIT y OCDE, 2020; OCDE, 2020).

Dada la importancia de la coordinación vertical para lograr una reforma exitosa de su sistema de negociación colectiva, los países que quieran reformar su sistema de negociación colectiva también tendrán que adaptar la organización y las estructuras de sus sindicatos y organizaciones de empleadores. Es necesario que existan sindicatos sectoriales representativos y organizaciones de empleadores para negociar convenios colectivos sectoriales vinculantes.

## ▶ La necesidad de una alta cobertura de la negociación colectiva

---

El segundo factor habilitador es la presencia de un nivel suficientemente alto de cobertura de la negociación colectiva para que los términos y condiciones definidos en los convenios colectivos se apliquen a una elevada proporción de trabajadores y empresas, incluidas las PYMEs.

Existen varias formas de conseguirlo. Por ejemplo Traxler y Behrens (2002) ofrecen una visión general útil de diferentes normativas de distintos países. Los autores sostienen que, por lo general, las leyes sobre los mecanismos de extensión (automática) de los convenios colectivos (es decir, las reglas *erga omne*) se utilizan en muchos países europeos para garantizar una elevada cobertura de la negociación colectiva. Aunque los detalles legales difieren de un país a otro, así como las normas y procedimientos sobre la extensión de los convenios colectivos, muchas de estas normativas permiten la extensión de las disposiciones de los convenios colectivos más allá de los miembros de los sindicatos y las organizaciones de empleadores firmantes. En Francia, por ejemplo, la extensión es una práctica generalizada y es casi “automática”, mientras que en otros países, como Alemania, la extensión es más bien excepcional debido a los obstáculos procedimentales.

## ▶ La importancia de la coordinación del sistema de interlocutores sociales y representación de intereses bajo organizaciones paraguas

---

En relación al tercer factor habilitador, un alto grado de fragmentación del sistema sindical es problemático para el funcionamiento de un sistema de negociación colectiva multinivel por dos razones. En primer lugar, sin procedimientos o instituciones que reúnan a todos los sindicatos, es difícil alinear y coordinar los diferentes intereses en torno a intereses comunes y por lo tanto, a los objetivos y resultados de la negociación. En segundo lugar, si los convenios colectivos seleccionados por los sindicatos a nivel de empresa se extienden al sector, no está claro qué sindicato debe y puede representar mejor los intereses de todo el sector. Por lo tanto, en una reforma de la negociación colectiva deben establecerse normas legales claras que regule la formación de intereses y la búsqueda de consenso entre los sindicatos a nivel sectorial.

Además, al igual que ocurre con los sindicatos, por parte de los empleadores, también se necesita establecer un mecanismo que regule la formación de intereses y la representación a nivel sectorial.

Un alto grado de fragmentación del sistema de interlocutores sociales significa que sin aclarar quiénes son las partes representativas en la negociación por el lado de los trabajadores y de los empleadores, la negociación sectorial junto con la negociación de empresa podría no conducir a los resultados beneficiosos que puede tener un sistema de negociación colectiva multinivel. Por lo tanto, los sindicatos por un lado y los empleadores por otros necesitan ser coordinados o “unificados” en cada lado. Ejemplos de otros países demuestran que un sistema de actores fragmentado puede reunirse y sus actividades coordinarse bajo organizaciones paraguas de máximo nivel que, además, estén dotadas de autoridad que les permite alinear y gobernar a las organizaciones individuales hacia actividades de intereses mutuamente beneficiosos y, por lo tanto, evitar el *free-riding* de organizaciones y empresas (véase, Brandl, 2012; Stokke, 2008; Traxler et al., 2001).

Esto significa que para que la negociación colectiva sectorial sea efectiva y “exitosa”, la existencia de organizaciones representativas para cada sector, a ambos lados de la relación laboral, es un prerequisite para lograr una coordinación eficaz entre los distintos niveles. Sin embargo, también es necesario establecer sindicatos y organizaciones de empleadores nacionales de máximo nivel que coordinen a las organizaciones sectoriales en un sistema de negociación colectiva multinivel. Estas organizaciones también deben estar dotadas de un fuerte mandato para coordinar y gobernar a los actores de nivel inferior con el fin de que se establezcan convenios colectivos sectoriales vinculantes. Esto significa que una reforma que pretenda establecer un sistema de negociación colectiva multinivel que funcione bien también debería reformar el sistema de interlocutores sociales, incluyendo la formación de organizaciones sectoriales y nacionales que tengan la autoridad para garantizar que los intereses mutuos sean priorizados.

## ▶ Expectativas de largo plazo para el desarrollo de capacidades y el funcionamiento de la negociación colectiva multinivel

---

Cualquier reforma del sistema de negociación colectiva de un país trae cambios en la forma de determinar los salarios y las condiciones laborales. Por lo tanto, todos los actores involucrados enfrentarán una nueva situación con nuevas responsabilidades, derechos y obligaciones. Además, cualquier reforma para pasar de un sistema de negociación a nivel de empresa a un sistema multinivel que incluya la negociación a nivel sectorial requiere potencialmente la participación de nuevos actores. Como muestran investigaciones recientes (Brandl e Ibsen, 2019), todo cambio en los sistemas de negociación colectiva puede dar lugar a ineficiencias, ya que los actores involucrados tienen que “aprender las reglas del juego”, en el sentido de que no se puede esperar que negocien eficientemente desde el principio. De hecho, alcanzar el funcionamiento óptimo de la negociación colectiva lleva tiempo porque las partes negociadoras necesitan poder adaptarse al nuevo contexto y establecer confianza, que es especialmente valiosa para sostener la negociación colectiva (Brandl, 2021).

En este contexto, las reformas del sistema de negociación colectiva también requerirán cambios de política pública para fortalecer el desarrollo de capacidades de los actores. Esto incluye la reestructuración del sistema organizacional de las partes negociadoras, así como recursos y capacidades para que los representantes de los sindicatos y de los empleadores participen en negociaciones efectivas. No obstante, este desarrollo de capacidades puede resultar costoso en el sentido de que la negociación puede no alcanzar el resultado óptimo desde el principio, sino que puede requerir un período de aprendizaje difícil. Sin embargo, los beneficios a largo plazo para el desarrollo de la economía y la sociedad con la implementación de un sistema de negociación colectiva multinivel son evidentes, aunque puedan ser necesarios algunos valiosos esfuerzos adicionales y paciencia.

## CONCLUSIONES

La negociación colectiva es una característica importante e inherente a la economía y la sociedad en todas las economías industrializadas del mundo (Gernigon et al., 2008; Hayter, 2011; OIT, 1949; OCDE, 2018; Rychly, 2009). Por este motivo, es importante que la negociación colectiva se inscriba en un marco institucional y jurídico que garantice su funcionamiento óptimo. En este contexto, el presente documento describió y explicó qué objetivos pueden alcanzarse y qué resultados pueden esperarse de una reforma de la negociación colectiva que refuerce la negociación colectiva sectorial. En este sentido, el documento sostiene que la negociación colectiva sectorial es también un instrumento de política pública que permite a los responsables del diseño de políticas (es decir, las organizaciones de empleadores, los sindicatos y el Estado) influir y gobernar la evolución de los salarios y las condiciones laborales, así como la productividad y la competitividad de las empresas, los sectores y el país en su conjunto. Por ejemplo, la negociación colectiva sectorial permite al Estado - junto con los representantes de los sindicatos y de los empleadores - sincronizar sus intereses para alinear no sólo la evolución de los salarios con la productividad, sino también aumentar la competitividad a largo plazo de la economía.

En concreto, el artículo muestra argumentos según los cuales un sistema de negociación colectiva multinivel - caracterizado por la negociación colectiva a nivel de empresa y de sector - puede ser altamente beneficioso para la productividad y la competitividad de la economía a corto y largo plazo, pero esto depende en gran medida de la coordinación de las unidades de negociación. La razón de las ventajas de un sistema de negociación colectiva multinivel es que permite negociar cuestiones que son relevantes para la empresa y cuestiones que son relevantes para el sector. En este sentido, un sistema de negociación multinivel aprovecha las sinergias entre los distintos niveles y, por lo tanto, regula el mercado laboral de manera más eficiente. Por ejemplo, es mucho más eficiente regular cuestiones que son relevantes para todas las empresas de un sector de forma similar a nivel sectorial que de forma repetida y poco sistemática para cada empresa individualmente, o no hacerlo en absoluto. Además, los estándares comunes del sector sobre salarios y condiciones laborales pueden ser muy beneficiosos para las PYMEs y las empresas innovadoras. Como se explica en el documento, un sistema multinivel que complemente la negociación

sectorial con la negociación colectiva de empresa también permite modificaciones y ajustes al contexto específico de la empresa, lo que puede aumentar aún más la productividad y competitividad.

Por lo tanto, la implementación de un sistema de negociación colectiva multinivel puede ser beneficioso si (y sólo si) se aplican también las precondiciones para el funcionamiento efectivo de la negociación colectiva multinivel que se esbozaron anteriormente. En este sentido, el “éxito” de un sistema de negociación colectiva multinivel está supeditado a importantes reformas de complementarias, tanto del sistema legal de fijación de salarios como de la organización de los sindicatos y las organizaciones de empleadores.

## REFERENCIAS

- ▶ Bamber, G. J., Cooke, F. L., Doellgast, V., and Wright, C. F. (Eds.). (2021) *International and comparative employment relations: Global crises and institutional responses*. Sage.
- ▶ Bechter, B., Brandl, B., and Meardi, G. (2012) Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations. *European Journal of Industrial Relations*, 18(3), 185-202.
- ▶ Bental, B. and Demougin, D. (2010) Declining labor shares and bargaining power: an institutional explanation. *Journal of Macroeconomics*, 32(1), 443-456.
- ▶ Bloom N, Sadun R, van Reenen J (2017) Management as a Technology? NBER Working Paper No. 22327.
- ▶ Braakmann, N., and Brandl, B. (2021). The performance effects of collective and individual bargaining: A comprehensive and granular analysis of the effects of different bargaining systems on company productivity. *International Labour Review*, 160(1), 43-64.
- ▶ Brandl, B. (2012) Successful wage concertation: The economic effects of wage pacts and their alternatives. *British Journal of Industrial Relations* 50: 482-501.
- ▶ Brandl, B. (2021) Trust relationships in employment relationships: The role of trust for firm profitability. *International Journal of the Economics of Business*, 28(1), 139-161.
- ▶ Brandl, B. (2023) Everything we do know (and don't know) about collective bargaining: The Zeitgeist in the academic and political debate on the role and effects of collective bargaining. *Economic and Industrial Democracy*, (Forthcoming).
- ▶ Brandl, B., and Ibsen, C. L. (2019) Collective wage bargaining and the role of institutional stability: a cross-national comparison of macroeconomic performance. *Cambridge Journal of Economics*, 43(3), 677-694.

- ▶ Calmfors L and Driffill J (1988) Bargaining Structure, Corporatism and Macroeconomic Performance. *Economic Policy* 6: 13-61.
- ▶ Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., and Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, 25(3), 331-361.
- ▶ Cooper, D. and Mishel, L. (2015) The erosion of collective bargaining has widened the gap between productivity and pay. *Economic Policy Institute*, Washington, DC
- ▶ Doucouliagos C. and Laroche P (2003) What Do Unions Do to Productivity: A Meta-Analysis. *Industrial Relations* 42: 650-691.
- ▶ Doucouliagos C, Freeman RB, and Laroche P (2017) *The Economics of Trade Unions: A Study of a Research Field and Its Findings*. Routledge, London
- ▶ Erixon, L (2010) The Rehn-Meidner Model in Sweden: Its Rise, Challenges and Survival. *Journal of Economic Issues* 44: 677-715
- ▶ Erixon, L (2018) Progressive supply-side economics. *Cambridge Journal of Economics* 42: 653-697
- ▶ Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (2020) *The Involvement of Social Partners in Policymaking during the COVID-19 Outbreak*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- ▶ Flanagan RJ (1999) Macroeconomic performance and collective bargaining: An international perspective. *Journal of Economic Literature* 37: 1150-1175
- ▶ Gernigon B, Otero A, Goracio G (2008) ILO principles concerning collective bargaining. *International Labour Review* 139: 33-55.
- ▶ Gooding, R.Z. and Wagner III, J.A. (1985) A Meta-Analytic Review of the Relationship between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 462-481.
- ▶ Hayter S (2011) *The Role of Collective Bargaining in the Global Economy. Negotiating for Social Justice*. Edward Elgar, Cheltenham
- ▶ Heyes J (2013) Vocational training, employability and the post-2008 jobs crisis: responses in the European Union. *Economic and Industrial Democracy* 34(2): 291-311.

- ▶ Nergaard K, Dølvik JE, Marginson P, Bechter B, Arasanz Díaz J (2009) Engaging with variable pay: a comparative study of the metal industry. *European Journal of Industrial Relations* 15: 121-141
- ▶ Nickell SJ and Layard R (1999) Labour Market Institutions and Economic Performance. In: Ashenfelter O, Card D (ed) *Handbook of Labor Economics*, North Holland, Amsterdam, 3029-3084
- ▶ OCDE (2018) The Role of Collective Bargaining Systems for Good Labour Market Performance. In: OECD (ed) *OECD Employment Outlook 2018*. OECD, Paris, p 73-122.
- ▶ OCDE (2018) *OECD Economic Outlook, Issue 2*. OECD, Paris
- ▶ OCDE (2019) *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*. OECD, Paris
- ▶ OCDE (2020) *Social Partnership in the Times of the COVID-19 Pandemic*. Paris: OECD.
- ▶ OIT (1949) *Right to Organise and Collective Bargaining Convention*, ILO Convention No. 98, Geneva.
- ▶ OIT (2017) Trends in Collective Bargaining Coverage: Stability, Erosion or Decline? *ILO Issue Brief* No. 1, Geneva.
- ▶ OIT (2022) *Social Dialogue Report 2022 – Collective bargaining for an inclusive sustainable and resilient recovery*. Geneva: ILO.
- ▶ OIT (2023) *A Review of Wage Setting through Collective Bargaining*. Geneva: ILO.
- ▶ OIT (2024) *Social Dialogue Report*. Geneva: ILO.
- ▶ OIT and OCDE (2020) *Social Dialogue, Skills and COVID-19: The Global Deal for Decent Work and Inclusive Growth Flagship Report*. Geneva: ILO.
- ▶ Paternesi Meloni, W., and Stirati, A. (2023) The decoupling between labour compensation and productivity in high-income countries: Why is the nexus broken? *British Journal of Industrial Relations*, 61(2): 425-463.
- ▶ Rychly L (2009) Social dialogue in times of crisis: Finding better solutions. ILO, Geneva

- ▶ Scarpetta S and Tressel T (2004) Boosting productivity via innovation and adoption of new technologies: any role for labour market institutions? Policy Research Working Paper Series no. 3273. World Bank, Washington.
- ▶ Soskice, D. (1990) Wage Determination: The Changing Role of Institutions in Advanced Industrialized Countries, *Oxford Review of Economic Policy*, 6, 36-61.
- ▶ Stokke TA (2008) The anatomy of two-tier bargaining models. *European Journal of Industrial Relations* 14: 7-24
- ▶ Traxler F (1995) Farewell to Labour Market Associations? In: Traxler F, Crouch C (ed) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot, Avebury, p 3-19
- ▶ Traxler, F. and Behrens, M. (2002) Collective bargaining coverage and extension procedures. Eurofound, Dublin
- ▶ Traxler F, Blaschke S, Kittel B (2001) *National Labor Relations in Internationalized Markets*. Oxford University Press, Oxford
- ▶ Venn, D. (2009) Legislation, Collective Bargaining and Enforcement: Updating the OECD Employment Protection Indicators, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 89, OECD, Paris.
- ▶ Wachsen, E., and Blind, K. (2016). More labour market flexibility for more innovation? Evidence from employer–employee linked micro data. *Research Policy*, 45(5), 941-950.
- ▶ Willman P (1986) *Technological Change, Collective Bargaining, and Industrial Efficacy*. Clarendon Press, Oxford.

## SERIE INFORMES TÉCNICOS OIT CONO SUR

Esta serie, producida por la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina, busca documentar y analizar temas prioritarios para el mundo del trabajo contemporáneo, con el objeto de aportar al desarrollo de conocimiento y al diálogo social, como parte del mandato de la OIT de promoción de la justicia social a través del trabajo decente.

[Revise aquí la serie completa](#)



**Ultimos títulos de la serie:**

---

Nº43 Negociación multinivel coordinada en Dinamarca  
Søren Kaj Andersen



---

Nº42 Negociación colectiva coordinada y multinivel:  
experiencias internacionales y opciones de políticas para Chile

Damian Grimshaw, Fabio Bertranou, Sonia Gontero,  
Antonia Urrutia





Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT  
para el Cono Sur de América Latina

---

Tel: +56-2 2580-5500  
E-mail: [santiago@ilo.org](mailto:santiago@ilo.org)  
[ilo.org/es/chile](http://ilo.org/es/chile)

---

Santiago de Chile

