




# Negociar la negociación

## Claves de una negociación eficaz de la Dirección vs. los empleados



Este artículo aborda las claves operativas en las que descansa una negociación eficaz entre la Dirección de la empresa y los representantes legales de sus trabajadores. De ella depende la buena marcha de la compañía, en una medida que habitualmente se desconoce

---

**Guido Stein**

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y unidad docente de Negociación en el IESE Business School

---

**José Ramón Pin**

Profesor emérito de Dirección de Personas en las Organizaciones y Ética Empresarial en el IESE Business School

---

**Miguel Martín**

Asistente de Investigación en el IESE Business School

**T**odas las negociaciones colectivas suelen entrañar especificidades propias que las distinguen entre sí. No es lo mismo afrontar una negociación sectorial –donde la preparación está muy estructurada, lo que puede suponer, a menudo, un año de duración, y puede llegar a extenderse dos años más– que un convenio de empresa por cada centro de trabajo. Por ello, antes de conocer la visión que el Departamento de Recursos Humanos tiene sobre los sindicatos, conviene conocer las situaciones en las que dicho departamento se tiene que enfrentar a ellos y la prelación que los convenios colectivos tienen en las fuentes del derecho laboral, así como su posición dentro de la jerarquía normativa.

El mejor modo de potenciar el papel de los sindicatos es mejorar el ambiente de confianza en la compañía. Si la atmósfera es de cooperación leal, la posibilidad de crear valor se incrementa. Por el contrario, cuando reina la desconfianza, aumentan las tensiones y se alejan posturas, y, con ello, crecen las posibilidades de que se produzcan huelgas o bloqueos. Por su parte, las pequeñas empresas suelen acogerse a con-

sectorial, alejando, de este modo, la conflictividad laboral de la compañía y traspasándola al sector. Cuando, por el contrario, los problemas son específicos, o la forma de negociar de los terceros no convence, la empresa no tiene más remedio que llevárselos a su propio terreno. Existen compañías que realizan una negociación colectiva dual. Para temas específicos (salarial, clasificación de puestos u organización de turnos, horarios...), trasladan la negociación a la empresa, mientras que el resto de temas por negociar se acogen a la negociación sectorial. Cuando la tensión se incrementa y tiende a generar conflictividad, habrá que redundar en la profesionalidad, reduciendo así la emotividad e incrementando la búsqueda de la solución más práctica.

### PODERES Y NEGOCIACIÓN

La mayor fuente de poder negociador en la representación de los trabajadores es la amenaza de huelga, aunque no es la única. Por su parte, la empresa también cuenta con importantes contrapartidas de poder. La tasa de inflación o el paro son armas de doble filo, mientras que la posibilidad de deslocalización otorga poder a la empresa. Tal como veremos más adelante, el director general, con sus decisiones, también otorga o retira poder negociador al Departamento de Recursos Humanos.

Una elevada tasa de paro y una baja tasa de inflación contribuyen a que los sindicatos ejerzan una menor presión y tengan menos fuerza para generar conflictos. En esta línea, Skott<sup>1</sup> expone que, si los sindicatos se preocupan por la inflación, disponen de incentivos para moderar sus demandas salariales, con el fin de reducir el nivel de desempleo y el sesgo de inflación.

Eckel y Egger<sup>2</sup> desarrollaron un modelo de equilibrio en el que las empresas multinacionales eran capaces de disminuir el poder negociador de los sindicatos y negociar bajadas salariales, bajo la amenaza de proveer a los servicios locales mediante las plantas de otros países. Este hecho indica que el poder negociador de una compañía sobre los trabajadores depende, entre otras cosas, del poder de deslocalización del que esta dispone. Si la posibilidad de realizar una inversión extranjera directa es alta, entonces la empresa ganará poder sobre los sindicatos, mientras que, en

**Existen compañías que realizan una negociación colectiva dual. Para temas específicos (salariales, clasificación de puestos u organización de turnos, horarios...), trasladan la negociación a la empresa, mientras que el resto de temas por negociar se acogen a la negociación sectorial**

venios sectoriales, en lugar de complicarse y alterar el día a día empresarial con negociaciones de convenios propios.

Cuando los aspectos por negociar son comunes al sector, o se considera que terceros ajenos a la compañía podrían solucionarlos, la empresa se acoge a la mesa

## NIVELES DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN ESPAÑA

Nombre	Participantes en la negociación
Acuerdo de Concertación Nacional	Gobierno, sindicatos (CC. OO. y UGT) y patronales (CEOE y CEPYME)
Acuerdo Interconfederal	Sindicatos y patronal
Convenio del sector nacional Convenio de la comunidad autónoma	Sindicatos y patronal de ámbito territorial
Convenio de empresa Cláusula de descuelgue	Sindicatos y empresa
Convenio franja	Colectivo específico de trabajadores y empresa

el caso contrario, podrá hacer creer a estos que la opción de deslocalización es más elevada de lo que es en realidad. El conocimiento de la realidad global y de las expectativas generadas juega un importante papel en la negociación colectiva entre la empresa y los trabajadores.

### NEGOCIACIÓN INTERNA

#### Negociar con los pares

Los pares son los primeros con quienes se prepara la negociación, ya que, con ellos, se advierten los problemas que están sucediendo en la empresa. Algunos de estos problemas son del propio Departamento de Recursos Humanos, pero existen otros que no se controlan desde dentro. Los grandes aspectos que se tratan junto con el resto de departamentos son los horarios, las categorías y la distribución de trabajo, que son las necesidades operativas de las áreas de trabajo y las que marcan la productividad del mismo. Por el contrario, el que mejor maneja las necesidades retributivas es el propio Departamento de Recursos Humanos.

Los departamentos exponen las problemáticas surgidas a lo largo del año; lo importante es conseguir un

nivel de diálogo franco y fluido, de modo que las prioridades puedan encajarse en el planteamiento de negociación propuesto desde Recursos Humanos. Es preciso evitar que se hable de aquello que no forma parte del discurso oficial, de modo que se logre que colaboren en una discusión que no es únicamente del Departamento de Recursos Humanos, sino de toda la empresa, como es la negociación colectiva.

Los pares no suelen acudir a las reuniones; sin embargo, en las oficinas o en los cafés, al conversar con otros directores, actúan e influyen en las negociaciones. Por ello, debería producirse una coordinación entre las partes para no salirse del discurso oficial. Cuando no se logra dicha coordinación entre la comunicación informal y el discurso oficial, se produce un ruido que empaña la negociación y resta crédito al Departamento de Recursos Humanos. Por ello, es necesario coordinar las peticiones de lo que se espera ofrecer y conseguir en dicha negociación colectiva con el resto de departamentos, que se presenta a la Dirección General, que es la que tendrá que aprobar el planteamiento.

Hacerlo bien significa convertirlos en aliados en la negociación, que respalden lo que se está de- >>>

►►► fendiendo desde Recursos Humanos. Para ello, habrá que escucharlos y hacer que se sientan entendidos en los planteamientos y sugerencias que formulan. En general, los directores de Recursos Humanos con experiencia tienen asumido este hecho, pero uno nuevo puede caer en el error de no contar con ellos suficientemente.

Cuando exista una nota discordante entre los compañeros del Comité de Dirección, desde Recursos Humanos se debería hablar con ellos para hacerles entender que la opinión de la empresa es una, y que esa disidencia genera fisuras que serán aprovechadas por la contraparte para debilitar la posición de la compañía.

### **Negociar con el director general**

Lo que el director general del Departamento de Recursos Humanos busca en una negociación de estas características es no tener conflictos y mejorar la posición de la compañía. Si se consigue una ventaja a cambio de un precio, será aceptado, pero no puede tratarse de un ejercicio solo de dar, sino que tiene que constituirse como un proceso de mejora de la empresa. A todo el mundo le interesa que las cosas funcionen mejor, por lo que se trata de buscar un equilibrio entre la generación de riqueza y las reivindicaciones. Si todo el mundo sale ganando, se evitarán las situaciones de bloqueo y conflicto que veremos más adelante.

Si se persigue una mejora en los resultados de la compañía, aumenta la disponibilidad del director general para conceder mejoras. Ninguno quiere que se



y el conflicto es la única forma de sobrevivir. Tanto el director de Recursos Humanos como los empleados son conscientes de que el director general se encuentra en disposición de “comprar la paz social”.

El mejor consejo que se puede dar a los encargados de la negociación colectiva para su relación con el director general es la coherencia. Si este entra en un conflicto, tendrán que apoyarlo hasta el final.

Un director que expone abiertamente su disposición a acudir a la huelga está otorgando capacidad y poder negociador. A partir de ahí, dependerá de la habilidad de Recursos Humanos el evitar que el conflicto se produzca. Por ello, es bueno solicitar al director general que manifieste su disposición a tener problemas antes de que estos se produzcan.

Existen directores generales que se implican y dan importancia a la negociación en el Comité de Dirección. Esta es una figura que, en muchos casos, al disponer de una visión más general, proporciona soluciones y alternativas, mientras que, a veces, Recursos Humanos puede limitar su actuación en escena como consecuencia de los aspectos legales implicados.

**Existen directores generales que se implican y dan importancia a la negociación en el Comité de Dirección. Estos, en muchos casos, al disponer de una visión más general, proporcionan soluciones y alternativas, mientras que, a veces, RR. HH. puede limitar su actuación en escena como consecuencia de los aspectos legales implicados**

produzca un conflicto, y, por ello, en pocas o en ninguna ocasión tendrá lugar un ERE (expediente de regulación de empleo) si la empresa tiene beneficios. Sin embargo, se asumirá este conflicto si, a cambio, se consigue una mejora, o si se está en situación de crisis,



Si está encima de la negociación durante todo el tiempo, genera mucha presión sobre Recursos Humanos. Por ello, este departamento suele preferir un director general consciente de la delicadeza del tema y fuera de las manos del Comité de Dirección. Es preferible que dé apoyo y refuerzo. Por último, debería dejar campo de actuación al departamento, ya que, de lo contrario, si el director de Recursos Humanos es una persona con poder negociador, la representación de los trabajadores puede intentar puentearlo y recurrir al director general.

Este solo debería abrir esa puerta de manera coordinada con el director de Recursos Humanos y cuando convenga para la mejor marcha del proceso. En caso contrario, sería necesario cesar al director de Recursos Humanos y sustituirlo por otra persona en lugar de restarle poder.

Salvo que se trate de un director general con mucha experiencia en negociación con los sindicatos, la necesidad de abordar otros temas relevantes de su incumbencia le puede tentar a ceder con mayor facilidad. Además, su presencia en la mesa debilita la autoridad de los representantes de la empresa en la interlocución

con los sindicatos. Al ser esta relación de carácter recurrente, o bien devuelve la autoridad para negociar, o bien debe cesar a dichos representantes.

### **Negociar con el equipo**

Las reuniones tienden a ser muy largas, ya que los argumentos se repiten, y la costumbre parece mostrar que una negociación debe ser larga, pues el concepto de eficiencia no está implantado, y, en numerosas ocasiones, los argumentos se repiten. Por ello, contar con un equipo negociador, aunque sea pequeño, siempre es positivo para poder repartir la carga.

En las mesas de negociación pueden surgir pequeños problemas que el Departamento de Recursos Humanos desconoce. Por ello, contar con alguien que, sin tratarse del director de Operaciones, conozca muy bien la operación, puede resultar interesante en el proceso de negociación. En este caso, es mejor depositar la capacidad negociadora sobre el profesional de Recursos Humanos y mantener al miembro de Operaciones con las funciones de responder y darle cuartel, pero no con la autoridad de negociar las condiciones. >>>

▶▶▶ En las negociaciones sectoriales está presente el representante de la compañía –normalmente, el de Recursos Humanos o el de Relaciones Laborales–, y, al llegar a la última fase de la negociación, aparece la figura del director de Recursos Humanos. Esta estrategia es fruto de la tendencia natural de las negociaciones a enquistarse, y, al final, la manera de desbloquearlas es elevar un nivel la interlocución. En este momento, se cederá en algunos aspectos a cambio de otros, pero de una manera controlada, ya estudiada previamente. Por tanto, la Dirección de Relaciones Laborales y la de Recursos Humanos tienen que estar coordinadas.

La representación sindical está formada, normalmente, por el Comité de Empresa, que lleva a algún asesor a la negociación –y que puede formar parte, o no, de la sección sindical–. Cuando esta se complica, aparecen como asesores miembros del sindicato más relevantes, que, debido a su experiencia, saben cómo manejar la relación.

### NEGOCIANDO EL CONVENIO

“Cada vez que se produce el más mínimo contacto con alguien del comité por algún tema que afecta al conjunto de la empresa, nos ponemos en contacto con el Departamento de Relaciones Laborales, con Recursos

Humanos, y lo comentamos sin realizar informes sobre el papel”, comentaba un director de Recursos Humanos. Es importante tener una buena relación con el personal del comité y tener claras dos cuestiones: diferenciar cuál es su función en el comité y entender a la persona que se tiene delante. Para ello, cuando se convocan elecciones y se constituye un nuevo comité, se debería citar a sus miembros a la mayor brevedad, con el propósito de sentarse a hablar y de conocerse. El tema es lo de menos.

Durante la negociación, en los comités suele haber dos tipos de personas: las comprometidas, que suelen ser más o menos razonables, y las que van detrás (el coro). A aquellos que actúan de coro no se los puede menospreciar, porque siguen suponiendo votos. En el caso de los comprometidos, es cuestión de analizarlos (quiénes son, qué buscan y de qué pie cojean), ya que son los líderes del resto de trabajadores, y su opinión será difundida en la empresa.

### EL PROCESO NEGOCIADOR Y SUS FASES

Los procesos de negociación del convenio, al tratarse de procesos largos que generan expectativas entre los trabajadores, empantanar las empresas. Estas expectativas son generadas por los sindicatos, que, antes de comenzar la negociación, publican una lista de lo



que se va a conseguir. Por ello, los empleados piensan que este nuevo convenio les cambiará la vida y están desconcentrados, por lo que interrumpen y alteran el día a día de la compañía. En esta situación, parece que la empresa deba reconocer en dichos convenios lo que han trabajado.

Las fases de este proceso no son las mismas para la empresa que para los sindicatos, ya que los segundos

blema real y, a partir de ahí, buscar soluciones –y no al revés–. Los sindicatos, al no estar acostumbrados a recibir explicaciones, acogen de buen grado dicha estrategia negociadora.

Explicar esta situación no debilita la posición negociadora de la empresa. Sin embargo, esta posición sí queda debilitada si el guion del departamento y del resto de agentes implicados difiere. Por ello, el cono-

**Durante la negociación, en los comités suele haber dos tipos de personas: las comprometidas, que suelen ser más o menos razonables, y las que van detrás (el coro). A aquellos que actúan de coro no se los puede menospreciar, porque siguen suponiendo votos. En el caso de los comprometidos, es cuestión de analizarlos, ya que son los líderes del resto de trabajadores, y su opinión será difundida en la empresa**

tienen que formar el comité, mientras que la compañía resume la negociación colectiva en tres fases: fijación de objetivos, planteamiento de la negociación y cierre.

**1 Fijación de objetivos.** Estos deberán ser razonables en la negociación, por lo que se deberá haber dedicado tiempo a su preparación. No se debe esperar modificar la empresa de la noche a la mañana, ni pensar únicamente en ofrecer. En esta fase se formulan dos preguntas: “¿qué se quiere?” y “¿a cambio de qué?”. Para ello, es conveniente reunirse con el resto de agentes implicados, pares, director general y equipo, con el objetivo de conocer sus posiciones y expectativas respecto a la negociación.

**2 Planteamiento de la negociación.** Aquí es importante gestionar la comunicación, los gestos, y plantear las demandas, dejando las radicalizaciones de lado, ya que, con ellas, solo se consigue poner en contra a la otra parte. La dinámica de una negociación reside en buscar y en encontrar los puntos importantes para la contraparte como comité, para los empleados y para el sindicato, ya que, en ocasiones, determinados objetivos tienen mayor prioridad que otros. En esta fase es importante acercar posiciones, buscando alternativas, argumentando y convenciendo.

Para lograr un planteamiento razonable, lo conveniente es convencer con argumentos, con números y con motivos, defendiendo la compañía y tratando de construir la negociación sobre elementos de referencia comunes. La realidad es el mejor punto común de referencia, por lo que se debe advertir cuál es el pro-

cimiento previo de las expectativas y posiciones cohesiona este hilo argumental.

En la mesa, el negociador tiene que ser respetado, pero, si no ha conseguido serlo con anterioridad, ya no lo va a conseguir en dicho contexto. En la mesa de negociación hay gente muy dura, pero no por ello la representación de la empresa debería amedrentarse. Ante este hecho, es conveniente tener paciencia y mucha calma, y ser conscientes de que la gente puede no querer atender a razones. Recesos o tiempos muertos pueden ayudar a rebajar las tensiones y aclarar las ideas.

**3 Cierre.** Es importante que la negociación tenga un fin determinado, ya que interfiere en la compañía. Por ello, el Departamento de Recursos Humanos prefiere las negociaciones cortas, mientras que los sindicatos prefieren las largas, caracterizadas por su complejidad. Durante la negociación, se han podido decir muchas cosas, por lo que celebrar juntos la llegada del cierre supone una opción para volver a la calma tras la tempestad.

La negociación con los sindicatos no se reduce a negociaciones puntuales de convenios, sino que se trata más bien de una negociación anual, donde se va marcando un estilo y una postura que deben ser coherentes. Esta etapa situada entre convenios supone el momento ideal para conocer a los interlocutores, saber de qué pie cojea cada uno, aprender a otorgar credibilidad (un comité que no es creíble, no vale para mucho), etc. >>>



## Criterios operativos

1. El sindicato aporta experiencia, profesionalidad y pragmatismo a cambio de introducir sus intereses en la empresa.
2. Si la empresa se caracteriza por un buen clima de trabajo, será mejor atenerse al convenio colectivo y dejar la conflictividad en el sector.
3. La empresa es la que paga la conflictividad laboral, la cual, en ocasiones, beneficia a los sindicatos.
4. La negociación debe ser preparada entendiendo qué es vital, importante y accesorio. Cuando, en la negociación, lo que es vital para una parte es contrario a lo que es vital para la otra, amenazan conflictos, por lo que es necesario prepararse para gestionarlos (por ejemplo, dejando pasar algo de tiempo para que la situación cambie).
5. La pérdida de la credibilidad y la confianza de los trabajadores enturbia la relación, estanca la negociación y debilita el poder negociador de la empresa.
6. Las reuniones para negociar el convenio no suelen seguir el criterio de eficiencia. Para repartir bien la carga es positivo contar con un buen equipo.
7. La negociación colectiva no es cosa de un único departamento, sino de toda la empresa. El mensaje debe ser coordinado.
8. El hecho de enfocarse en una solución de un problema comporta que no se pueda advertir el conjunto de soluciones para el abanico de retos.
9. El haber podido negociar el convenio antes de reunirse es clave para el éxito de la negociación y para el buen funcionamiento de la misma.
10. El arrastre al conflicto debe evitarse, salvo que se cuente con los aliados necesarios para ello: conviene saber si la Dirección General y el resto de miembros del Comité de Dirección están dispuestos a apoyar la estrategia laboral hasta el final; de lo contrario, es preferible ceder inteligentemente ante el Comité de Empresa.

**Para un planteamiento razonable, lo conveniente es convencer con argumentos, con números y motivos, defendiendo la compañía y tratando de construir la negociación sobre elementos de referencia comunes**

➤➤➤ Entre convenios, se va gestionando el propio convenio mediante la consideración de los aspectos redactados que no quedan claros. Sobre todo, cuando se han cerrado cuestiones con prisa, surge la necesidad de interpretarlo y de tratar de aplicarlo de la mejor manera posible, buscando temas para el siguiente convenio. El hecho de cómo se aborden estos proble-

mas influirá en la próxima negociación, ya que la forma aplicada queda reflejada, y, por lo tanto, es posible que sea necesario modificar aspectos del convenio. Una parte del éxito de este reside en el hecho de haberlo negociado antes de reunirse, reduciendo así los plazos, las expectativas y la incertidumbre que crea en la empresa. La utopía sería que sindicatos y empresa colaborasen como un único equipo de trabajo, pero existen temas que, desde el Departamento de Recursos Humanos, no se pueden tratar.

## CÓMO GESTIONAR LOS "BLOQUEOS"

La negociación debe ser preparada entendiendo qué es vital, qué es importante (o muy importante) y qué es accesorio para ambas partes. Cuando lo vital de cada parte es radical –por ejemplo, una bajada salarial por parte de la empresa y una subida salarial por parte del sindicato–, se produce una posición de confrontación. Para solucionarla, hay que tratar de generar alternativas, ya que el hecho de no hacerlo conduce a la generación de un bloqueo.

Entre otras medidas, dejar pasar el tiempo, cambiar de negociadores, realizar una concesión (ceder como vital algo que no lo es), amenazar, iniciar una huelga o un cierre patronal, poner nuevos temas sobre la mesa, replantear paquetes, compartir información adicional, elevar el conflicto, etc. constituyen métodos para generar alternativas y un nuevo clima de negociación.

Otra forma de iniciar la negociación es tratar de incorporar a personas que puedan oxigenarla, des-tensando las relaciones, o buscar una mediación recurriendo a sindicalistas. También es posible recurrir a la Inspección de Trabajo, para que lleve a cabo una actuación formal o informal y contribuya a introducir perspectiva al conflicto. La Inspección de Trabajo conoce las empresas y sus situaciones laborales, ya que trabaja con ellos continuamente y está acostumbrada a realizar este tipo de mediaciones. Por ello, supone una buena alternativa para salir del bloqueo, que, de no ser gestionado adecuadamente, podría generar un conflicto al que no conviene llegar, a menos que se esté preparado.

## SUPERAR EL CONFLICTO

Cuando el sindicato entra en la empresa, el empleado entiende que este es el encargado de amparar sus intereses frente a la compañía. Esta visión plantea de por sí un reto, ya que en esta relación hay, o debería haber, un interés común. Esto solo se entiende en empresas donde reina un compromiso mutuo entre los empleados y la compañía, donde los despidos que se producen son individuales –es decir, son debidos a

situaciones que precisan ser solucionadas de este modo– y se evitan los ERE en la medida de lo posible.

La empresa es la que paga la conflictividad laboral, la cual, en ocasiones, beneficia al sindicato, que, con cierta frecuencia, tiende al conflicto por el hecho de considerarlo un medio válido para presionar a la compañía y conseguir sus intereses. Como compañía, hay que evitar las causas que comportan dichas situaciones. Además, los conflictos tardan en curarse y, mientras tanto, entorpecen la competitividad de la empresa y las relaciones entre esta y los trabajadores. Esto no quiere decir que haya que tener miedo a una huelga. Se dan casos en los que es necesario acudir a la huelga y afrontarla con el espíritu de salir bien parado de ella. Este final suele ser complicado, ya que la gente está alterada y los motivos de la discusión dejan de ser los horarios, los turnos o los salarios, y pasa a ser lo el ganar la huelga, una meta absolutamente competitiva, pues no pueden hacerlo las dos partes.

Las crisis laborales pueden ser de dos tipos: provocadas o fortuitas. En las crisis fortuitas, la prioridad es no perder la calma; si la situación se descontrola, la mejor vía para solucionarla es conseguir que la gente transite por el camino del sentido común. Cuando la representación sindical amenaza con una huelga, hay



**La negociación debe ser preparada entendiendo qué es vital, qué es importante (o muy importante) y qué es accesorio para ambas partes. Cuando lo vital de cada parte es radical, se produce una posición de confrontación. Para solucionarla, hay que tratar de generar alternativas, ya que el hecho de no hacerlo conduce a la generación de un bloqueo**

que saber desarmarla con cercanía y argumentos: estado de enfado general –con compañeros que no piensan igual y con los mandos–, posibilidad de que acuda la Policía y preserve el derecho al trabajo, pérdidas de dinero –ya que la huelga supone el descuento de los días de trabajo, de los seguros sociales, de la parte proporcional de las vacaciones y la paga extra–, etc.

La confianza mutua es el mejor antídoto para gestionar los conflictos laborales, de por sí inevitables. Si los

empleados confían en la capacidad y en las intenciones de los profesionales del Departamento de Recursos Humanos, de modo que piensan que están haciendo lo que está en su mano por solucionar sus problemas, se habrá ganado mucho terreno. Sin embargo, algo tan obvio se olvida demasiado a menudo. ■

"Negociar la negociación. Claves de una negociación eficaz de la Dirección vs. los empleados". © Planeta DeAgostini Formación, S.L.

## Referencias

1. Skott, P. "Stagflationary Consequences of Prudent Monetary Policy in a Unionized Economy". *Oxford Economic Papers*, 49 (4), 1997, pp. 609-622.

2. Eckel, C. y H. Egger. "Wage Bargaining and Multinational Firms". *Journal of International Economics*, 77 (2), 2009, pp. 206-214.