

KOCHAN, Thomas A., KATZ, Harry C. McKERSIE,
Robert B.:

The transformation of american industrial relations,
Cornell University Press, New York, 1994, 287 p.

POR MARÍA DOLORES SANTOS FERNÁNDEZ *

El presente libro aborda un tema de innegable actualidad jurídica en nuestros días como es el relativo al comportamiento de la institución de la participación de los trabajadores (fundamentalmente a través de las organizaciones sindicales) en la empresa ante las transformaciones del sistema de relaciones laborales de América. Si bien el análisis se circunscribe a los cambios operados en el contexto del sistema de relaciones laborales americano, no puede desconocerse la validez que muchos de los planteamientos descritos en el libro tienen en el sistema español (salvando las distancias que representa un modelo sindical tan alejado al existente en la Europa continental).

Es preciso advertir ya desde el inicio que no existe una correspondencia entre el título de la obra y el contenido de la misma, ya que el hilo conductor del estudio no es tanto el análisis de las transformaciones producidas en el sistema de relaciones laborales americano en general, cuanto las repercusiones que éstas tienen en el modelo de participación vigente en las empresas de América. *The Transformation of American Industrial Relations* establece como premisa que la evolución y modificación del mercado y la consecuente transformación del sistema de relaciones laborales ha demandado la modernización de las instituciones tradicionales, fundamentalmente de las organizaciones sindicales.

Con este punto de partida el sistema de relaciones laborales, aparece definido (pág. 7) como el conjunto de valores, premisas, normas, prácticas e instituciones que gobiernan las relaciones de empleo (The premises, values, laws, institutions and practices that govern employment relationships) y se estructura en tres niveles de actividad: 1) nivel superior de adopción de decisiones estratégicas (inversiones, estabilidad en el empleo, uso de tecnología, cierres de centros de trabajo, etc, medidas todas ellas que afectan a la organización de la empresa y a la productividad de la misma); 2) nivel medio de negociación y formulación de políticas de personal (en el que se adoptan decisiones referidas a la jornada de trabajo, escala de salarios, procedimentalización de reclamaciones y quejas de los trabajadores, contratación, despidos, y, ocasionalmente formación y promoción de los trabajadores) y, 3) nivel inferior correspondiente al lugar de trabajo, en el que se ejecutan las políticas definidas en los niveles superiores (se trata de poner en práctica lo establecido en los niveles anteriores y se

* Universidad Carlos III de Madrid

materializa en la determinación del modo en que el trabajo tiene que efectuarse, el nivel de calidad del trabajo, la rapidez con que debe hacerse el trabajo, cuánto trabajo ha de realizarse en un día, qué tipo de trabajo debe asumir cada trabajador de cada grupo o sección en atención a la clasificación profesional previamente establecida en los niveles anteriores, etc.)

Dentro de este sistema las organizaciones sindicales han jugado un papel fundamental, sin embargo el libro pone de manifiesto el hecho de que están sufriendo desde los años ochenta un importante declive a consecuencia de la expansión de un sistema en la mayoría de las ocasiones asindical (en el sentido de indiferencia hacia el fenómeno sindical) y antisindical, en otras (entendido como rechazo hostil y directo al sindicalismo).

A partir de este dato los autores se fijan como objetivo del libro, tras una breve reseña histórica del movimiento sindical en Norteamérica, el poner de relieve cuáles son las presiones que están siendo ejercidas sobre el sindicalismo y las deficiencias de éste para responder ante tales situaciones. Apuntan varios factores que han contribuido al debilitamiento sindical. De un lado, una serie de cambios de carácter estructural y organizativo, que se han convertido en verdaderas presiones difícilmente superables por el sindicalismo y que han sido las que de forma más incisiva han producido el deterioro sindical; y de otro, la adopción de conductas antisindicales por parte de los empresarios, mediante comportamientos agresivos e ilegales, unas veces, y a través de medios más discretos, otras.

Dentro de las primeras se encuentra el incremento del número de empresas no sindicadas, que presentan una regulación especialmente flexible de las condiciones de trabajo con costes más reducidos que los existentes en aquellas empresas sindicadas, donde los altos costes no se ven compensados con incrementos de la productividad. El crecimiento del número de empresas no sindicadas se produce en sectores en los que tradicionalmente había existido una importante presencia del sindicalismo americano. Así en el sector de la construcción entre 1975 y 1984, la actividad en empresas con ausencia de participación sindical incrementó del 50% al 75%; el sector del transporte de mercancías por carretera experimentó un ascenso similar, pues el 20% de las grandes empresas sindicadas fueron reemplazadas por pequeñas, independientes y generalmente no sindicadas compañías; del mismo modo en empresas tan emblemáticas en el sector eléctrico como General Electric, que a principios de los años sesenta tenía entre 30 y 40 centros no sindicados, a mitad de los ochenta se duplicó el número (pág. 49). Junto a la proliferación de empresas no sindicadas en sectores en los que tradicionalmente habían estado presente las organizaciones sindicales, se produce un fortalecimiento de sectores no sindicados debido a una serie de cambios estructurales: aumento de trabajadores de cuello blanco, entre los que no existe un gran número de afiliados; incremento de trabajadores del sur, donde las empresas han logrado resistir a las campañas de sindicación; y el paso de trabajadores de empresas de manufacturas al sector servicios (procesos de «desindustrialización»).

Apuntan los autores un segundo grupo de presiones ejercidas sobre el sin-

dicalismo en Norteamérica, que mantienen una relación directa con las anteriores y se refieren a la distorsión de la competitividad mediante la incorporación en el mercado de empresas no sindicadas con costes más bajos que ofrecen el mismo producto. Así como la entrada en el mercado americano de importaciones extranjeras (procedentes de empresas fundamentalmente japonesas) con unos precios más reducidos que los de los bienes de las empresas nacionales. Como consecuencia de lo anterior, los sindicatos americanos han perdido el monopolio que tenían sobre la oferta de trabajo y, por tanto, les es muy difícil conseguir una mejora en las condiciones de sus afiliados, lo que produce irremediablemente un descenso de la afiliación y en consecuencia un decaimiento sindical.

En relación al comportamiento empresarial, éste ha tenido mucho que ver en el deterioro de la fuerza sindical adoptando, en muchos de los casos, conductas lesivas de la libertad sindical; no reconociendo a los sindicatos legitimidad para intervenir en determinados procedimientos, impidiendo la celebración de elecciones sindicales y evitando, en su caso, la victoria de los sindicatos. Otras veces los empresarios han actuado de forma más discreta, por ejemplo era frecuente en las industrias químicas durante los años cincuenta la adopción por los empresarios de medidas tendentes a incitar a los trabajadores a que formasen sindicatos locales independientes con los que negociar los convenios, alegando la mayor sensibilidad de estos respecto a los intereses de la empresa y de los trabajadores, con el fin de evitar las negociaciones con miembros de las organizaciones nacionales o con la federación de sindicatos (AFL-CIO, American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations). En otras ocasiones las estrategias adoptadas por las empresas se referían a la presentación de vías alternativas de participación más individualizada de los trabajadores en la empresa, en lugar del tradicional sistema de negociación colectiva basado en la homogeneidad y uniformidad de las reglas. También contribuyó a este quebrantamiento del poder sindical, la opción de las empresas, a la hora de realizar inversiones, por abrir nuevas fábricas con pocos trabajadores, antes que ampliar las existentes, evitando así las grandes concentraciones de empleados donde la sindicación se producía más fácilmente. De esta forma se ha producido una dispersión, atomización, y en definitiva un debilitamiento del poder sindical. Todas estas son algunas de las estrategias empleadas para frenar el movimiento sindical y asumir nuevas formas de participación en la empresa basadas en la participación individual y cooperación, huyendo del sindicalismo de control de las condiciones de trabajo de sus afiliados.

Todo ello, afirman los autores, ha socavado la fuerza de los sindicatos, quienes, cada vez con más frecuencia, ante la amenaza de la pérdida de los puestos de trabajo de sus afiliados, optan por incluir en los Convenios Colectivos medidas de seguridad en el empleo, abandonando posiciones ofensivas en materia salarial. Aparecen en el libro varios ejemplos de estas cláusulas de seguridad en el empleo (págs. 118-121), cuya incorporación en los convenios se incrementó en los años ochenta. En general protegían a los trabajadores frente a la pérdida de sus puestos de trabajo, causada por decisiones adop-

tadas por el empresario en las que éste tenía cierto margen de discrecionalidad. Tales como descentralización de la producción (outsourcing), la incorporación de nuevas tecnologías y otros esfuerzos empresariales por aumentar la productividad, pero esta protección no se extendía a los supuestos en los que la pérdida del puesto de trabajo obedecía a presiones externas dirigidas a reducir los niveles de empleo. Así, empresas como American Airlines en el año 1983 se comprometió a garantizar la permanencia de los trabajadores existentes a cambio de reducir el salario en los nuevos contratos; empresas automovilísticas como General Motors o Ford crearon en 1984 los denominados «obs bank», a través de los que se garantizaban seis años de ingresos o la reincorporación, a aquellos trabajadores despedidos por cambios tecnológicos, descentralización de la productividad, o la adopción de otras medidas encaminadas a aumentar la competitividad de la empresa; en algunas industrias de transporte por carretera se introdujeron previsiones relativas a la limitación de la libertad del empresario a constituir nuevos centros no sindicados. Para financiar los costes de este tipo de sistemas se crearon en las empresas fondos con aportaciones del empresario y de los trabajadores, uno de los más ambiciosos programas se creó en 1982 entre la empresa Ford y el sindicato UAW.

Este tipo de cláusulas han producido ventajas para ambas partes, ya que los empresarios conseguían dotar de flexibilidad al sistema productivo y organizativo sin encontrar resistencia al cambio; y, al mismo tiempo, proporcionaban a los trabajadores cierta seguridad y estabilidad en su relación laboral, sometida a las vicisitudes propias de la evolución organizativa de la empresa para ajustarse a las exigencias del mercado. Estas medidas crean un clima de tranquilidad y paz laboral indispensable para el buen funcionamiento de la empresa.

Junto a las cláusulas anteriormente descritas de seguridad del empleo incorporadas durante los años ochenta en algunas empresas, existen en determinados sectores programas dirigidos a la formación de los trabajadores, en los que se prevén sistemas de formación, tanto para los trabajadores que han sido despedidos, como para los activos, orientadas a conseguir su adaptación a los nuevos requerimientos tecnológicos. En alguno de los más recientes programas, la empresa asume la obligación de realizar inversiones en los instrumentos necesarios para ayudar a los trabajadores a encontrar empleo fuera de su inicial trabajo, con el fin de evitar su «anquilosamiento».

Todos estos programas son valorados de forma muy favorable por los autores, quienes entienden que a través de los mismos se está tímidamente produciendo una positiva «amplitud de la agenda de la negociación» y, consecuentemente de la actividad sindical, aun cuando no sea un fenómeno que haya alcanzado en la actualidad la expansión deseada. Precisamente es la forma de actuación e intervención de los sindicatos en el sistema de relaciones laborales, que se ha reducido a la participación en la negociación de las condiciones laborales cuantificables (jornada, salario y vacaciones, fundamentalmente) en las empresas, lo que consideran los autores como una de las principales razones de su incapacidad para superar la nueva realidad económica descrita con anterioridad

(sin perjuicio de que existan algunos ejemplos de preocupación sindical por la promoción y la profesionalidad del trabajador).

Una de las razones de la deficiencia del movimiento sindical debe buscarse, por lo tanto, en la actividad y los fines perseguidos por el sindicalismo. Así el objetivo básico del sindicalismo americano es la obtención de mejores salarios y condiciones de trabajo, participando, para ello en la dirección de la empresa sólo a través de la Negociación Colectiva, siendo la ausencia de implicación en la adopción de decisiones estratégicas que afectan directamente a la viabilidad de la empresa, una constante que ha caracterizado al sindicalismo americano desde sus orígenes. Los sindicatos no entran a codecidir con el empresario cuáles deben ser los mecanismos a adoptar para el mejor funcionamiento de la empresa, ya que ello, según entienden los propios sindicatos, mermaría su independencia en la defensa de los intereses de sus miembros. Este sistema de ausencia de participación en la empresa, ha sido especialmente atractivo para ambas partes, ya que los empresarios no ven disminuidas sus prerrogativas en la adopción de decisiones estratégicas, ni los sindicatos su independencia.

El análisis anterior referido a las presiones sufridas por los sindicatos y su incapacidad para superarlas aparece estructurado en la obra en varios capítulos. En cada uno de ellos los autores analizan las presiones sufridas por las organizaciones sindicales en cada uno de los tres niveles en que se estructura el sistema de relaciones laborales norteamericano, a través de un detallado estudio comparativo entre las empresas sindicadas y las no sindicadas, que han crecido de forma considerable a partir de los años setenta. Proponen posibles respuestas que deberían ser llevadas a cabo por parte de los sindicatos, que podrían reconducirse a una sola: participación e implicación de los trabajadores y sus sindicatos en las cuestiones que afectan al funcionamiento de la empresa. Cuestiones relativas al uso de nuevas tecnologías, inversiones en nuevas aperturas o en la ampliación de las instalaciones existentes, cierres de empresas, selección de supervisores (nivel superior), así como una mayor presencia y participación en el nivel aplicativo (nivel inferior). Al efecto es preciso que exista una interrelación entre los tres niveles de la estructura del sistema de relaciones laborales (decisiones estratégicas, negociación colectiva y lugar de trabajo), de tal forma que desde los niveles superiores se incluyan los cambios necesarios que afecten a la organización del lugar de trabajo que posibiliten el establecimiento de programas de participación de los trabajadores (denominados QWL: Quality Working Life), programas basados en la confianza y la cooperación, con procedimientos informales de solución de conflictos, y una valoración más individualizada de cada supuesto; a diferencia del actual modelo de negociación colectiva, basado en la uniformidad y homogeneidad de las regulaciones. En el nivel de negociación colectiva deben adoptarse una serie de medidas que lleven aparejadas la reorganización del lugar o centro de trabajo y un ensanchamiento de la participación sindical en la toma de decisiones, lo que hace necesario la existencia de un poder sindical fuerte cuya presión haga posible la efectiva participación de los trabajadores y sus representantes en la toma de decisiones empresariales.

Llegados a este punto se plantean los autores si la necesidad de participación e implicación de los sindicatos en la toma de decisiones empresariales es la única forma de supervivencia del movimiento sindical en Estados Unidos.

Antes de contestar a tales cuestiones es preciso examinar el papel jugado por los sindicatos en Norteamérica desde que surgieron hasta ahora. Para referirse a ello, se han adoptado términos como «sindicalismo económico» o «sindicalismo de negocios», aludiendo a que los sindicatos sólo han aspirado a mejorar económicamente a los trabajadores. Se han centrado en la lucha por la subida de los salarios, reducción de la jornada laboral, el aumento de las vacaciones, y la mejora de las ventajas sociales, como las pensiones y el seguro médico. Si bien esta forma de actuación era posible hace unas décadas, cuando los sindicatos casi monopolizaban la oferta de trabajo y los empresarios buscaban la estabilidad en el empleo (entendida la estabilidad como paz laboral), hoy, el incremento de la competitividad y la búsqueda de flexibilidad en el empleo (que no estabilidad) hacen imposible que las organizaciones sindicales sigan manteniendo actitudes agresivas en la mesa de negociación, desvinculándose totalmente de las cuestiones relativas al nivel de productividad, nivel de ventas de la empresa, etc. y las consecuencias derivadas de las cuestiones anteriores, posibilidad de amortizar puestos de trabajo, cierres de centros de trabajo, nuevas inversiones.

Concluyen los autores que es necesario un cambio en la forma de participación, debiendo abandonarse la idea que está en el origen del sindicalismo, según la cual el «empresario decide y los sindicatos reclaman» (management acts, and workers and their unions grieve); pero entonces ¿se producirá una desnaturalización de los sindicatos americanos, al perder la fuerza (o independencia) necesaria para mejorar las condiciones de trabajo de sus afiliados, única razón de su existencia?; en definitiva ¿son necesarios actualmente los sindicatos en EE.UU? La respuesta según los autores debe ser afirmativa, pero siempre y cuando modifiquen sus líneas de actuación para adaptarse a las nuevas circunstancias imposibles de prever cuando surgieron, pero no por ello deben ser inobservadas o pasadas por alto en la actualidad. Estos cambios aconsejan un replanteamiento de los modos de intervención de los sindicatos mediante una activa participación en la toma de aquellas decisiones que afecten a la marcha de la empresa, y no actuar una vez que la decisión ha sido adoptada unilateralmente por el empresario. En definitiva, deben abandonarse posiciones de confrontación y enfrentamiento para adoptar posiciones de concertación y diálogo social.

No obstante esta propuesta, deberían concurrir algunas condiciones previas para que la participación fuera fructífera y efectiva. Estas condiciones son mencionadas por los autores, pero lo hacen de una forma extremadamente superficial sin prestarles la atención que requieren. Debe, por tanto concurrir una primera exigencia o condición previa para que el sistema de participación resulte efectivo; el reconocimiento mutuo de los intereses de cada una de las partes implicadas, intereses que en muchas ocasiones serán antagónicos, pero que en otras tendrán una base común. Así, si bien es cierto que el criterio del acuerdo

y consenso es el más adecuado para adoptar decisiones que se ajusten a las particulares expectativas de las partes, no es menos cierto que para que esto sea posible debe existir un reconocimiento mutuo de las partes y de sus intereses; y concesiones procedentes de ambos. De tal forma que para que la participación beneficie a trabajadores y empresarios es preciso que exista un enlace entre esas decisiones empresariales y los objetivos e intereses de los trabajadores. Y mientras esa relación no se consiga, la participación en la adopción de decisiones empresariales quedará vaciada de contenido.

Debe aun insistirse en otro factor, que considero el esencial, y es el referente a la voluntad empresarial a permitir que los sindicatos asuman determinadas facultades que hasta ahora pertenecían al empresario de forma exclusiva, ¿por qué iban los empresarios a ceder o a compartir sus prerrogativas en materia de decisiones estratégicas? Al efecto, considero que a través de las técnicas propuestas de participación se consigue añadir a las decisiones empresariales un ingrediente que facilita la puesta en práctica de las mismas: el consenso. Sólo por medio de decisiones consensuadas, las empresas permiten a los trabajadores sentirse cautivados en el proyecto empresarial y contribuir eficazmente a su consecución.

DÍEZ DE CASTRO, E.P. y otros:
La Empresa en Andalucía,
Editorial Cívitas, Madrid, 1995

POR FRANCISCO M. LIÑÁN ALCALDE *

En la obra que estamos comentando, los autores tratan de acercarse a la realidad empresarial andaluza. Se trata de un aspecto muy poco conocido; pero que resulta al mismo tiempo esencial para comprender y mejorar el funcionamiento de esa economía que está siendo estudiada. En efecto, es poco lo que se sabe, desde un punto de vista científico, sobre la empresa andaluza. Todo lo más, se realizan a veces afirmaciones generales basadas en opiniones o experiencias personales; pero que casi nunca han sido contrastadas científicamente. Debido a estas lagunas, y al reconocimiento de las mismas, el Instituto de Fomento de Andalucía comenzó a trabajar en este proyecto en 1993, con el propósito de contribuir al mejor conocimiento del entorno; pero sobre todo, para clarificar las posibles vías de actuación en lo que supone su principal campo de actividad, el fomento empresarial en Andalucía.

Para llevar a cabo este estudio, contactó con el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla, siendo integrantes del mismo los encargados de llevarlo a efecto. La colaboración entre el I.F.A. y el Departamento ha sido muy estrecha a todo lo largo del proyecto, siendo el Instituto supervisor de esta obra, y suministrando también gran cantidad de información procedente de sus bases de datos.

De todas las perspectivas en las que se puede observar la realidad empresarial, este estudio se ha decidido por aquella que se refiere a su organización, elemento esencial en la búsqueda de la necesaria competitividad. Se considera que este aspecto es el que proporciona las claves para aventurar cuál será la evolución futura de estas empresas y, con ellas, la de toda la economía andaluza. El esquema y el contenido del libro son fruto de esa elección.

La idea de fondo de esta obra es la de que la capacidad de adaptación, basada en un conocimiento serio y riguroso de la propia realidad, constituye el principal medio para la transformación profunda y duradera hacia el desarrollo económico y social. La solución a la situación de atraso relativo de Andalucía no depende, al menos no principalmente, de condicionantes externos, ajenos a sus habitantes; sino de la actitud y comportamiento de esos mismos habitantes. Como ilustran muy bien los autores,

La salida del atraso económico en buena parte depende de los esfuerzos de la propia comunidad, que deberá pagar un enorme coste de sacrificio, trabajo,

* Universidad de Sevilla

laboriosidad, educación, mentalización, frugalidad, hábitos y actitudes, para conseguir dar la vuelta a situaciones de partida desfavorables [...] Es preciso comenzar a aceptar que estas cuestiones no materiales son las condiciones necesarias para el progreso, aunque no sea suficiente su existencia para garantizarlo. (pág. 22).

Con el doble propósito de que la realidad sea conocida —para que las actuaciones públicas tengan una base sólida en la que asentarse—, y de que esta obra sirva de punto de partida para otros muchos estudios que completen el aquí iniciado, los autores tratan de contribuir a ese fin último de lograr el desarrollo económico basándose en el autoconocimiento y el propio esfuerzo.

Las fuentes de información disponibles, por la propia naturaleza de los datos, son escasas y poco accesibles. Los autores han trabajado con varias. Para tratar de obtener una visión general sobre el panorama empresarial andaluz recurrieron al censo de establecimientos de la Seguridad Social, cuya edición más reciente data de 1991. Con él, después de las necesarias revisiones, obtienen una segmentación de la población de empresas en función a determinadas variables como la forma jurídica, el tamaño, la distribución geográfica y la sectorial.

Para realizar un análisis económico financiero comparativo entre las empresas andaluzas y el conjunto de las españolas, recurren a la Central de Balances del Banco de España, cuyos datos comparan con una base de datos elaborada por el I.F.A. con información procedente de unas 3000 empresas. En esta fase, su análisis se centra en aspectos patrimoniales, financieros y de rentabilidad. Destaca el hecho de que las estructuras de activo son similares en ambos grupos de empresas. Las pequeñas diferencias observadas tienen más relación con el tamaño (que es menor en Andalucía) y el sector (las empresas andaluzas tienden más a actividades comerciales y agroalimentarias), que con el origen geográfico. En cualquier caso, quedan por explicar esas diferencias que han sido percibidas.

La tercera fuente de información que han utilizado ha sido la realización de una encuesta a casi mil empresarios y/o directivos. Se trataba de un cuestionario muy amplio en el que trataban de obtener la mayor información posible no sólo sobre la organización de la empresa, sino también sobre las características y motivaciones del empresario. Las conclusiones a las que llegan son de gran interés, pues nos sirven para entender por qué se comportan como lo hacen los empresarios andaluces. Así, las empresas más pequeñas sienten con menor intensidad el fenómeno de la competencia. Sin embargo, se debe a que su limitada dimensión les hace buscar nichos reducidos basándose en las muy limitadas ventajas competitivas ligadas a aspectos típicamente marginales como la ubicación, la atención personalizada al cliente, la habilidad especial de propietario, etc.

El lado negativo de este asentamiento radica en el acomodamiento y la incapacidad de competir saliendo de él, lo que hace a las organizaciones medrosas frente a la posibilidad de una expansión que los obligaría a enfrentarse a otras en la lucha por la conquista del mercado.

Los autores propugnan la intervención en este campo, orientando hacia las empresas más pequeñas apoyos al crecimiento (ya sea clónico o de ensanchamiento) reales y efectivos. Pero es necesario ir más allá de las ayudas financieras, ayudando a resolver los nuevos problemas de gestión. La otra gran baza es la cooperación, que permite acceder a ámbitos que eran antes imposibles. La cooperación se extiende a los terrenos interno y externo, mediante instrumentos como las alianzas estratégicas, los acuerdos temporales, el benchmarking, la generación de compromiso entre el personal.

En definitiva, se trata de un trabajo que pretende servir de origen o referencia para toda una serie de nuevos esfuerzos intelectuales en el campo del conocimiento de los agentes económicos que componen el tejido productivo andaluz, y cuyo papel en el desarrollo de la región resulta decisivo. Por ello, consideramos fundamental su lectura por parte de todo investigador; así como muy enriquecedora para cualquiera preocupado por el futuro de Andalucía.