

PROPI (FJB)

1151

Negociación colectiva: una modelo de análisis comparado

ERNESTO M. PASCUAL BUENO

Introducción.

Cuando nos acercamos al estudio de las organizaciones constatamos que la mayoría de los estudios son monográficos. Lo son en dos aspectos, por el tipo de enfoque: sólo sociológico, sólo organizativo o sólo político; Por el tipo de organización estudiada: sólo sindicatos, sólo empresas o sólo partidos políticos.

Es cierto que hay estudios comparativos pero la comparación se limita a estructuras similares: entre empresas, entre sindicatos o entre partidos políticos. Por último, en algún caso, se han realizado comparaciones entre organizaciones disímiles, normalmente entre la empresa y el resto de las organizaciones. La primera ha sido escogida como modelo y las demás han sido analizadas bajo el prisma de las diferencias organizativas con respecto a ella. Así, han sido valoradas positiva o negativamente en función, o no, de su similitud con el modelo que se considera más eficiente.

Si nos centramos en el caso sindical, podemos encontrar dos tipos de enfoque: cuantitativo o cualitativo. Respecto de los primeros podemos señalar los estudios que hacen referencia a las consecuencias económicas de la negociación colectiva o a la relación entre instituciones del mercado laboral y la fuerza sindical. Este tipo de análisis tiene unos límites obvios: estudian procesos de cambio inmediato y los resultados varían en función de las alternativas escogidas para el estudio.

El enfoque cualitativo tiende a dos polos: las comparaciones internacionales o los estudios de caso concreto. Las primeras son buenos trabajos de campo pero con una problemática evidente: las instituciones laborales son distintas en cada mercado. El inconveniente de los segundos, los estudios de caso, es la falta de variabilidad.

Si reducimos más el punto de vista y nos detenemos en el caso sindical español podemos comprobar que la clasificación realizada por Manuel Ludevid en 1985, continua vigente. Es cierto que ha habido nuevos trabajos sobre los sindicatos desde ese año. También es cierto que los enfoques han variado y se han realizado estudios desde las más modernas aportaciones de las teorías sociales (vease Jordana, 1990). Pero, en general, como señala Hickson, 1987, al hablar del estudio de la toma

de decisiones dentro de las organizaciones, es notorio que existe un importante vacío dentro de los estudios comparativos entre organizaciones.

El artículo pretende seguir el camino marcado por los estudios que la Fundación Bofill realizó durante los años 1976 a 1988 sobre los sindicatos. Sin embargo, se opta por un estudio comparativo basado, primordialmente, en el caso español. Se presentan algunas hipótesis de trabajo para una posterior línea de investigación más completa sobre la negociación colectiva, desde un punto de vista estructural y en comparación con la empresa. Fijaremos la atención en una serie de parámetros comunes para las estructuras sindical y empresarial, y veremos su influencia, positiva o negativa, en el desarrollo de la acción de toma de decisiones durante el periodo de la negociación colectiva.

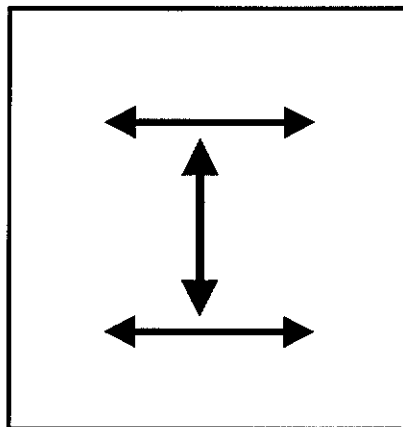
Es el intento de apertura de un nuevo enfoque para la aproximación a los problemas de la negociación colectiva, combinación de los aportes de diversos instrumentos teóricos. El artículo se divide en dos partes: en primer lugar, hemos analizado la negociación colectiva desde el prisma de la más elemental aportación de la teoría de juegos. Hemos buscado una serie de parámetros: número de jugadores, objetivos y preferencias en ambas organizaciones y los hemos comparado. La segunda parte del artículo hace referencia a aspectos estructurales de ambas organizaciones que influyen en la negociación colectiva: proceso de decisión internos, legitimidad, actividad central, tiempo empleado. En cada apartado hemos expresado unas primeras valoraciones sobre quién está mejor situado de cara a la negociación.

Quizás este tipo de aproximación ayude a entender mejor la conducta de las organizaciones implicadas, dando pistas para poder contestar a interrogantes como: por qué escogen una acción y no otra, si lo hacen con métodos racionales de análisis, si tienen estrategias de decisión ponderando las diversas situaciones y puntos de conflicto. En el final del camino podría lograrse un aparato teórico valorativo de la eficacia o ineficacia en la negociación colectiva de ambas estructuras.

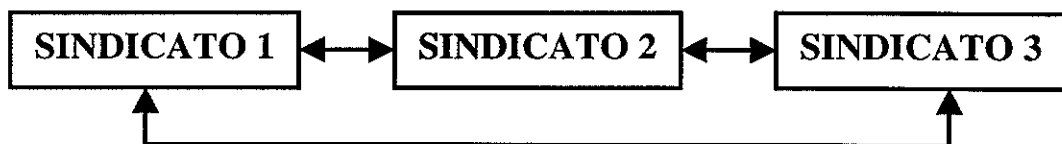
Esquema de la negociación colectiva

El esquema clásico de la negociación colectiva representaría a la empresa a un lado de la mesa negociadora y al otro los sindicatos. Este esquema debe ser completado con todo el juego de negociaciones e intranegociaciones, que se dan en el proceso de negociación colectiva. Así podemos distinguir:

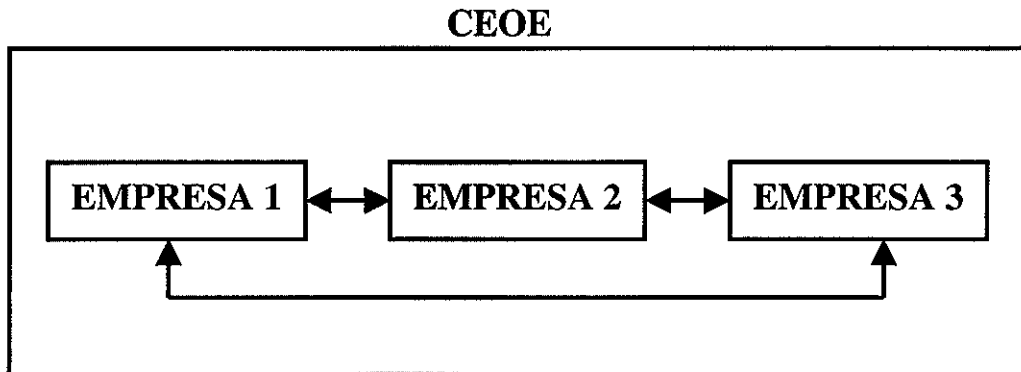
- A- Dentro del sindicato se producen hasta tres tipos de negociaciones paralelas: entre los afiliados, bases o trabajadores para aprobar una postura común; entre el staff dirigente, burocracia del sindicato, para marcar las líneas a seguir. Por último se produce la negociación entre la dirección y los afiliados para trazar la estrategia del sindicato en la negociación con la empresa.



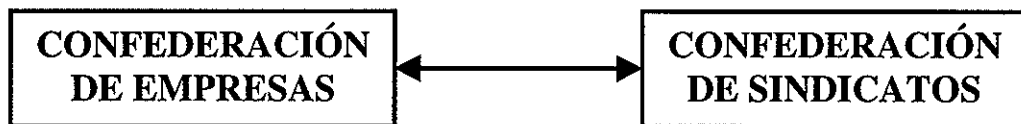
- B- Cuando en cada sindicato se han producido estas negociaciones internas y tiene definida una postura, se reproduce la negociación entre cada uno de ellos para fijar una postura común frente a la empresa.



C- Tanto los sindicatos como las empresas suelen estar agrupados en confederaciones. En ellas se negocia entre las organizaciones que las componen (sindicatos o empresas) para lograr aunar criterios sobre las líneas maestras ha seguir en las diferentes negociaciones particulares. Por ejemplo, las empresas negocian dentro del ámbito de la CEOE¹, en el caso Español.



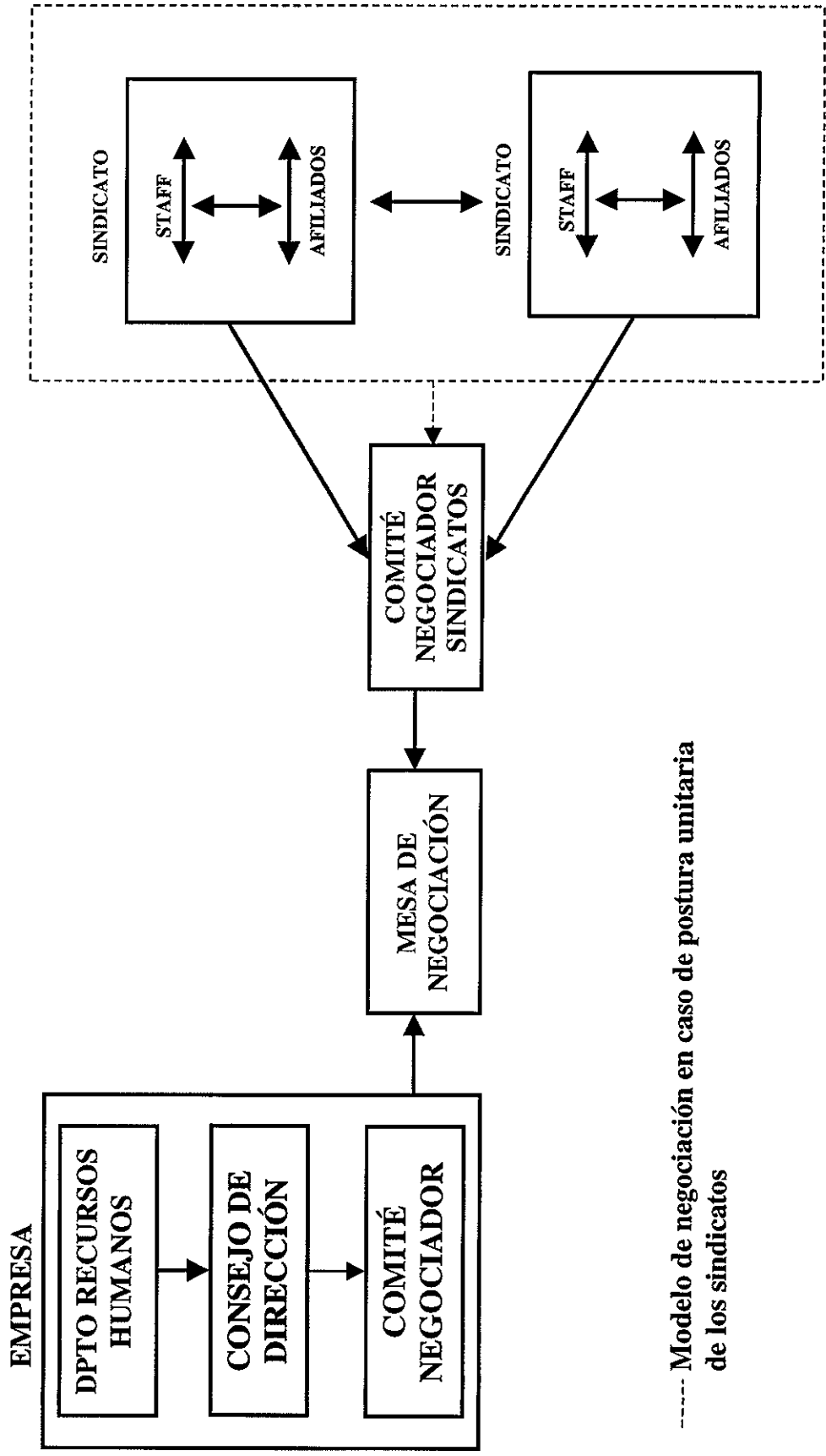
D- Por último, en un ámbito superior ambas estructuras representativas de unos y otros negocian entre ellas para llegar a acuerdos generales. Por ejemplo, en el caso europeo se dan negociaciones entre la UNICE y la CES²



¹ CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales.

² UNICE: Patronal Europea . CES: Confederación Europea de Sindicatos.

Esquema global de negociaciones dentro de la negociación colectiva entre empresa y sindicatos



----- Modelo de negociación en caso de postura unitaria de los sindicatos

El juego de la negociación

Número de participantes.

Si analizamos la negociación colectiva con el instrumental teórico aportado por la teoría de juegos, expuesta por Von Neumann y Morgenstern en 1944, debemos comenzar por fijar el número de jugadores participantes. A mayor número de jugadores, mayor número de estrategias posibles y por lo tanto mayor complicación en el análisis de la realidad y la toma de decisiones. Hemos de recordar que uno de los principios fundamentales, según esta teoría, para la toma de una decisión correcta es la posesión de la mayor cantidad de información. El ideal sería la información completa respecto de todas las posturas de los participantes en el juego y de los costes y beneficios de cualquier decisión que pudiéramos tomar.

En la negociación colectiva tenemos dos jugadores, de una parte la empresa y de otra los sindicatos. Sin embargo hay diferencia entre ambos. Mientras la empresa es un actor único en la defensa de sus intereses, los sindicatos no necesariamente mantienen una postura unitaria.

Respecto de la empresa podemos decir que durante el proceso negociador el Comité de Dirección atenderá a la estrategia diseñada por el Departamento de Recursos Humanos, si dispone de él. El Comité de Dirección plasmará su postura en el Comité de Negociación que, normalmente, esta compuesto por personas del Dpto. de Recursos Humanos. Apreciamos pues que, en realidad, hay un único actor en la negociación, que es la empresa. Por lo tanto, la empresa tiene una información más completa, en lo que refiere a su ámbito de influencia, sobre los beneficios y costes de sus posturas negociadoras (asumiendo el presupuesto de March y Olsen, 1995, sobre la información completa)

Por parte de los sindicatos puede haber diversas organizaciones implicadas en función de la representatividad otorgada en cada empresa por las votaciones realizadas entre los trabajadores. Raramente encontraremos un único sindicato. En la mayoría de las ocasiones los actores son dos o más, lo que crea un proceso de negociación intrapartes con sus propias reglas (Walton y McKersie, 1965). Esta intranegociación es un subconjunto dentro del proceso global de negociación y tiene efectos con respecto al cálculo, por parte de los sindicatos, de los beneficios y costes de la negociación.

Esta intranegociación también influye en la postura negociadora de la empresa puesto que debe enfrentarse a un mayor número de reivindicaciones y no con una postura común, lo que le obliga a tener más de una estrategia para cubrir todo el espectro representativo de los trabajadores. Sin embargo este hecho no quiere decir que el acuerdo sea más difícil.

Aplicando propuestas de la teoría de votación y formación de coaliciones observamos que la empresa puede optar por una estrategia de coaliciones vencedoras mínimas: con el acuerdo de una mayoría simple se impone el convenio a todos. Es decir, la empresa efectuará propuestas asequibles para ella a pequeños grupos de trabajadores que juntos formen una mayoría suficiente para aprobar el convenio. El problema es la inestabilidad de este tipo de acuerdos y la posibilidad de reproducción del conflicto en un breve periodo de tiempo. El acuerdo es democrática y legalmente válido, pero tiene poco apoyo entre la masa trabajadora por lo que fomenta las fricciones continuas.

Respecto al número de participantes en la negociación colectiva debemos considerar otro problema: el ámbito en el que se realiza la negociación. Aunque nuestra atención principal se centra en la negociación empresa-sindicatos en su nivel más elemental, debemos señalar que normalmente tanto empresas como sindicatos pertenecen a estructuras de ámbito nacional o multinacional. En estos casos el número de actores se iguala para ambos, estamos hablando de las negociaciones entre organizaciones empresariales tipo CEOE y plataformas sindicales unitarias tipo AFL³ en Estados Unidos. Paradójicamente, la complejidad en una postura común aumenta para las empresas y no para los sindicatos. La explicación deriva de la diferencia de intereses entre las empresas pequeñas, medianas o grandes que hacen más difícil una común representación frente a unos sindicatos que, en lo esencial, se encuentran fundamentalmente de acuerdo. Es decir, mientras en la negociación particular empresa- sindicatos es la primera la que tiene una postura más homogénea, cuando subimos de nivel en la negociación y agrupamos elementos más grandes la homogeneidad disminuye de la parte empresarial y se concentra en la sindical.

³ AFL: American Federation of Labor

Objetivos de negociación

Cuando llegamos al momento de la negociación es importante saber cuales son los objetivos que deseamos conseguir. Normalmente también aquí hay diferencias entre la empresa y los sindicatos. Para la empresa, definir cuales son sus objetivos de negociación, en la mayoría de los casos, es tan sólo un problema de eficiencia y de maximización de los beneficios o de minimización de las pérdidas. Pretenderá conseguir un pacto que le permita seguir siendo rentable y hacerlo con el menor coste posible. Bien es cierto que en este proceso de maximización se tendrán en cuenta variables muy diversas que lo matizan y lo eximen de su mero carácter utilitarista.

La empresa, aunque posea una estrategia general a largo plazo, en el momento de la negociación se planteará objetivos a corto y medio plazo influenciados por los parámetros descritos anteriormente. Sus objetivos prioritarios tendrán que ver más con una pronta salida al conflicto colectivo, objetivos concretos, que con un diseño a largo plazo de las relaciones con sus trabajadores, objetivos más ambiguos.

Los sindicatos, por contra, para fijar sus objetivos de negociación atiende a factores más diversos que no sólo se circunscriben al ámbito económico. Es evidente que los actuales sindicatos se plantean el éxito de la empresa como uno de sus objetivos, dado que ello supone la continuidad de los puestos de trabajo, pero también influyen otros presupuestos. Así, se tiene en cuenta factores de orden social y de política general basados en directrices propias o generales de la política sindical nacional. Además de objetivos concretos dentro de la empresa: como la redistribución del excedente de una manera igualitaria, los sindicatos se plantean objetivos de orden superior como el cambio de modelo económico o de política económica global. Por lo tanto, a la hora de una negociación colectiva, intentarán regirse por los objetivos marcados en la política global de la estructura. Este caso se acentuará cuando dos o más sindicatos, por ejemplo nacionales, lleguen a un acuerdo global sobre la política económica a seguir y se presenten como un sólo actor en la negociación colectiva.

En los sindicatos conviven dos tipos de objetivos: de un lado atender a las necesidades concretas de la empresa y sus trabajadores, obtener para ellos el mayor número de beneficios y ventajas en la negociación colectiva; serían sus objetivos concretos. Por otro lado, deben responder de su papel institucional, a sus obligaciones como organización y mantener sus ideas rectoras: sobre el modelo económico, la

redistribución de la riqueza, búsqueda de un orden social más justo. Serían sus objetivos ambiguos.

La consecuencia es que la empresa tiene mayor claridad y certeza en los objetivos de cara a una estrategia de negociación. Para los sindicatos, la necesidad de atender a objetivos tan diversos les hacen perder efectividad a la hora de obtener una estrategia definida. Sin embargo el sindicato cuenta con una ventaja al plantear sus estrategias a más largo plazo, al repetir nuevas negociaciones siempre avanza en un mismo camino. Mientras, la empresa tiene mayores posibilidades de fracaso al arriesgar más en el corto y medio plazo. Por lo tanto, lo que en un principio aparece como una desventaja estructural puede convertirse en una ganancia organizativa cuando el juego de la negociación se repite con frecuencia.

Preferencias

En la negociación no sólo es necesario definir los objetivos, también es importantísimo saber cuales son las preferencias y en que orden e intensidad las deseamos. Tenerlo nos permite crear una estrategia para ceder en unos puntos, poco importantes en nuestro orden, y no transigir en otros que tienen la máxima prioridad para nuestra posición negociadora. La constitución de un orden de preferencias depende de el número de actores y de las exigencias particulares de los mismos. Cuanto mayor es el número de actores mayor es el potencial de diversidad de las escalas de preferencias. Además cada preferencia puede ser deseada con mayor o menor intensidad por los diversos actores, lo que complica más el establecimiento de un sólo orden preferencial.

La empresa podrá formar un orden de preferencias más consistente de cara a la negociación que los sindicatos. Al ser un órgano más homogéneo, la decisión es sencilla y la intensidad coincide con el orden. Los actores son reducidos, el orden de preferencias y la intensidad de cada una de ellas esta, normalmente, impuesto por la Dirección General. La discusión entre miembros se basa más en cuestiones de estrategia que en orden de las preferencias, dado que estas vienen impuestas por la realidad económica de la empresa.

Para los sindicatos esta construcción es mucho más dificultosa: cuentan con un número alto de afiliados, es decir actores, con unas intensidades muy diversas. Por

ejemplo, para los obreros más próximos al retiro será preferible la discusión sobre una buena jubilación anticipada que el aumento porcentual de sueldos; para los jóvenes, por el contrario, habrá otros temas preferenciales como: aumento de sueldo, plan de pensiones, coberturas sanitarias o de desempleo, etc. Sin embargo tampoco en este caso será fácil construir un orden de preferencias consistente dado que las diferentes opciones serán valoradas en diferente grado de intensidad por cada uno de los asalariados. Unos antepondrá el aumento de sueldo a la prestación por desempleo y otros, sin embargo, preferirán que el primer tema de negociación sea los planes de pensiones.

De lo dicho deducimos que para la empresa será más fácil constituir una estrategia de negociación consistente que para los sindicatos. La variabilidad en el orden de preferencias y en la intensidad de las mismas provoca una inconsistencia estructural en la postura sindical. Serán necesarios largos procesos de discusión y debate para establecer una estrategia de negociación consistente. Estos procesos son varios: en las bases de los diferentes sindicatos, entre las bases y los staff de los sindicatos, entre los diferentes sindicatos. El coste de todos estos procesos influirá en la duración del conflicto y agotará los primeros recursos de la parte sindical.

Estructura y negociación.

Procesos de decisión internos.

Las empresas son órganos autónomos o como mucho dependen de una central en el caso de las filiales de multinacionales. Los sindicatos están estructurados en un número variable de organismos semi-autónomos: agrupaciones locales, federaciones provinciales, regionales, nacionales. También pueden estar organizados sectorialmente en función de los diferentes ámbitos de la actividad empresarial. (Strauss, 1993).

Como reflejo de esta estructura, la empresa suele regirse por órganos unipersonales o colegiados que toman decisiones sobre la negociación. Lo habitual es que se escuchen las propuestas establecidas por el Departamento de Recursos Humanos y se adopte la postura que se crea más beneficiosa. Puede haber algún tipo de votación, pero restringida en todo caso, al Comité de Dirección, entendiéndose por este al CEO⁴ y su staff. Sus procesos de decisión, por lo tanto, suelen ser cortos.

Los sindicatos, por el contrario, poseen unos procesos complicados, basados en el principio de representación democrática. Así, el comité de negociación representa a los diferentes sindicatos con presencia en la empresa. Estos delegados pueden encontrarse en el comité con dos tipos de mandatos: representativo o imperativo. El mandato representativo permite un cierto margen de maniobra al delegado y la posibilidad de no ir con posturas predeterminadas y fijas a la mesa de negociación. El segundo hace del interlocutor una mera correa de transmisión entre las opiniones del comité ejecutivo del sindicato y la mesa de negociación, sin margen posible de arbitrio propio. A su vez, el comité ejecutivo del sindicato habrá formado sus opiniones atendiendo a los diferentes sectores representados dentro del mismo y a las pautas establecidas por la dirección del sindicato desde su sede central. Por último, en algunos casos, los acuerdos son sometidos a asambleas de empresa en las que participan todos los trabajadores de la misma, incluidos los que no se encuentran afiliados. Es decir, entre el obrero común y su representante en el comité negociador puede haber hasta tres elecciones, lo que supone una representatividad indirecta de tercer grado: el obrero elige al sindicato que le representa, el sindicato elige al comité de dirección y este elige a su representante en el comité negociador.

⁴ CEO: Chief Executive Office

Varias son las conclusiones de esta comparación. La empresa es evidentemente más rápida y eficaz a la hora de tomar una decisión, mientras que el sindicato paga un alto peaje en cuanto a tiempo transcurrido y la posibilidad de distorsión de los mensajes e, incluso del resultado, en los diversos estamentos que comprende el proceso de toma de decisión durante la negociación colectiva. Además, hay un resultado perverso para ambas organizaciones derivado de la estructura sindical: el aumento de las probabilidades de conflicto. Al haber un mayor número de implicados en el proceso de toma de decisión crecen las posibilidades de disensión y de falta de acuerdo tanto en los temas a negociar como en los acuerdos a los que se pretende llegar.

Sin embargo, como hemos señalado en el primer apartado la empresa puede salir beneficiada de estas disensiones aplicando una estrategia de convencer a pequeños grupos para crear una mayoría suficiente que llegue a un acuerdo. También este tipo de problemas suele beneficiar a la burocracia del sindicato que acaba imponiendo su opinión gracias al poder propagandístico del mismo. En todo caso, este tipo de procesos tan largos con representaciones indirectas de primero, segundo y hasta tercer grado son susceptibles de manipulación por quién conozca el funcionamiento interno de las reglas y procedimientos de votación.

Actividad dominante

Para la empresa el hecho de la negociación es un acto puntual dentro de la actividad central a desarrollar: producción o venta de bienes y servicios. Es decir, la actividad negociadora es colateral al objeto propio de la empresa. Ello no quiere decir que la desatienda, puede poseer un departamento de recursos humanos que plantee estrategias e intente prevenir y evitar conflictos. Pero, sin duda, el número de recursos empleado y el coste de los mismos es siempre una pequeña parte de la facturación de la empresa.

Los sindicatos tienen su razón de ser en la actividad negociadora, para ellos es una cuestión central, el objetivo primordial de su actividad. Aunque ambos tengan especialistas en negociación, el sindicato parte con una clara ventaja estructural puesto que toda su organización se vuelca en la consecución de logros en el ámbito negociador. Ello suponen que dedique todo su tiempo a socializar conductas en los

trabajadores, a preparar estrategias y a elaborar preferencias de cara a los posibles conflictos dentro de la empresa.

Sin embargo, cuando variamos el ámbito negociador al igual que pasaba en el primer punto (número de jugadores), los efectos varían. Cuando hablamos de negociaciones entre estructuras que confederan a las empresas y los sindicatos, entonces, ambas tienen como actividad central la negociación. En este punto no existe diferencia pues la existencia de este tipo de estructuras tiene por única y exclusiva actividad la defensa de sus asociados en términos de negociación laboral.

Factor Tiempo

El tiempo es un elemento común a ambas organizaciones. Lo estudiaremos en dos vertientes diferentes: el tiempo empleado en la negociación colectiva hasta llegar a un acuerdo y el tiempo como unidad de planificación dentro de ambas organizaciones.

Duración de la negociación colectiva

Para la empresa, como hemos visto, la actividad negociadora es una parte colateral de su acción principal. Por lo tanto, el mantenimiento de largos periodos de negociación, acompañados o no de conflictos colectivos, supone una distracción respecto de la tarea principal. Esta actividad negociadora genera unos costes económicos y sociales dentro de la empresa. Cuando se negocia durante un largo periodo de tiempo es inevitable que los trabajadores comenten el decurso de los acontecimientos. Si el acuerdo es lejano se va generando una situación de malestar que acaba traducándose en una bajada de la productividad. El coste social se transforma en coste económico al que hay que añadir la posibilidad del conflicto colectivo que agravaría la situación en ambos aspectos.

El sindicato, por el contrario, se encuentra más preparado para resistir largos periodos de negociación, incluso de conflicto. Su estructura esta preparada exclusivamente para ello, tienen mecanismos de solidaridad para mantener situaciones de presión y son capaces de organizar grandes masas para la consecución de un ideal. El problema individual se pierde dentro del objetivo colectivo y si es necesario la estructura del sindicato atiende las posibles carencias personales de los obreros.

Para la empresa un largo periodo de negociación se resume en costes económicos y sociales. Para el sindicato supone un campo abonado para la transmisión de sus propuestas, para el conocimiento por parte de los obreros de lo que se pretende conseguir. Mientras la empresa sufre el sindicato se fortalece. Sin embargo los sindicatos también poseen un límite, no tanto en la negociación como en el conflicto. Nunca deben llegar al punto donde obliguen a la empresa a cerrar dado que ello conllevaría la pérdida de puestos de trabajo y con ello el desprestigio social entre la masa obrera.

Unidad de planificación

Toda empresa tiende a perpetuarse mientras obtenga beneficios, su perspectiva de planificación, pues, parece ilimitada temporalmente. Sin embargo, ya en el momento de su creación el empresario se lanza a una aventura en la que no tiene la certeza del tiempo que durará. Su planificación durante este periodo es a corto- medio plazo. Pasados unos años de consolidación podrá planificar con más perspectiva, pero siempre contará con la incerteza de la continuidad de la empresa en el futuro. Lo cierto es que tiene una planificación más a corto o medio plazo debido a las circunstancias del ámbito donde desarrolla la actividad: volatilidad de mercado, cambios de interés de los clientes por el producto, dificultades diversas en la producción, etc. Incluso, un empresario puede plantearse explotar un sector determinado con una empresa concreta y posteriormente cerrarla una vez que considere agotado el mercado.

Por tanto, aunque en el inicio la empresa nazca con afán de perpetuarse la realidad le obliga a planificar más habitualmente en términos de corto y medio plazo que de largo. Una excesiva inversión en un futuro relativamente lejano puede traducirse en una pérdida o reducción de beneficios en el presente. Además la empresa es susceptible de verse afectada por los cambios en el mercado económico: depreciación de su producto, baja en las ventas, incluso agotamiento de la utilidad del mismo.

El sindicato, por el contrario, si bien contempla objetivos a corto y medio plazo tiene marcadas unas estrategias generales de largo alcance. Estas pueden ser modificadas con el paso del tiempo pero el espíritu general sigue siendo el original. En ello influye el peso que el papel institucional de representación imprime en el

propio sindicato. Lejos de desaparecer tras la consecución de una serie de objetivos beneficiosos para los obreros, el movimiento sindical pretende su perpetuación como instrumento de representación de los trabajadores. Se adapta a las nuevas tendencias y necesidades pero siempre defiende similares presupuestos: reparto equitativo de los beneficios de la producción, mejoras laborales y sociales para sus afiliados y, globalmente, lucha por una sociedad más justa e igualitaria.

Los efectos de estas dos visiones de la actividad son diferentes. El sindicato tiene ventaja en la planificación a largo, tal y como se deduce de los estudios de Weill, 1994, dado que este tipo de planificación permite estrategias más complicadas y un cobro de resultados más difuso pero efectivo. Sin embargo, en lo que se refiere a la consistencia de los planteamientos con la acción a corto y medio plazo el sindicato se ve perjudicado por su estrategia, Ackoff, 1994. Es la empresa la que puede cobrar antes beneficios de sus planteamientos inmediatos, mientras el sindicato puede sufrir inconsistencias entre sus planteamientos globales y las estrategias inmediatas de conflicto con la empresa.

Legitimación.

La empresa es una organización privada que tiene, entre otros fines, el objetivo de maximizar los beneficios del capital invertido. Por lo tanto obtendrá su legitimación por los resultados económicos apuntados en los diferentes ejercicios y por la eficiencia demostrada en el manejo de los recursos. En último caso es el consejo de administración el que debe rendir cuentas ante los accionistas. Sus procedimientos en la toma de decisión deben ser legales pero no obligatoriamente democráticos. Su estructura no debe responder necesariamente a un sistema representativo de corte democrático, sino que se regirá por criterios de eficacia y eficiencia, fundamentalmente.

Los sindicatos miden su legitimidad por parámetros mucho más diversos. Desde la imagen de eficacia derivada de los posibles acuerdos alcanzados hasta la consecución de beneficios sociales para los asociados, se extiende un amplio grupo de reivindicaciones diversas que justifican la actuación de los sindicatos. Además no debemos olvidar que son organizaciones de derecho público que incluso han sido

constitucionalmente recogidas⁵ de forma específica otorgándoles unos beneficios institucionales. Este reconocimiento legal les obliga a mantener una estructura democrática donde se facilite la participación de los asociados. Tienen unos deberes de legalidad y unos fines sociales que los legitiman, por encima de sus propias aspiraciones como organización.

La empresa obtiene su legitimación de la obtención de unos buenos resultados económicos valorados por la mayoría de sus accionistas. Los sindicatos, por el contrario, obtiene su legitimidad de los resultados obtenidos en las elecciones y de las conquistas sociales que logran a lo largo de los procesos de negociación colectiva. Es decir, están mucho más expuestos a la opinión pública de lo que lo esta la empresa. No sólo necesitan ganar unas elecciones sino que deben demostrar que la confianza depositada es útil y productiva a la hora de conseguir beneficios para los trabajadores.

Aunque la empresa intentará mantener una buena imagen pública, lo cierto es que durante la negociación colectiva pensará en mayor medida en maximizar sus intereses económicos despreciando los efectos perjudiciales de los acuerdos de cara a la opinión pública. Su reválida será ante los accionistas tras el cierre del siguiente ejercicio. Por el contrario, los sindicatos deben preocuparse no sólo de mantener su poder dentro de la empresa sino, además, intentar conseguir importantes hitos dentro de la negociación. De este modo acrecentaran su prestigio social y justificaran su papel como interlocutores eficientes dentro del espectro empresarial.

⁵ Artículo 28 de la Constitución Española.

Conclusiones

La conclusión más intuitiva que se desprende del trabajo es que los sindicatos tienen un mayor número de negociaciones a realizar dentro del conjunto de la negociación colectiva. En primer lugar, debe intranegociar, es decir, lograr consensuar una postura común dentro del propio sindicato. Después debe negociar con sus homónimos, para intentar llegar a un acuerdo en las reivindicaciones frente a la empresa. Por último, llega el momento de la negociación colectiva, con la empresa, "strictu sensu". Todo este proceso agota los primeros recursos del sindicato y crea las primeras disensiones dentro del movimiento sindical. No es fácil poner de acuerdo a todos los afiliados de un sindicato y menos a toda la masa sindical de una empresa. Es evidente que esta multiplicidad de negociaciones perjudica la eficiencia de los sindicatos como organización.

Respecto al juego en sí de la negociación, los sindicatos tienen desventajas importantes derivadas del elevado número de actores que participan en su parte del juego. Constituir unos objetivos y un orden de preferencias óptimo se hace realmente difícil cuando el tamaño del grupo es tan elevado. Cada uno de los afiliados tendrá sus propias preferencias y su propio orden. Además, hay diferencias entre las pretensiones y la visión del sindicato de los simples afiliados y de los que trabajan como profesionales del mismo.

Sin embargo no todo es negativo. El conocimiento de estos dos hechos: la multiplicidad de negociaciones que tienen que abordar y la dificultad de constituir un orden de preferencias, hace que la estructura de la organización sindical se adapte para la consecución de estos objetivos. El sindicato es una máquina de negociación y por lo tanto muchas de sus actuaciones van encaminadas a facilitar su actividad principal. El sindicato intenta socializar una conducta en sus afiliados que facilita el consenso como medio de actuación, como única posibilidad para lograr éxitos en la negociación colectiva. Es lo que llamaríamos la cultura de la organización, una cultura que proviene de años de ejercicio de la actividad negociadora y de planteamientos a largo plazo.

La empresa, por lo dicho, es más eficiente o parte con ventaja para serlo, cuando se inicia la negociación colectiva. Sin embargo no siempre se traduce esta ventaja en una eficacia real debido a otros factores que equilibran el campo negociador.

Entraríamos dentro de lo que llamamos aspectos estructurales de la negociación colectiva: quién tiene la legitimidad, cómo se decide, en qué y cuanto tiempo se emplea en ello. Nuevamente el sindicato parte con una desventaja, la de sus procedimientos de decisión. Nuevamente, también, tiene mucho que ver con el tamaño del grupo aunque en este caso se ve agravado por la necesidad de legalidad de todas las decisiones sindicales. Los procesos de decisión internos son demasiado largos y pueden producir importantes distorsiones, son factores de alta ineficiencia. El sindicato se mueve aquí en el dilema entre eficacia y democracia interna (participación), resuelto, en la mayoría de las ocasiones, de manera poco correcta.

Pero el sindicato tiene dos grandes ventajas con respecto a la empresa: su orientación primaria hacia la negociación y el tiempo como factor. El hecho de que el sindicato se oriente hacia la actividad negociadora, y lo haga a largo plazo, permite la socialización de conductas en los trabajadores desde el primer momento. No es necesaria una situación de conflicto, el sindicato trabaja cada día para poner las bases de un buen convenio colectivo. Ello se traduce en asambleas, mítines y actividades diversas que mantienen informado al afiliado y le hacen tomar conciencia frente a un posible proceso de negociación.

En los últimos años las empresas grandes han reaccionado con la constitución de potentes Dptos. de Recursos Humanos. Estos tratan de canalizar las inquietudes y peticiones de los trabajadores para evitar conflictos. Los recursos, métodos y posibilidades de estos departamentos están lejos todavía de los sindicales por diversas razones: es una actividad colateral de la empresa a la que no se dedica tanto tiempo ni recursos como los sindicatos y los trabajadores tiene reticencias por su vinculación con la dirección. Estos departamentos pretenden hacer más eficaz a la empresa en el ámbito negociador y de hecho lo consiguen, pero con las limitaciones.

En el global del trabajo apreciamos equilibrio entre unos factores y otros con respecto a la empresa y los sindicatos. Sería prematuro elaborar un juicio global de mayor o menor eficacia respecto de alguno. En cada apartado lo hemos intentado, pero una respuesta global requiere un estudio con mayor profundida, aumentar el número de referencias en el análisis estructural y crear un esquema valorativo sólido. De momento nos conformaremos con mencionar otro tipo de conclusiones al hilo del trabajo.

En lo metodológico, el estudio de caso, a pesar de el problema de la falta de variabilidad, se ha revelado con ciertas ventajas:

- En primer lugar permite estudiar en profundidad el proceso organizativo de las estructuras implicadas en el estudio.
- En segundo, el ciclo de investigación es conocido y temporalizable en función de las necesidades del investigador.
- Por último, podemos encontrar múltiples casos dentro del caso dependiendo tan sólo del ámbito de estudio: local, regional, nacional o europeo. También la variabilidad puede depender del enfoque empleado: teoría de juegos, teoría de la organización, teoría de votación o combinación de varios de ellos.

Respecto de los nuevos puntos de análisis estructural que debería contener una futura ampliación de este trabajo podrían mencionarse los siguientes:

- El problema de la extensión de la aplicación de los resultados de la negociación colectiva. Mientras en España suele ser muy amplia en el resto del mundo es más local. Este hecho repercute en el tipo de interlocutores y en el valor de la negociación.
- El contenido de la negociación, la variedad de temas tratados. Si tan sólo se refiere a sueldos, jornada laboral y régimen disciplinario, caso español o también se negocia sobre organización del trabajo o reglas de participación de los trabajadores en la negociación continuada, caso alemán.
- La centralización de la negociación, de la toma de decisiones. Las decisiones pueden ser tomadas por las cúpulas dirigentes de las confederaciones empresariales, sindicales y de la administración e impuestas al resto. Pueden ser negociadas en las federaciones o pueden serlo localmente en cada empresa. En Estados Unidos se sigue el modelo local, en España hay variedad pero por norma general las decisiones se toman en un ámbito medio. Sólo se rompe esta regla cuando hay grandes concertaciones sociales como los Pactos de la Moncloa..

Bibliografía

Ackoff, Russell, The democratic corporation: a radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success, New York, Oxford University Press, 1994.

Adler, Nancy, International dimensions of organizational behavior, Boston, PWS-Kent, 1991.

Aguilar, Salvador y otros, Sindicalisme I canvi social a Espanya, 1976-1988, seis volúmenes, Barcelona, Publicacions de la Fundació Jaume Bofill, 1991.

Clegg, Hugh, El sindicalismo en un sistema de negociación colectiva: una teoría basada en la comparación de seis países. Madrid, Ministerio de Trabajo, 1985.

Davis, Morton, Introducción a la teoría de juegos, Madrid, Alianza Editorial, 1986

García de Blas, Antonio, la negociación colectiva en España: situación y perspectivas, en Papeles de economía Española, núm. 22, 1985.

Hickson, David, Decision-making at the top of organizations, en Annual Review of Sociology vol 13, pp. 165-192, 1987.

Jordana, Jacint, Del 14-D al sindicalismo de los años noventa, una aproximación a la política de los sindicatos en España, en Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 8, pp. 31-58, invierno de 1989-1990.

Ludevid, Manuel, La situació del sindicalisme a Espanya: hipòtesis per a un diagnòstic, Barcelona, Publicacions de la Fundació Jaume Bofill, 1985.

March, James, Continuity and change in theories of organizational action, en Administrative Science Quarterly, 41, pp. 278-287, 1996.

March, James and Olsen, Johan, Democratic governance, New York, The Free Press, 1995.

Neumann, John von, y Morgenstern, Oskar, The theory of games and Economic behavior, tercera edición, Princeton, Princeton University Press, 1953.

Recio, Albert, Flexibilidad, eficiencia y desigualdad (notas sobre la flexibilidad laboral) , en Sociología del Trabajo, nº 4, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1988.

Regalia, Ida, La participación de los trabajadores en el sindicato. Formas, modelos, hipótesis de trabajo, en Sociología del Trabajo, nº 4, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1988.

Sabel, Charles, A fighting change, Structural change and new labor strategies, en international Journal of Political Economy, pp. 27-56, Fall 1987.

Steers, Richard, Introduction to organitacional behavior, New York, HarperCollins Editors, 1988.

Strauss, George, Gallagher, Daniel and Fiorito, Jack, The state of the Unions, Madison, Industrial Relations Research Association, 1991.

Varios, Research in the sociology of organizations, volumen 12, Londres, Jai Press, 1993.

Walton, Richard and McKersie, Robert, A behavioral theory of labor negotiations, New York, McGraw-Hill, 1965.

Weil, David, Turning the tide. strategic planning for labor unions, New York, Lexington Books, 1994.