

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers: n° 112

Título: "Sistemas de relaciones laborales y su
repercusión en la competitividad de la
economía"

Autor: Santiago García Echevarría

Fecha: Enero 1986



Doc.

1-A 86-112



Universidad de Alcalá de Henares
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Cátedra de Política Económica de la Empresa
Alcalá de Henares-Madrid

D

Working Papers: n° 112

Título: "Sistemas de relaciones laborales y su
repercusión en la competitividad de la
economía"

Autor: Santiago García Echevarría

Fecha: Enero 1986

Secretaría de Redacción:

Srta. María Luisa Rodríguez

© Dr. Santiago García Echevarría

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita. Se trata de trabajos de investigación internos de la Cátedra.

"Sistemas de relaciones laborales y su repercusión en la competitividad de la economía"

Santiago García Echevarría

Catedrático de Política Económica de la Empresa.

I. Introduccción

En todos los países europeos, y España no constituye ninguna excepción, todo el tratamiento de las relaciones laborales tanto desde el plano de la creación de la normativa laboral y en muchos de los casos de su aplicación, como también incluso desde la perspectiva del tratamiento sindical y empresarial, se ha ido desvinculando cada vez más de la realidad económica y empresarial.

Si bien es cierto que en algunos países europeos se ha vuelto a retomar la realidad económica como uno de los puntos, al menos, importante a la hora de configurar las relaciones laborales, en los países de corte mediterráneo, pero especialmente España, se dista aún mucho de percibir esta estrecha interdependencia que debe existir entre la forma de configurar y la praxis de las relaciones laborales y la realidad económica y empresarial.

Cuando hablamos de realidad económica no nos estamos refiriendo, en ninguno de los casos, a una contemplación macroeconómica, sino a cuál es

verdaderamente la realidad en la que se está moviendo cada una de las empresas, que son precisamente las instituciones que dan cuerpo a las relaciones laborales y que significan mayores o menores oportunidades de actividad económica, de éxito o fracaso. Pero es que además cuando se habla de realidad económica no se refiere solamente al contexto de las posibilidades que ofrecen los resultados económicos de la actividad empresarial, sino también de que esa realidad económica involucra, a nivel de cada empresa, un sistema de **management** y de **dirección empresarial** .

No pueden configurarse relaciones laborales, ni en el campo normativo ni en la praxis operativa, sin considerar las exigencias que comporta todo sistema de management y de organización de una empresa. Y es que además, precisamente, estas formas de dirigir y organizar una empresa son formas sumamente dinámicas, que en los momentos actuales se encuentran en una verdadera "revolución" de management en los países occidentales. La ciencia de la economía empresarial ha sabido dar nuevos impulsos creativos en búsqueda de formas más eficientes de dirigir y organizar las instituciones empresariales.

Pero, por otro lado, desde hace varias décadas, por los propios planteamientos de las sociedades de bienestar o del Estado protector, se ha ido reduciendo cada vez más, el entorno empresarial, tanto a nivel de la actividad del Estado como de otras instituciones públicas y semipúblicas, aislando cada uno de los campos de acción de la actividad estatal que define el entorno de una empresa.

El campo laboral, el campo de la seguridad social, el de las finanzas o el fiscal, entre otros, se han consolidado prácticamente como cuerpos mal coordinados entre sí, buscando más bien su eficiencia de acuerdo con sus propios objetivos, que su eficiencia en cuanto a la aportación significa a una mayor eficacia de la actividad económica de ese país.

Una modificación sustancial de este comportamiento de los subsistemas que definen el entorno de una empresa, una mayor exigencia de armonización entre ellos y un mayor convencimiento de que todos estos subsistemas están al servicio de la economía y de la empresa, y que solamente a través de ella podrán realizarse sus objetivos políticos, llevará a configurar una economía empresarial de modo eficiente. Por ello, es importante que a la hora de plantearse los problemas de los sistemas de las relaciones laborales no se vean de forma aislada con respecto a los objetivos de política laboral de un programa de gobierno, o de una política sindical o empresarial, sino que se vea un paquete compacto e interdependiente entre las exigencias de las relaciones laborales, fiscales, crediticias y de eficacia económica de las instituciones empresariales. Mientras no se recupere esta dimensión interdependiente y armonizada del entorno, la institución empresarial estará sometida a una gran ineficacia en la asignación de sus recursos, no ya sólo por lo que respecta al mejor o peor éxito de su management, sino por las condiciones que impone este entorno mal coordinado, con

objetivos propios frecuentemente contradictorios, con los que exige toda actividad económico-empresarial eficiente.

Cuando se contempla la situación concreta de países como Suiza en el que se habla en el momento actual de la existencia de unos 25.000 a 30.000 parados, con una utilización total de las capacidades de producción disponibles de ese país, con unas tasas de inflación del 1,6%, prácticamente parece, y así se interpreta en los debates públicos, como que eso es otro mundo distinto en el cual se mueve la economía española, y no hay cosa más equívoca que este tipo de interpretación.

Es una realidad que aquellos países que están caracterizados por un mayor esfuerzo del trabajo, por una mejor relación entre las partes sociales, que orientan su actividad económica a la potenciación de la empresa, que tienen el mínimo de conflictividad social, son aquellos países que en este momento se encuentran encabezando la lista de la competitividad a nivel internacional, son los países que mayor estabilidad monetaria tienen, son los países que mejor remuneran la mano de obra y, consiguientemente, son los países en los que los ciudadanos alcanzan mayor bienestar y son los países en los que no existe el fantasma del paro o tiene unas dimensiones muy reducidas, sino que, sobre todo, en el paro juvenil no existe de tal manera que el potencial de futuro en estabilidad política, societaria y económica de esos países está garantizado.

Y en este contexto el sistema de relaciones laborales tiene una fuerza dominante en el planteamiento de la capacidad económica de un país. No pueden forzarse unas normas laborales fuera de la realidad ni de un contexto económico, ni de la realidad en la propia estructura de esa sociedad, pero tampoco fuera de la realidad de la propia institución empresarial.

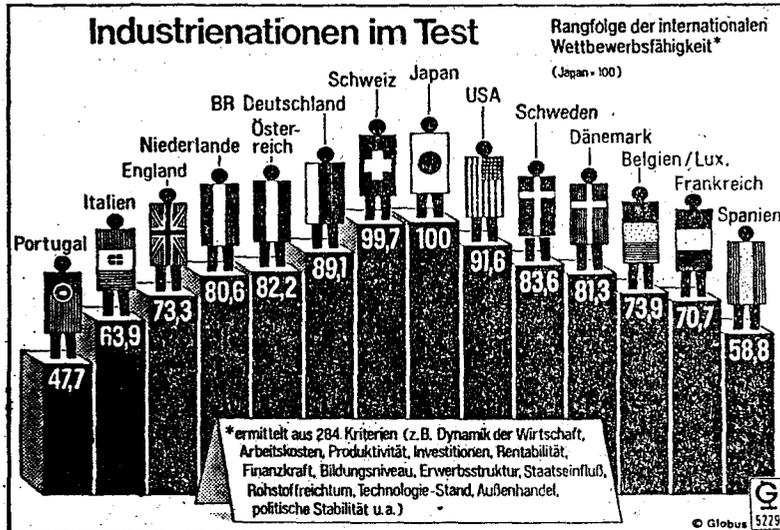
No se puede hacer de la empresa una institución al servicio de una de las partes, sino que la unidad empresarial se rige por normas de eficiencia económica y están además aseguradas éstas cuando se dan las condiciones de management y organización idóneas.

Y los sistemas de relaciones laborales deben integrarse de forma fructífera dentro de esta institución.

II. Situación competitiva de la economía española

En la figura número 1 se analiza la competitividad económica internacional. Se ve cómo España solamente posee el 59% de la capacidad competitiva de los países como Japón y Suiza y que se encuentra al 64%, quiere decir $\frac{2}{3}$, de la capacidad competitiva de los Estados Unidos y de la República Federal de Alemania, o que se encuentra al 80% de Gran Bretaña, al 83% de Francia y al 92% de Italia.

Figura número 1. Competitividad económica internacional



Esto significa que los productos españoles son competitivos en un 40% menos que los de los países con los cuales comerciamos y que para poder vender necesariamente se tendrá que recurrir, o bien a subvenciones directas o indirectas, o bien, dejando caer sistemáticamente el valor de la moneda. Ambas vías son sumamente ineficientes desde el plano económico, no ya sólo porque canalizan recursos de forma ineficiente, sino porque empobrecen ambas a cualquier sociedad que la practica.

El convencimiento de que solamente por la vía de la competitividad, arrancada de la asignación eficiente de los recursos dentro del marco de una justicia social, así como, puede asegurarse en el futuro y en el presente los puestos de trabajo

y la capacidad de generación de nuevo empleo y de crecimiento económico; por lo tanto, de bienestar de los ciudadanos de esa sociedad.

Lo que sorprende sobremanera es que cuando a la vista de esta situación competitiva se analiza uno de los factores más importantes de la economía española, como son los recursos humanos, vemos que la economía española está caracterizada porque el coste de nuestra mano de obra viene a representar la mitad, en líneas generales, del coste de la mano de obra en Alemania o Suiza y menos de la mitad de lo que representa la mano de obra en países como Estados Unidos.

Así, la retribución de la mano de obra española es el 42% de la de los Estados Unidos o el 50% de la Suiza o el 54% de la República Federal de Alemania. Si se compara esta retribución con la que afecta a los países como Italia (67%), Japón (69%), Francia (71%) y Gran Bretaña (84%), vemos que existe una cierta ventaja competitiva con aquellos países con los que principalmente España realiza su actividad exportadora.

Sin embargo, vemos que siempre se están practicando los análisis comparativos con los países más cercanos a nosotros, como son Italia y Francia, por lo que se habla frecuentemente que nuestro diferencial con la entrada en el Mercado Común es de un 10% a un 15%. Pero con el país con el que verdaderamente hay que compararse a los efectos de una valoración correcta es con la República Federal de Alemania, principal comprador de este país, con el que nos distanciamos en más de

1/3 de nuestra competitividad y con el que tenemos una ventaja competitiva sumamente interesante en cuanto al coste de la mano de obra.

Cuadro número 1. Costes de mano de obra en diversos países industriales 1984.

País	Costes mano de obra/hora	Retribución directa	Costes adicionales de personal
Estados Unidos	36,47	26,09	10,38
Canadá	33,56	24,68	8,88
Australia	30,76	21,36	9,40
Noruega	30,23	20,41	9,82
Suiza	30,07	20,18	9,89
República Federal de Alemania	28,32	15,63	12,69
Suecia	26,89	15,79	11,10
Holanda	26,50	14,64	11,86
Bélgica	25,52	14,38	11,14
Dinamarca	23,00	18,76	4,24
Italia	22,72	11,71	11,01
Japón	22,04	17,22	4,82
Francia	21,58	11,89	9,69
Austria	21,12	10,83	10,29
Gran Bretaña	17,97	12,70	5,27
Irlanda	16,40	11,87	4,53
España	15,18	9,46	5,72
Grecia	11,25	7,10	4,15

Fuente : Der Bund (Bern), Nr. 155 v. 6. Juli 1985.

Si analizamos el número de horas trabajadas en los distintos países industriales y tomando como base a los efectos de información el año 1982 nos encontramos, tal como se recoge en el cuadro número 2, que los países que más horas trabajan anualmente son aquellos países más competitivos y con mejor situación económica. Así, el Japón trabaja 2.101 horas seguido de Suiza con 2.044 y de los Estados Unidos con 1.904. Vemos que todos los demás países europeos, comenzando por Italia y terminando con la República Federal de Alemania y Bélgica, se distancian ampliamente de las horas de

trabajo practicadas en los países altamente competitivos en Europa, y que España está situada prácticamente en uno de los umbrales más bajos de horas de trabajo dentro de la situación europea.

Se pudiera afirmar que la República Federal se encuentra ligeramente por debajo, pero debe también al mismo tiempo señalarse la gran ventaja de management y organización, así como de know-how y capacidad de investigación que tiene la República Federal. De todas maneras la diferenciación de horas de trabajo se refleja claramente en el diferencial competitivo con respecto al Japón y a la propia Suiza.

Cuadro número 2. Tiempo medio de trabajo en diversos países industriales 1982.

País	Horas
Japón	2101
Suiza	2044
Estados Unidos	1904
Italia	1848
Austria	1844
Holanda	1840
Gran Bretaña	1833
Dinamarca	1832
Suecia	1824
España	1823
Francia	1801
Rep. Fed. de Alemania	1773
Bélgica	1756

Fuente : Der Bund (Bern), Nr 251 v. 14. Sep. 1983

"Encuesta sobre duración y organización del trabajo en las empresas españolas", Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid 1985.

El diferencial más significativo de la actividad económica española con respecto a la Comunidad Europea corresponde a la baja tasa de productividad, esto es, a la mala asignación de los recursos económicos. Sin entrar aquí en el debate sobre la medición de la productividad y con todas las variantes del mismo que se deseen, lo que es cierto es que la economía española se mueve con unos niveles de productividad que vienen a representar entre un 60%/65% de la media de productividad de los países industriales de la Comunidad Europea. Y, con respecto a nuestro principal comprador, la República Federal de Alemania, puede señalarse que la media de productividad de la economía española se encuentra entre el 50% y el 55%.

Esta situación se refleja de forma muy clara en la cuenta de resultados de las empresas españolas.

De acuerdo con los datos facilitados por la encuesta de la Central de Balances del Banco de España, podemos ver en el cuadro número 3 que el valor añadido que corresponde a las empresas de carácter nacional viene a situarse entre el 25,6% y el 31,9% del valor total de las ventas de las empresas españolas para el año 1983. Comparando estos datos de valor añadido con las empresas alemanas, en las que esta magnitud representa un 41,2% para las empresas medias y pequeñas, vemos que el diferencial de valor añadido es sumamente alto. Más del 50% de lo que logra la empresa española logra la empresa alemana.

Pero también vemos que con respecto a las empresas multinacionales que actúan en España la relación con las empresas alemanas solamente la salvan en cuanto a valor añadido las grandes empresa multinacionales, sobre todo, por el gran peso de las modernas empresas como la General Motors, IBM, etc., que, sin duda, poseen mayor valor añadido y que en los datos de la encuesta quedan compensados por el margen mucho más reducido de las "viejas" empresas multinacionales existentes en España.

Cuadro número 3 : Estructura de los principales componentes de la cuenta de resultados de las empresas españolas y alemanas. .

Posición	Nacionales			Multinacionales			BRD	
	1	2	3	1	2	3	< 25 Mio DM	>25 Mio DM
1. Materiales, mercancías	75,8	72,0	69,7	76,9	74,9	68,75	70,8	77,3
2. Valor añadido	25,6	29,0	31,9	24,1	26,6	31,8	41,2	33,3
3. Personal	15,6	17,4	17,9	14,0	17,0	23,5	22,1	17,5
4. Amortizaciones	3,8	4,6	5,1	4,2	3,3	4,6	3,7	3,6
5. Gastos intereses	5,1	5,7	13,9	4,9	4,2	5,3	2,5	1,1
6. Superávit	2,0	2,4	2,2	2,0	2,4	0,9	3,6	4,6

1 = Menos de 250 personas

2 = Entre 250 - 1.500

3 = Más de 1.500

Uno de los datos más incisivos que por lo tanto se derivan del análisis de la cuenta de resultados de la empresa española es que la ventaja competitiva que tiene la empresa española, al disponer de uno de los factores de producción como son los recursos humanos a mitad de precio que los alemanes, es que a la hora de incorporarlo en el proceso productivo, como consecuencia de la baja productividad derivada no sólo del componente trabajo sino también de otros muchos factores determinantes, queda absorbida en la combinación de factores y, por lo tanto, no se refleja en los resultados.

Otro dato muy significativo que se puede leer de los resultados de esta encuesta de la Central de Balances es que la división de trabajo en la que actúa la empresa española es muy inferior a la división de trabajo en la que actúa la empresa alemana.

Especialmente, y por lo que se refiere concretamente al coste de personal, puede apreciarse que si bien en las empresas pequeñas españolas el coste de personal es inferior al correspondiente coste de personal en la cuenta de resultados de las empresas alemanas, para las empresas medias y grandes, prácticamente el diferencial con las empresas alemanas casi no existe. Quiere decir, la empresa media y grande española así como la multinacional gastan en personal el 17/18% del importe total de su producción, cifra equivalente exactamente a la que gastan las empresas alemanas de tamaño medio y grande. Este es un reflejo muy claro de baja productividad, ya que el diferencial

de coste de la mano de obra queda absorbido por la ineficiencia en la realización de la actividad económica.

Otro dato significativo que puede apreciarse en los valores representativos para la empresa española para el año 1983 son el enorme diferencial en gastos de intereses que es más del doble y tres veces, y a veces incluso cinco veces mayor, al que corresponde a la empresa alemana.

Todo ello se refleja, sin duda, en la situación concreta del valor monetario.

Como se refleja en el cuadro número 4 puede apreciarse que la inflación en los últimos meses entre octubre de 1984 y octubre de 1985 implica un serio diferencial entre España y los países industriales más eficientes de la Comunidad Europea, tal como la República Federal de Alemania y Holanda. Puede apreciarse que frente a un 8,3% de inflación para el período octubre 1984/agosto 1985 para España, la República Federal de Alemania y Holanda para dos meses más que este período, es del 1,8% y en comparación con los restantes países, salvo Italia y Grecia, que no deben ser norma de orientación para nuestro comportamiento, el diferencial es sumamente serio. Este diferencial de inflación es, sin duda, consecuencia de la ineficiencia en la asignación de los recursos de nuestra economía, por los diversos motivos que entraremos más adelante a mencionar.

Cuadro número 4. Evolución de los precios al consumo.

(Incremento octubre 1984/octubre 1985)

Holanda	1,7%
Rep. Fed. de Alemania	1,8%
Dinamarca	3,7%
Bélgica/Luxemburgo	4,0%
Francia	4,9%
Gran Bretaña	5,4%
Irlanda	5,4%
Italia	9,1%
Grecia	21,1%

España (x)	8,3%
Portugal (x)	16,0%

(x) Datos a Agosto

Fuente : Eurostat

III. Conflictividad social y modelos de relaciones laborales

Sin duda, una de las características fundamentales y diferenciadora de los distintos modelos de relaciones laborales no es tanto el hecho de su mayor o menor interrelación en una estructura política democrática, pues todos los países que

aquí se comentan lo tienen con un amplio desarrollo de madurez, sino que refleja la conflictividad social, la eficiencia o ineficiencia de los sistemas de relaciones laborales.

Es cierto que esta eficiencia o ineficiencia medida sólo en los conflictos sociales no es mero fruto de los sistemas de relaciones laborales. Existen, sin duda, otros aspectos de carácter político, o de intereses de conflicto, que pueden provocar situaciones que no son derivables directamente del sistema de relaciones laborales. Sin embargo, lo que sí puede afirmarse es que los datos empíricos a largo plazo confirman la existencia de una clara relación entre los distintos sistemas de relaciones laborales y el grado de conflictividad.

Podemos ver en el cuadro número 5 cómo a la hora de investigar la conflictividad de los sistemas desde 1955 hasta 1983 quedan claramente definidos dos grupos de países. Por un lado, los países centroeuropeos, caracterizados como Suiza, Alemania y Austria por unos sistemas laborales fuertemente diferenciados de los sistemas de carácter latino y anglosajón como son los que corresponden a Francia, Italia, Gran Bretaña y los Estados Unidos.

Si se analiza la conflictividad a largo plazo dentro de estos modelos puede apreciarse en el cuadro mencionado número 5 que la participación en los conflictos medido en el % de la población activa dan para Suiza una magnitud que hay que redondearla con tres decimales. Esto es, la media

total de conflictividad desde 1955 a 1983 es del 0,021%. Le sigue en cuanto a mínimos de conflictividad Alemania con el 0,6% y Austria con el 1,2%.

Es importante también analizar cómo en la trayectoria de los valores quinquenales que se han recogido como media las variaciones se mantienen, por ejemplo, en el caso de Alemania por debajo de la unidad, en el caso de Suiza se mantiene por debajo de la centésima y en el caso de Austria ha habido una modificación importante pero dentro de magnitudes muy pequeñas.

Cuadro número 5 : Participantes en los conflictos en % de la población activa 1955-1983 en diversos países industriales (datos anuales en medias quinquenales y como media total).

Años	País								
	CH	D	A	F	I	GB	J	USA	E
1955-59	0,015	0,8	1,3	7,9	7,7	3,0	3,0	3,0	-
1960-64	0,005	0,3	2,3	11,2	14,7	5,8	2,9	1,9	-
1965-69	0,001	0,3	2,1	11,1	19,8	4,2	2,6	3,1	-
1970-74	0,021	0,9	0,8	10,9	27,4	6,5	4,3	3,3	-
1975-79	0,040	0,6	0,1	7,4	67,8	6,9	2,2	2,3	-
1980-83	0,041	0,4	0,4	2,1	51,4	5,3	0,8	1,1	13,4(x)
Media total Año 1955-83	0,021	0,6	1,2	8,4	31,5	5,3	2,6	2,5	

Redondeo para Suiza en la tercera cifra detrás de la coma. Redondeo para los demás países en la primera cifra.

(x) España 1981-84. Por años las cifras son : 10,3%; 8%; 13,8% y 21,6%
Los datos abarcan toda la población activa sin el sector agrícola.

Fuente : Yearbook of International Labour Statistics, varios años;
Banco de España, Boletín Estadístico

Por el contrario, en los modelos que recogen los países latinos destaca fuertemente el dominio de la conflictividad, e Italia con cifras fuertemente destacadas de los otros países seguida de las de Francia, Gran Bretaña y, por último, la de los Estados Unidos que es similar a la que corresponde al Japón y duplicando totalmente a los modelos anteriores centroeuropeos.

Visto bajo otro criterio estadístico podemos apreciar cómo la conflictividad medida en el número de días de trabajo (ver cuadro número 6) por cada mil personas ocupadas marca más las oscilaciones entre unos sistemas de relaciones laborales y otros. En los sistemas de modelos laborales centroeuropeos, Suiza, Alemania y Austria, puede apreciarse cómo destaca en el caso de Suiza que en 30 años de aplicación del sistema de relaciones laborales vigente, la conflictividad media ha sido de una pérdida de 2,18 días por cada mil personas ocupadas, seguido de Austria con 20,1 y Alemania con 31,8.

Cuadro número 6 : Número de días de trabajo perdidos por cada 1000 personas ocupadas por año 1955-1984 en diversos países industriales (en dato medio quinquenal y como media total).

Pais Año	CH	D	A	F	I	GB	J	USA	E
1955-59	0,68	34,8	28,5	137,6	284,5	184,1	125,5	517,3	
1960-64	7,73	18,6	64,3	149,6	625,6	127,2	101,9	269,6	
1965-69	0,27	5,6	8,1	124,1	811,6	157,2	69,8	514,6	
1970-74	1,22	47,4	16,1	171,8	1032,3	586,4	115,1	552,3	
1975-79	2,32	43,6	1,3	177,8	1095,8	485,9	56,5	401,4	
1980-84	0,85	40,9	2,1	80,3	490,6	407,7	10,5	188,0	44,0(1)
Media total Años 1955-84	2,18	31,8	20,1	140,2	723,4	324,8	79,9	407,2	

Redondeo para Suiza en la tercera cifra detrás de la coma. Redondeo para los demás países en la primera cifra.

(1). Para el período 1981-84. Las cifras anuales son : 1981 = 47; 1982 = 26; 1983 = 41; 1984 = 63.

Fuente : Yearbook of International Labour Statistics, varios años.
Banco de España, "Informe Económico".

Frente a estas magnitudes de conflictividad se encuentran los modelos de origen latino y anglosajón con pérdidas que encabezan, sin duda, Italia con 723 días por cada 1000 personas seguidos de Gran Bretaña y de Estados Unidos con 407,2, de Gran Bretaña 324 y de Francia 140 días.

La situación española medida en los últimos años, ya que la serie anterior no sería comparativa ni significativa por las características concretas del régimen económico-político, corresponden a una valoración dentro de ese quinquenio 1980-1984, cuyo valor se encuentra, sin duda, por debajo de

la conflictividad de Italia, Francia, Gran Bretaña y de los Estados Unidos, pero muy lejana de la que corresponde a los países centroeuropeos.

IV. Modelos de relaciones laborales

Debe destacarse aquí en primer lugar el modelo suizo. Este modelo arranca fundamentalmente del acuerdo establecido entre las partes sociales en el año 1937 y que se recoge en cuanto a su espíritu en el preámbulo de acuerdo que se cita a continuación.

Del Preámbulo del Acuerdo de Paz social de 1937 se destaca :

"Con el fin de garantizar a todos los interesados en mantener la paz social, se obligan a aclarar las diferencias de opiniones significativas y todas las disputas de mutuo acuerdo según "Treu und Glauben", de buscar su solución conforme a este acuerdo y de garantizar la paz social para todo el período de su vigencia. En consecuencia se excluye toda medida de fuerza, tal como, lockout, huelga o cierre. Ninguna de las partes deberá ocultar a la otra parte aquello que pueda facilitar; al contrario, tampoco debe exigir de la otra parte aquello que considerando todas las circunstancias no puede exigirse".

Este acuerdo entre las partes sociales sigue rigiendo las relaciones entre las mismas y está caracterizado fundamentalmente por su orientación hacia la eliminación de la conflictividad y su solución a nivel de empresa singular.

Lo que es importante también conocer es que esta forma de configurar un sistema de relaciones laborales, basado en la iniciativa de las partes y ajeno al mismo el sistema gubernamental, posee una mayor capacidad, flexibilidad y eficacia en cuanto a la resolución de los conflictos. Pero para ello es necesario que se produzca una aceptación mayoritaria por el cuerpo social para poder realizar un modelo de relaciones laborales caracterizado por el máximo de descentralización, de protagonismo de las partes directamente implicadas y participación en la solución de sus conflictos.

En el cuadro número 7 puede verse el enjuiciamiento que se va haciendo desde el año 1974 hasta 1985 por parte de las personas implicadas y puede apreciarse que prácticamente entre un 70% y 75% aprueba el sistema de relaciones laborales.

Cuadro número 7 : Enjuiciamiento del "tratado de paz social" de 1937 en Suiza.

En el cuadro número 8 pueden verse precisamente los resultados de este sistema de relaciones laborales. Los conflictos se mueven en un dígito y en los casos más excepcionales en dos dígitos dentro del proceso que va desde el año 1954 al año 1984, por lo que el conflicto es verdaderamente la excepción más rotunda dentro de la actividad económica.

Cuadro número 8 : Conflictos de trabajo con pérdidas de días de trabajo en Suiza 1954-1984.

Años	Número de conflictos	Número empresas afectadas	Máximo de personas	Número de días de trabajo perdidos
1954	6	283	2.997	25.963
1955	4	4	430	1.036
1956	5	15	286	1.439
1957	2	3	71	740
1958	3	3	815	2.127
1959	4	15	126	1.987
1960	8	20	214	1.016
1961	-	-	-	-
1962	2	2	163	1.386
1963	4	73	1.120	70.698
1964	1	4	350	4.550
1965	2	2	23	163
1966	2	2	38	62
1967	1	1	65	1.690
1968	1	1	70	1.785
1969	1	1	33	231
1970	3	3	320	2.623
1971	11	13	2.267	7.491
1972	5	5	526	2.002
1973	-	-	-	-
1974	3	34	299	2.777
1975	6	6	323	1.733
1976	19	492	2.395	19.586
1977	9	54	1.380	4.649
1978	10	13	1.240	5.317
1979	8	8	463	2.331
1980	5	330	3.582	5.718
1981	1	12	15	15
1982	1	1	55	550
1983	5	5	985	4.438
1984	2	2	50	662

El resultado de este tipo de relaciones laborales se recoge claramente en la escasa conflictividad, se refleja en el alto nivel de renta de los trabajadores, pero también en el alto nivel de productividad. Ciertamente los diferenciales de renta no son muy grandes, pero la productividad afecta a todos los sectores y por ello la economía suiza define una gran competitividad idéntica a la japonesa..

Pero, al mismo tiempo, ha llevado a disponer de una gran flexibilidad empresarial que provoca la inexistencia de paro, al contrario de lo que aquí se piensa, ya que permite volcar los mejores recursos humanos, materiales y financieros hacia aquellos sectores más eficientes y realizar esa adaptación en el proceso temporal más corto posible.

La solución de conflictos a nivel de empresa y una valoración adecuada por el mundo obrero de este modelo de relaciones laborales constituyen, sin duda, las dos piezas claves de este ordenamiento suizo.

El **modelo alemán**, que es el que aquí se propugna, descansa tradicionalmente en dos grandes pilares.

Por un lado, el que el Gobierno define claramente un ordenamiento de economía bajo la denominación de **economía social de mercado** que implica, por un lado, la ordenación y la organización de la economía bajo el criterio de eficiencia económica, economía de mercado, y, por otro lado,

bajo el pilar de una **política social** que trata de compensar los problemas surgidos con motivo del funcionamiento económico en la adaptación de estructuras, de instituciones y de comportamientos.

Pero la condición **sine qua non** que se impone para que se pueda producir una actividad económica eficiente es que el propio Gobierno, al asumir un ordenamiento de economía, se impone, e impone a los demás agentes económicos y sociales, un código de conducta con el que sabe todo sujeto económico cuál va a ser en el futuro el marco de referencia en el que se muevan leyes, acuerdos y comportamientos económicos y sociales.

El segundo gran pilar es la forma en la cual se ha estructurado las instituciones empresariales.

El **sistema dual** es el que caracteriza fundamentalmente a estas formas de organizar las instituciones singulares. En primer lugar, se diferencia claramente, y de forma tradicional, desde finales de siglo, entre lo que corresponde a la institución **empresa** y define sus órganos de gobierno, y lo que afecta a la configuración de los **centros de trabajo**. La empresa es una institución socio-económica en la cual tienen que asumirse las relaciones con su entorno, con la sociedad, los conflictos de intereses. Pero estos conflictos de intereses no deben trasladarse a la unidad productiva, el centro de trabajo, que es una institución socio-técnica cuya misión fundamental es realizar una adecuada y eficiente asignación de

los recursos económicos y para ello están implicados los recursos humanos que realizan la tarea y los recursos humanos que están dirigiendo la misma.

En esta diferenciación dual de instituciones, que se recoge en dos leyes totalmente distintas, la ley de empresa o de cogestión, en su última versión de 1976, y la del centro de trabajo en su última versión de 1972, se reflejan las diferentes formas de participación y, por lo tanto, la normativa diferenciada para una y otra institución.

Pero el eje fundamental de todo el ordenamiento jurídico, laboral y económico es la **paz social**. Se trata, por lo tanto, en este sistema de dualidad institucional de diferenciar las dimensiones "políticas" que se le transfieren a la empresa desde su entorno y aquellas otras condiciones que exigen la unidad del centro de producción como condición clave para una eficiente asignación de recursos y, por lo tanto, para una economía que sea capaz de dar respuesta a las exigencias de su sociedad.

Pero este sistema dual no queda solamente limitado a la diferencia institucional, que se recoge en diferentes leyes y comportamientos, sino que incluso, dentro de la institución empresa, como institución socio-económica, vuelve a diferenciar los órganos de gobierno en un nuevo sistema dual. Por un lado, el **Consejo de Supervisión** que es la instancia superior después de la Asamblea General en la que los conflictos de intereses

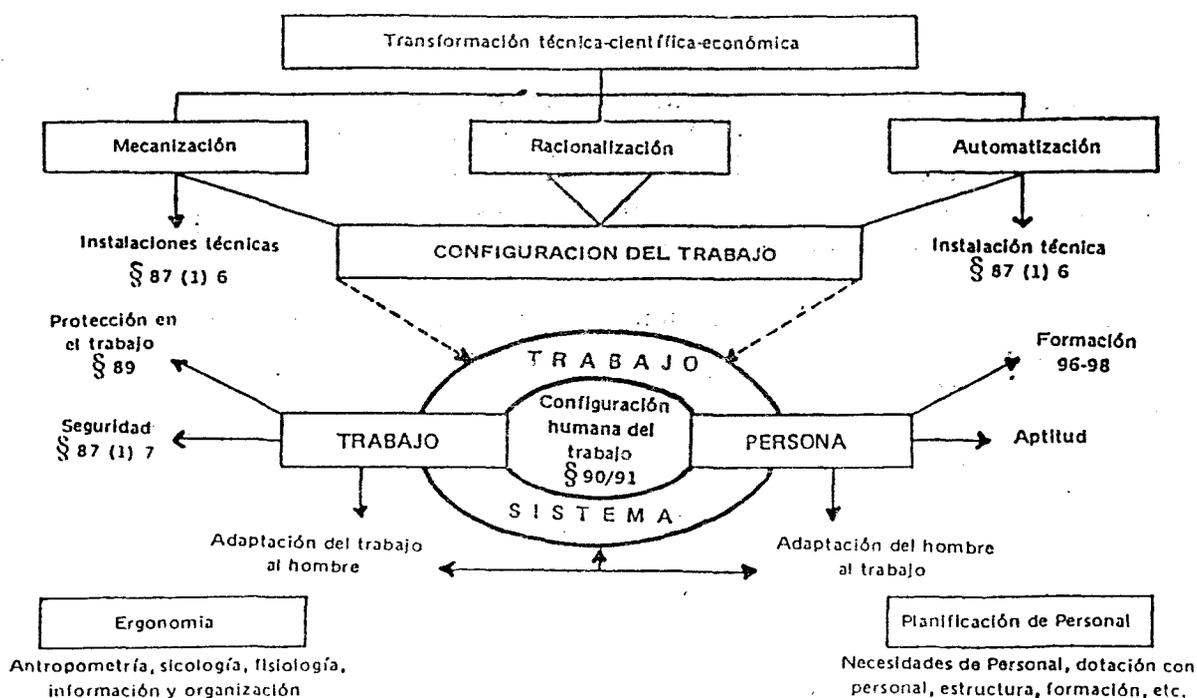
quedan recogidos representando al capital y trabajo (cogestión) y con ello se crea el órgano de gobierno que recoge la posible problemática de conflictos de intereses. Constituye el órgano supremo que no incide diariamente en la actividad económica de la gestión y dirección empresarial.

El segundo órgano de gobierno, nombrado por el anterior, pero con independencia jurídica y autonomía en la gestión dentro del marco señalado, es el **Comité de Dirección** que bajo su responsabilidad tiene como función primordial el realizar la actividad empresarial que garantice la eficiencia en la asignación de esos recursos.

El modelo alemán de las relaciones laborales se recoge en una de las mejores normas jurídicas existentes y que corresponden a la **ley constitucional del centro de trabajo** en la que se regulan de forma eficiente todos los aspectos que configuran la integración del hombre en el proceso empresarial.

En la figura número 2 puede verse la interdependencia y la integración del hombre en el trabajo y cómo de ahí se deriva toda una normativa legal que está encuadrada en el contexto social, pero también en el contexto institucional de una dirección y organización empresarial eficiente.

Figura número 2 : Interdependencias de las regulaciones económicas en el mundo del trabajo en la ley constitucional de la explotación de la República Federal Alemana.



Sin entrar aquí en los temas y en la problemática de la cogestión, sí debe señalarse fundamentalmente la gran capacidad de la organización de la ley de centros de trabajo para dar respuesta a las exigencias de mínima conflictividad y de eficiencia en la asignación de los recursos.

Los modelos latinos están, por el contrario, anclados desde la perspectiva de la empresa defendiendo a las partes integrantes de la misma.

El Estatuto del Trabajador y el Estatuto del Capital, recogido en las leyes mercantiles, contemplan a la empresa desde dos posiciones antagónicas saltando, como sucede en la realidad, la exigencia de unidad institucional.

Esta rotura de la unidad institucional no solamente incide en una mayor conflictividad, sino que lleva fundamentalmente a que el coste de coordinación dentro de la empresa, de su management y de su organización, sea mucho más elevado e ineficiente.

Por ello la diferencia de los sistemas laborales no viene sólo reflejada en el diferente grado de conflictividad y en su coste, sino que viene sobre todo recogido en el impacto que el diferencial de los sistemas de relaciones laborales tiene sobre la eficacia del management y de la organización empresarial.

Pero ésto además tiene una nueva dimensión que viene a coincidir con las exigencias de las nuevas formas de dirigir de un management estratégico. Una de las condiciones claves, como veremos a continuación, es el hecho de que el hombre se integre vía motivación en la actividad de la empresa, de la corporación. Y estos modelos conflictivos no facilitan la implementación, en los países como el nuestro, de sistemas modernos de management.

Por ello, es necesario modificar la legislación en torno a la empresa en una orientación de tipo alemán en el sentido de diferenciar claramente la institución empresa de la del centro de

trabajo, de situar sistemas y organismos dentro de la propia empresa que faciliten la integración del hombre en el trabajo, su participación y, por esa vía motivándolo con los distintos instrumentos de que se dispone en una moderna dirección del personal de manera que se integre en la función que le corresponde en esa institución.

Solamente con esta modificación del sistema de relaciones laborales podrá lograrse dar entrada a los modernos sistemas de management, a la eficiencia económica y a la mayor capacidad del hombre de participar y motivarse en la actividad de una empresa.

V. Nuevas tendencias en el management

Una de las características fundamentales de las modernas economías es que el éxito o fracaso en la asignación de los recursos humanos y materiales depende de su capacidad de management y de organización. Se vive en los momentos históricos actuales una verdadera revolución de management en el sentido de que son tres las condiciones que imperan cara al momento actual y futuro en cuanto a la forma de dirigir :

- 1° - Se han de descentralizar los procesos de manera que se delegue más poder y se asuman más responsabilidades en cada una de las instancias.

- 2° - Necesariamente implica todo proceso de descentralización una mayor integración del hombre en los procesos empresariales con mayores exigencias culturales, intelectuales y de responsabilidad.

- 3° - Todo ello implica, sin duda, unas mayores exigencias de coordinación que pueden producir costes muy significativos, por lo que necesariamente los procesos de descentralización tienen que provocar mejores resultados, mayores utilidades, para poder compensar los costes. Pero, sobre todo, necesariamente se han de ir buscando de forma dinámica nuevas formas de coordinación más eficientes y para ello se necesita mayor flexibilidad de adaptación.

Todo sistema moderno de management tiene que arrancar de una mayor integración del hombre mediante una mayor motivación que le permita asumir responsabilidades y le imprima la necesidad de tener más capacidad creadora. Y la oportunidad para esta tarea de management a todos los niveles la facilita la utilización al máximo de la moderna tecnología y la utilización al máximo de las posibilidades de descentralización.

Los dos modelos de management, el primero, hasta ahora vigente y existente actualmente, y el segundo en realización, se diferencian de forma acentuada en base a la asignación del papel del hombre en los sistemas directivos y del proceso productivo.

El modelo de **management conflictivo** denominado modelo matricial, que caracteriza toda la década de los sesenta, setenta y hasta nuestros días, está concebido fundamentalmente en una estructura de descentralización funcional que permita aflorar los conflictos por la contrastación de los enfoques de cada una de las funciones, desde su perspectiva individual y concreta. Ello ha llevado a la creación de sistemas de coordinación sumamente costosos y rígidos, como son las múltiples comisiones que tienen que configurarse para que esos conflictos surgidos entre las distintas funciones puedan encontrar una respuesta o solución. Y ello a todos los niveles de una empresa.

Este modelo matricial ha llevado fundamentalmente a la creación de unidades o subsistemas de optimización parciales, enemistados, conflictivos entre sí, y ha provocado grandes costes de organización. Pero, sobre todo, ha llevado a la creación de estructuras sumamente burocráticas, con muy poca flexibilidad, a la creación de subculturas autónomas dentro de una empresa, y a una total dilución de poderes. Entendiendo por dilución de poderes el que difícilmente puede apreciarse en cada momento dónde está éste situado y qué capacidad tiene de implementación.

Esta dilución de responsabilidades y, sobre todo, la poca capacidad de adaptación ha hecho que este sistema de dirección y organización lleve a un desgaste muy importante de sus directivos y a una falta de integración motivadora del hombre dentro de la corporación o empresa.

Por el contrario, un modelo de management estratégico está caracterizado fundamentalmente por la integración de sus hombres en un proyecto común. Para ello si se quiere integrar tiene que descentralizarse y no sólo por funciones, sino por actividades integrales. El hombre domina mejor el hecho integral que el puntual o parcial, y por lo tanto, necesita de estructuras de coordinación mucho más simples, con mayor delegación de poder y responsabilidad, que buscan una gran flexibilidad de adaptación a las situaciones cambiantes.

En los momentos en los cuales el entorno es cambiante violentamente, en muchas situaciones, por lo que se necesitan estructuras directivas y de organización sumamente flexibles en su adaptación.

Esto exige al hombre dimensiones distintas a las que corresponden al modelo de conflicto. Exige un mayor contenido de management en todos los niveles de una actividad empresarial, desde el director general hasta el último capataz. Exige la potenciación de todos estos niveles, y quizás hoy más que nunca en nuestros países, del capataz en una interpretación amplia, como parte integrante del sistema de factores dispositivos.

Exige también de toda persona que tenga asumidas funciones de dirección el que posea una mayor capacidad de asunción de responsabilidades, para lo que necesita de una fuerte motivación.

Si no se logra una identificación con la corporación, con la empresa, y ello sólo puede lograrse a través de una unidad doctrinal, y no en



base de manuales de normas, es cuando la forma de dirigir hombres en una organización cambia radicalmente. No se le dirige al hombre mediante la norma, o de forma mecanicista, sino que se dirige al hombre por la capacidad de respuesta a las situaciones cambiantes, por su compromiso y por su integración en los problemas vinculantes. Esto es una **dirección estratégica** de la empresa.

Pero esta forma de dirigir obliga necesariamente a un nuevo sistema de relaciones laborales como única respuesta positiva para que una empresa, una economía, pueda dar respuesta de eficiencia y puedan cubrirse las necesidades de una sociedad.

