

## CAPÍTULO 16

# SINDICATOS, RELACIONES LABORALES Y GESTIÓN DE RRHH

PERE J. BENEYTO CALATAYUD

### 1. INTRODUCCIÓN

Desde su aparición en las primeras fases de la Revolución Industrial, los Sindicatos se han ido configurando como organizaciones voluntarias de trabajadores, orientadas al control de las condiciones de empleo y a la defensa colectiva de sus intereses, en el marco de unas relaciones de trabajo caracterizadas por la asimetría derivada del contrato individual empresa/asalariado.

Su contribución histórica a la regulación del sistema de Relaciones Laborales (RRL), el Derecho del Trabajo y el progreso social y democrático ha sido fundamental, especialmente en la fase expansiva de su crecimiento y consolidación entre los años cincuenta y ochenta del siglo pasado, coincidiendo con el desarrollo del sistema fordista de producción en masa, las políticas keynesianas, la concertación social corporatista y la consolidación del Estado de Bienestar.

Las importantes mutaciones acumuladas desde entonces en el mercado laboral, el sistema productivo y la organización del trabajo, han transformado profundamente tanto el *escenario* como a los *actores* de las RRL (sindicatos y patronales), sus *instituciones* reguladoras (contratación individual, negociación colectiva) y *resultados* para empresas y trabajadores.

Todos estos cambios se derivan de la confluencia de una amplia y compleja serie de factores estructurales (crisis económica, reconversión industrial, terciarización, innovación tecnológica), sociodemográficos (incorporación masiva de la mujer al trabajo, incremento de los niveles de formación de la población activa), ocupacionales (flexibilidad contractual, segmentación del empleo), organizativos (crisis del modelo taylorista-fordista, nuevas estrategias empresariales de gestión de la mano de obra) y culturales (pérdida de centralidad del trabajo, expansión de los valores individuales). Estos factores han erosionado notablemente los tradicionales recursos organizativos y de intervención de los sindicatos y puesto en cuestión la dimensión colectiva y reguladora de las RRL, impulsando como alternativa los sistemas de Gestión de RRHH de base contractual y orientación individualizadora.

El presente capítulo se plantea como objetivo analizar el estado de la cuestión sobre los temas de referencia, atendiendo tanto a su dimensión teórica como empírica y a su impacto a nivel europeo y español.

## 2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y ESTRUCTURA DEL EMPLEO

El modelo tradicional de RRL, desarrollado en la Europa democrática durante las tres décadas posteriores a la II Guerra Mundial, se caracteriza, según la ya clásica definición de BAGLIONI, por «... el conjunto de normas (formales o informales, generales o específicas) que regulan el empleo de los trabajadores (salarios, horarios y otros muchos aspectos) así como los diversos métodos (negociación colectiva, ley, etc.) a través de los cuales se establecen e interpretan, se aplican o se modifican tales normas; métodos elegidos o aceptados por los actores (organizaciones y representación de los trabajadores, los empresarios y sus organizaciones, el Estado y los organismos institucionales específicos) que interactúan en tales relaciones, sobre la base de procesos en los que se dan diversos grados de cooperación y conflictividad, de convergencia y antagonismo» (citado por MIGUÉLEZ y PRIETO, 1999).

Se trata de un sistema articulado sobre la base del modelo fordista de producción (de matriz industrial, estandarizada y en masa, etc.), la organización taylorista del trabajo (división rígida de funciones y categorías, bajos requerimientos de cualificación y movilidad) y su correspondiente normal social de empleo (masculino, estable, a tiempo completo, salario y condiciones de trabajo homogéneas, regulación legal y negocial).

Es ya un lugar común en la literatura sociológica y *managerial* la referencia recurrente y, en ocasiones, simplificadora, a la crisis que desde los años ochenta afectaría a dicho paradigma productivo y de RRL colectivas y su sustitución, desde entonces, por un nuevo modelo flexible de producción, empleo y gestión individual de RRHH.

La realidad es, sin embargo, mucho más compleja: mientras que la crisis del fordismo, como sistema productivo y norma social de empleo, parece irreversible, con el consiguiente incremento de la flexibilidad productiva y segmentación ocupacional, la del taylorismo, como organización empresarial del trabajo jerárquica y discrecional, dista mucho de seguir idéntica trayectoria y continúa vigente para un porcentaje significativo de empresas y trabajadores, al tiempo que la adaptabilidad de las estructuras reguladoras (marco legal, participación laboral, negociación de convenios) y la renovación de la intervención sindical contribuyen, decisivamente, al mantenimiento de la cobertura garantista e inclusiva de las RRL colectivas y a su complementariedad, no exenta de contradicciones y límites, con las prácticas de gestión de RRHH.

En este punto, la IV Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo

(EWCS) aporta evidencia empírica comparada sobre la coexistencia de cuatro formas activas de organización del trabajo (VALEYRE *et al.*, 2009):

- Aprendizaje discrecional, aplicable al 38% de los empleados de la UE y caracterizado por un alto grado de autonomía en el trabajo, formación y resolución de problemas, complejidad de tareas, autoevaluación de calidad y, en menor medida, trabajo en equipo.
- Producción ajustada (*lean production*), vigente para el 26% de los empleados europeos y definida por niveles más elevados de trabajo en equipo y rotación de puestos de trabajo, autoevaluación de calidad y factores que limitan el ritmo de trabajo.
- Taylorismo (20%): bajo nivel de autonomía y de aprendizaje, escasa complejidad de tareas y alto grado de control de ritmos de trabajo, repetitividad y monotonía.
- Estructura simple o tradicional (16%): sistema en el que todas las variables de la organización de trabajo se encuentran infrarrepresentadas y los métodos son en gran parte informales y no codificados.

Estas formas de organización del trabajo se distribuyen desigualmente en función de las diferentes variables consideradas (tamaño de empresa, sector de actividad, sexo y edad, etc.), siendo especialmente significativas las referidas a categoría ocupacional y países de la UE-27.

En el primer caso, se constata una tendencia hacia la polarización ocupacional: mientras las categorías más altas se rigen mayoritariamente por formas organizativas más flexibles, autónomas y cualificantes, las de operarios y trabajadores no cualificados lo son, en proporción muy superior a la media, por formas tayloristas y/o tradicionales.

Por su parte, la información disponible a nivel nacional permite identificar varias áreas territoriales caracterizadas por un alto grado de homogeneidad en la distribución de sus formas de organización del trabajo que, como tendremos ocasión de comprobar más adelante, mantienen significativas correlaciones con otros indicadores referidos al desarrollo de las RRL y gestión de RRHH (flexibilidad contractual y salarial, información y consulta, formación, negociación colectiva, afiliación sindical, etc.). Cabe destacar, a estos efectos, que el área escandinava se caracteriza por disponer de una amplia mayoría del empleo adscrito al primer modelo organizativo, seguida del área germano-renana con niveles también superiores a la media, mientras que el área mediterránea presenta una distribución equilibrada entre los cuatro modelos, con valores muy superiores a la media europea en el taylorista y tradicional.

En el caso concreto de España, los datos de la EWCS nos sitúan en el nivel más bajo en cuanto a proporción de empleo adscrito a la forma organizativa más desarrollada (20,6%), mientras que, por el otro ex-

tremo, se registran los mayores índices de organización tradicional (27,3%) y taylorista (27,5%)

Por su parte, la crisis generalizada de la norma social de empleo fordista, que se inicia en nuestro país a mediados la década de los ochenta, tendrá también aquí efectos mucho más críticos, tanto en términos de vulnerabilidad sociolaboral, como de segmentación ocupacional e impacto en el desarrollo de las RRLl.

Según datos de Eurostat correspondientes a 2009, el Índice de Vulnerabilidad Sociolaboral (paro y empleo precario sobre el conjunto de la población activa) es del 34,8 en el caso español, casi el doble de la media europea (18,7), lo que convierte a nuestro mercado de trabajo en el más dualizado de la UE.

Dicha «dualidad imperfecta» del empleo español (PRIETO, 2009: 227), aparece como causa y efecto de la articulación de una serie de factores tales como:

- Estructura productiva caracterizada por la sobrerrepresentación de sectores de muy baja productividad, reducido tamaño de las empresas y altos niveles de subcontratación.
- Estrategia contractual definida por niveles altos de temporalidad y medio-bajos de cualificación.
- Marco institucional que ofrece a las empresas la posibilidad de gestionar su fuerza de trabajo con gran flexibilidad, tras sucesivas reformas desreguladoras, la última de las cuales (RDL 10/2010) provocó un importante rechazo sindical.

La confluencia de todos estos factores y procesos de cambio ha puesto en crisis el sistema tradicional de RRLl, afectado por la erosión de sus dispositivos colectivos, una creciente empresarización y fuertes tendencias hacia la individualización en la gestión de RRHH.

Especialmente significativos resultan, a estos efectos, algunos datos referidos a la estructura misma del escenario de las RRLl. De una parte, el predominio de las micro y pequeñas empresas (de 1 a 9 y de 10 a 49 trabajadores, respectivamente), en las que trabaja más de la mitad de la población asalariada, implica que su modelo RRLl y gestión de personal constituye la pauta preponderante (MARTÍNEZ LUCIO, 2002: 554), evidenciándose, asimismo, las dificultades objetivas para el desarrollo en las mismas de la acción sindical.

Por otra parte, la crisis de la norma social de empleo fordista se manifiesta en una creciente segmentación ocupacional, el análisis de cuya estructura y composición permite constatar su impacto no sólo en las condiciones de empleo (tipo de empresa, contrato, salario, categoría profesional, organización del trabajo, etc.), sino también en las RRLl (convenio, representación sindical), de forma que los colectivos resultantes ma-

nifiestan intereses, expectativas, actitudes y comportamientos significativamente diferenciados.

En este punto, resulta especialmente ilustrativa la explotación de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) realizada por ALÓS (2007), en la que se identifican los seis grupos en que se segmenta la población asalariada española, analizando su composición sociodemográfica, trayectoria ocupacional y correlaciones con diferentes estrategias empresariales y sindicales:

- Grupo 1 (segmento primario independiente): agrupa al 19,9% de la población asalariada y está formado mayoritariamente por profesionales y técnicos, con estabilidad ocupacional en empresas medio-grandes, buenos salarios y realizando tareas de supervisión.
- Grupo 2 (segmento primario integrado): equivalente al 16,5% de los trabajadores, cuyos rasgos distintivos son contrato fijo, antigüedad media, autonomía en el trabajo y reconocimiento por parte de la empresa.
- Grupo 3 (segmento primario tradicional): integrado por el 26,9% de los asalariados, cuyo perfil dominante se corresponde con el de trabajador fordista clásico: obrero manual de la industria, fijo, sin autonomía en el ejercicio de su actividad, nivel medio-bajo de cualificación y escasa participación en actividades formativas.
- Grupo 4 (segmento secundario incierto): representa al 15,3% de los trabajadores y se caracterizan por una relativa inestabilidad contractual, reducida antigüedad en el puesto, concentración en el sector agrario y la construcción y en la categoría de operarios.
- Grupo 5 (segmento secundario cierto): integra al 11,4% de los trabajadores, definidos por una elevada inestabilidad ocupacional, experiencias de paro, ingresos bajos, sin autonomía ni posibilidades de promoción y con alto grado de insatisfacción por sus condiciones de trabajo.
- Grupo 6 (segmento secundario débil): equivale al 10,1% del total y está compuesto por trabajadores no cualificados de empresas pequeñas, bajos ingresos, sin acceso a formación ni posibilidades de promoción y contrato temporal que alternan con períodos de paro.

La confluencia de tantos y tan importantes cambios en el escenario de las RLL afecta, obviamente, a los actores de las mismas y a sus formas de interrelación (SUPIOT, 1999), en un ejercicio permanente de tensión entre las dimensiones individual y colectiva de las RLL, entre el contrato y el convenio, la flexibilidad y la seguridad, que se resuelve en ocasiones mediante el pacto y la complementariedad y estalla, en otras, de forma conflictiva.

A los efectos del presente informe, nos centraremos primero en ana-

lizar la estructura (organización, afiliación y representación) y función (agregación e intermediación de intereses) de los sindicatos, para terminar con el análisis de su intervención en las RRLI y la gestión de RRHH.

### 3. AFILIACIÓN Y REPRESENTACIÓN SINDICAL

Los cambios socioeconómicos, ocupacionales, normativos, institucionales y culturales acumulados en las tres últimas décadas han obligado a las organizaciones obreras tradicionales a modernizar sus estructuras y estrategias con resultados diferentes, según los casos, pero que globalmente evidencian que lejos de caer por la pendiente inevitable del declive que les auguraban sus detractores, están demostrando una notable capacidad de adaptación al cambio, tanto por la expansión cuantitativa y renovación cualitativa de su afiliación y representatividad como por la legitimidad e influencia de su participación en las RRLI y el diálogo social.

Los últimos informes disponibles sobre el sindicalismo en Europa (Eurofound, 2009, 2010; EIRO, 2009; Comisión Europea, 2009) coinciden (pese a algunas diferencias parciales según se trate de registros directos o estimaciones de encuesta) en detectar una consolidación relativa de los niveles de afiliación e intervención, incluso el inicio de una recuperación progresiva, aunque desigualmente distribuida, tras el ciclo recesivo asociado a la crisis de los años setenta.

Con alrededor de sesenta millones de trabajadores sindicalizados, la Unión Europea presenta una tasa media aproximada del 25%, sobre el total de su población asalariada, que parece consolidarse tras la anterior fase de pérdidas, cuyo alcance y factores explicativos hemos analizado en otras publicaciones (BENEYTO, 2008; 2009)

Esta importante presencia afiliativa directa se ve notablemente ampliada a través de los mecanismos de audiencia e influencia sindical (Tabla 1). En el primer caso, los diferentes sistemas europeos de representación electoral y/o participación en procesos de interlocución laboral en la empresa (canal doble o único, cobertura universal o restringida) duplican ampliamente la representatividad de la afiliación sindical, lo que permite ensanchar su área de influencia a través de la negociación colectiva (cuya cobertura media alcanza a casi dos tercios de los trabajadores europeos) y otras vías de interlocución institucional e intervención social.

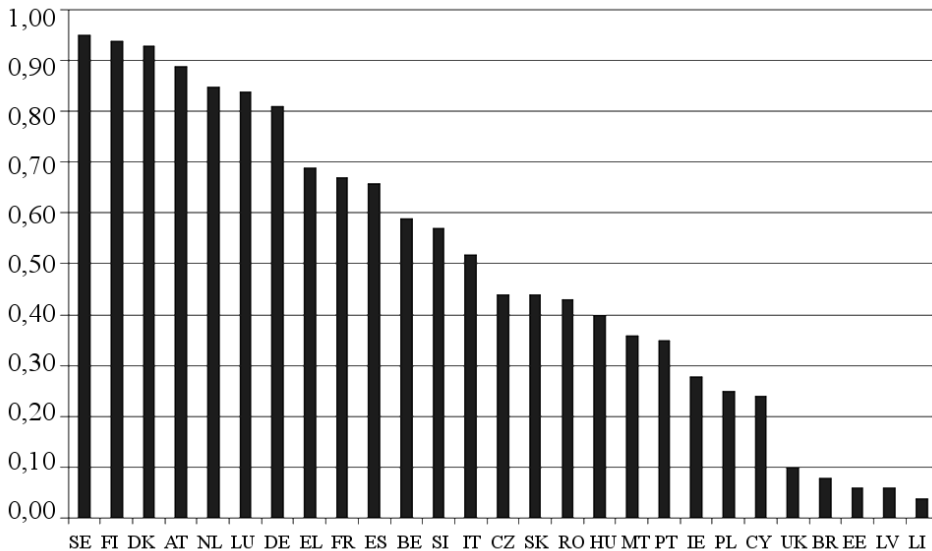
TABLA 1. AFILIACIÓN SINDICAL, REPRESENTACIÓN Y COBERTURA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EUROPA (EN %).

Área	Afiliación	Representación	Cobertura NC
Escandinava (DK-FI-SE)	74,7	75,0	86,8
Continental (AT-BE-DE-LU-NL-SI)	35,4	52,0	82,8
Mediterránea (EL-ES-FR-IT-PT)	20,2	48,0	75,4
Anglosajona (CY-IE-MT-UK)	33,9	35,0	35,3
Oriental (BG-CZ-EE-LV-LI-HU-PL-RO-SK)	22,8	25,0	34,5
Total UE-27	25,1	50,0	62,5

Fuente: Comisión Europea (2009).

A este respecto, el Instituto Sindical Europeo (ETUI) ha elaborado un Índice Europeo de Participación (Gráfico 1) que combina las principales dimensiones colectivas de la misma (afiliación, representación, participación y cobertura negocial) y sitúa a nuestro país en la franja medio-alta de la escala (0,66).

GRÁFICO 1. ÍNDICE EUROPEO DE PARTICIPACIÓN.



El estudio pone de manifiesto, además, la existencia de una importante correlación positiva entre dicho índice de participación y los principales indicadores de la Estrategia de Lisboa (Tabla 2), lo que confirma la contribución decisiva de la intervención sindical y la regulación democrática de las RRLL («modelo social europeo») a la competitividad económica y cohesión social.

TABLA 2. PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES VS. INDICADORES SOCIOECONÓMICOS.

Indicador (Estrategia de Lisboa)	Países con alto nivel de participación	Países con bajo nivel de participación
PIB per capita-poder adquisitivo (UE-27=100)	116,5	104,5
Productividad por empleado (UE-27=100)	113,9	103,6
Tasa de empleo (en %)	67,6	64,7
Inversión en I+D (% del PIB)	2,3	1,4

Fuente: ETUI (2009).

Con todo, las tasas de cobertura y las ratios establecidas entre estos tres niveles de la representatividad sindical varían significativamente según áreas y sistemas de RRLL, hasta el punto de operar como indicadores de la existencia de diferentes modelos sindicales, según articulen preferentemente su intervención en base a la afiliación estricta, la representatividad electoral o la combinación de ambas.

Así vemos cómo, por una parte, el modelo sindical escandinavo, caracterizado por un sistema consolidado de Estado de Bienestar, concertación social, concentración de la negociación colectiva y participación institucional e incluso gestión sindical de recursos públicos y políticas activas de empleo (Sistema Ghent), se articula en base a unas altas tasas de afiliación e interlocución sindical directas, sin requerir apenas de otras instancias de mediación.

En el extremo opuesto, los países del antiguo bloque soviético, afectados por una profunda crisis estructural, se caracterizan por su débil regulación normativa e institucional de las RRLL, lo que dificulta ampliar significativamente la cobertura de la intervención sindical a través de los procesos de representación y negociación colectiva. Lo que sucede, asimismo, en el área anglosajona, si bien por razones muy distintas, derivadas de su peculiar modelo sindicalista, de estructura pluralista y atomizada pero fuerte implantación en los centros de trabajo.

Por su parte, en el área germana, y en menor medida en la mediterránea, operan claramente los mecanismos de audiencia e influencia sindical, ampliando en proporciones significativas el alcance y eficacia de su

afiliación directa, siendo tal vez el caso español el que mejor representa dicha secuencia, con las consiguientes debilidades (efecto *free rider* que desincentiva la afiliación) y fortalezas (amplia representatividad, cobertura universal de la negociación colectiva, legitimidad social).

Se trata, pues, de modelos sindicales diferentes en su estructura y adaptación a los sistemas productivos y de RRLL de cada país o área, cuyos indicadores de afiliación, representación y cobertura negocial mantienen una significativa correlación positiva con los modelos de organización del trabajo dominantes en cada caso: la presencia e influencia sindical aumentan conforme lo hacen las formas de organización del trabajo más modernas y cualificantes.

En el contexto del sindicalismo europeo, el caso español ha representado tradicionalmente una cierta anomalía, tanto por su tardío reconocimiento legal como por su relativa debilidad estructural. Sin embargo, en la última etapa, ha desarrollado un importante proceso de renovación organizativa y estratégica que ha acelerado su convergencia con los principales indicadores comunitarios en la materia (BENEYTO, 2010; KÖHLER, 2008), tal y como se deduce de la descripción y análisis de sus principales funciones:

- Función representativa: agregación y representación de los intereses de la población asalariada, para cuya evaluación analizaremos la evolución y estructura de su afiliación y audiencia electoral (marco legal y cobertura).
- Función participativa: interlocución e intermediación de intereses, según formas (directa/indirecta), ámbito (individual/colectivo) y niveles (empresa/institucional).
- Función reguladora de las RRLL, atendiendo tanto a su dimensión integradora (negociación colectiva) como de conflicto, a sus contenidos (distributivos/productivos) y niveles (empresa, sectorial e institucional).

Según la última Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) (Ministerio de Trabajo, 2010a), la tasa de afiliación sindical en España es del 19,9% sobre la población asalariada, cinco puntos por debajo de la media europea, si bien el marco legal regulador de las RRLL –Estatuto de los Trabajadores (ET) de 1980 y Ley Orgánica de Libertad Sindical (LOLS) de 1985–, confiere a las elecciones sindicales en los centros de trabajo la función de determinar la representatividad de los sindicatos y legitimar su intervención, siendo en esta peculiar dialéctica entre audiencia y presencia, donde residen, a un tiempo y contradictoriamente, la debilidad y fortaleza, las amenazas y oportunidades del sindicalismo español.

La información disponible permite constatar que desde 1990 se ha duplicado, en términos absolutos, la afiliación a los sindicatos, hasta supe-

rar actualmente los tres millones de adscritos, habiendo crecido proporcionalmente a un ritmo superior al de la población asalariada de referencia, como resultado del giro estratégico adoptado tras la huelga general de 1989, de orientación negociadora y reforzamiento institucional.

A este respecto, resulta especialmente sugerente la hipótesis planteada por REGINI (2003), según la cual sería la capacidad de influencia propositiva de sindicatos renovados como los españoles, la que permitiría incrementar su afiliación y representación y no tanto a la inversa, en la medida en que al asumir funciones productivas (formación de RRHH, concertación social para el crecimiento y el empleo, etc.) y no sólo distributivas (negociación salarial), contribuirían a mejorar su visibilidad y legitimación, ampliar sus zonas de influencia y mejorar su capacidad de representación indirecta y afiliación directa, a pesar de las profundas transformaciones ocupacionales y culturales que erosionan los recursos organizativos y de intervención del sindicalismo tradicional.

La tasa media de afiliación sindical presenta pautas de distribución diferenciada en función de variables sociodemográficas y ocupacionales (Tabla 3). En el primer caso, del análisis comparado entre la composición de la población asalariada en su conjunto y la de la afiliada, se deduce la existencia de una subrepresentación sindical de los colectivos de mujeres, jóvenes e inmigrantes, pese a los importantes avances acumulados en los últimos años.

Respecto de las variables ocupacionales, los datos de la ECVT confirman las dificultades de penetración del sindicalismo en las micro-empresas, en las que trabaja más de una cuarta parte de los asalariados, tanto de forma directa (afiliación) como indirecta (representación), pues se trata de empresas generalmente al margen del sistema de elecciones sindicales. En el extremo opuesto, vemos cómo es en las empresas medias y grandes, con espacio, instituciones y agenda propia en materia de RRL y acción colectiva, donde se concentra la mayoría de la afiliación.

Especialmente significativa resulta la desagregación de la tasa de afiliación sindical por categorías de ocupación y sectores de actividad, lo que permite comprobar cómo los valores más altos se registran entre los técnicos-profesionales y en los servicios cualificados, confirmando con ello un cierto desplazamiento de la propensión afiliativa, ya detectada en anteriores investigaciones (VISSER, 1991, 2006; ALÓS, 2007), desde el grupo tradicional de trabajadores fordistas hacia nuevos colectivos emergentes o en expansión del segmento primario del mercado de trabajo.

TABLA 3. ESTRUCTURA LABORAL Y AFILIACIÓN SINDICAL (2009).

	Distrib. % p. asal.	Tasa de afiliación		Distrib. % p. asal.	Tasa de afiliación
<b>TOTAL</b>	100,0	19,9			
<b>POR SEXO</b>			<b>TAM. PLANTILLA</b>		
Mujeres	45,2	17,5	De 1 a 10	26,5	11,9
Hombres	54,8	21,8	De 11 a 50	25,2	20,7
			De 51 a 250	21,6	25,0
<b>POR EDAD</b>			Más de 250	26,7	34,6
16-24 años	9,9	7,8			
25-44	59,1	18,5	<b>ANTIGÜEDAD</b>		
44 y más	31,0	26,3	Menos de 1 año	11,9	6,8
			De 1 a 3	8,1	9,6
<b>NACIONALIDAD</b>			De 4 a 10	33,8	17,6
Española	90,9	21,1	10 o más años	46,2	26,8
Extranjera	9,1	7,5			
			<b>OCUPACIÓN</b>		
<b>NIVEL ESTUDIOS</b>			Directivos	3,2	13,8
Analfabetos	0,2	4,9	Téc. y profesionales	33,0	22,9
Primarios	15,7	16,5	Administrativos	8,0	19,8
Secundarios I	21,7	17,7	Trab. Cualificados	42,4	19,8
Secundarios II	34,2	19,9	Trab.no cualificados	12,6	14,9
Universitarios	28,3	23,6			
			<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>TIPO CONTRATO</b>			Agricultura	2,7	7,2
Indefinido	77,1	22,3	Industria	14,5	21,2
Temporal	22,9	11,9	Construcción	8,8	10,5
			Servicios cualific.	38,5	30,8
<b>SECTOR</b>			Resto servicios	35,5	12,9
Privado	72,4	15,1			
Público	27,6	32,4	<b>TOTAL</b>	100,0	19,9

Fuente: Elaborado a partir de Ministerio de Trabajo (2010a).

Por lo que se refiere a la evolución de la audiencia electoral, cabe señalar que sigue pautas similares a las ya analizadas respecto de la afiliación, habiéndose duplicado en treinta años el número de representantes electos, hasta alcanzar los 332.000 correspondientes al último período de cómputo, al tiempo que se consolidaba la hegemonía de CCOO y UGT, que ostentan juntas el 76,1% de la representatividad total, con ligera mayoría de CCOO, y se completaba el proceso de sindicalización del sistema, con la práctica desaparición de los «no afiliados».

La ECVT 2009 fija la tasa de cobertura general de la representación sindical en un 52,8% sobre el total de la población asalariada (lo que equivale a más de ocho millones de trabajadores con representación sindical), porcentaje que habría que elevar hasta el 65-70% (triplicando así la tasa de afiliación directa), para reflejar la representación sindical real, habida cuenta que la legislación vigente establece que sólo pueden realizarse elecciones sindicales en las empresas con más de seis trabajadores, lo que sitúa a España entre los países de la UE-27 con mayor cobertura de la representación sindical, según datos de la Encuesta Europea de Empresas (*European Company Survey* – ECS) correspondiente a 2009.

En el modelo español, las elecciones sindicales tienen la función de determinar la representación y vehicular la participación de los trabajadores a tres niveles:

- Empresa, a los efectos de establecer las vías para el ejercicio de los derechos de información/consulta (art. 64 del ET) y negociación (art. 87)
- Sectorial, estando legitimados para la negociación colectiva los sindicatos que acrediten un mínimo del 10% de la representación en el ámbito de referencia (15% si se trata de organizaciones regionales), por sí mismos o por «irradiación» como parte de las organizaciones acreditadas como «más representativas» (art. 6.2.b de la LOLS)
- Institucional, para la participación en instancias públicas de consulta (CES, Seguridad Social, Fundación para la Formación, etc.) y procesos de diálogo social

Mientras que los niveles sectorial e institucional corresponden a la dimensión colectiva de las RRLL, y sus actores son las organizaciones sindicales, empresariales e instituciones del Estado, en el de la empresa las vías de participación son tanto colectivas y mediadas (representación electa) como individuales y directas (trabajador/empresa), conforme al modelo de gestión de RRHH.

#### 4. ENTRE LA OPOSICIÓN Y LA COMPLEMENTARIEDAD

Tales son, pues, los ejes en torno a los que oscila la relación entre

ambas dimensiones (colectiva e individual) y sistemas (RRL-RRHH), constituyendo su integración uno de los principales retos del sindicalismo moderno.

El ordenamiento jurídico español consagra la prevalencia de la dimensión colectiva sobre la individual, del convenio sobre el contrato (art. 3.1.c ET), de manera que el primero se configura como factor de regulación de las condiciones de trabajo y fuente de derecho, mientras que el segundo no puede incluir nunca «condiciones menos favorables o contrarias» a las de aquél, si bien las peculiares características de la estructura empresarial y ocupacional, dejan un amplio margen para la flexibilidad.

Para analizar el estado de la cuestión nos referiremos primero a la articulación, contenidos y agentes de la negociación colectiva, cuya eficacia *erga omnes*, establecida por el artículo 82.3 del ET, generaliza teóricamente la cobertura y aplicación de los convenios sectoriales, si bien la última reforma gubernamental abre la vía a los «descuelgues» en su cumplimiento, cuyo alcance desregulador es aún difícil de prever.

Se trata de un sistema muy fragmentado (alrededor de 6.000 convenios diferentes) que, pese a los intentos de reforma y articulación, apenas ha cambiado su estructura formal y cobertura real en los últimos años (11,3% para los convenios de empresa, 53,2% para los sectoriales de ámbito provincial, 8,4% para los autonómicos y 27,1% para los de nivel nacional), salvo para incrementar el número, que no la cobertura, de los convenios de empresa, que son el 77,7% de los que se negocian pero representan sólo al 11,3% de los trabajadores.

Se trata de una demanda recurrente de la patronal (SÁNCHEZ FIERRO, 1995; CEOE, 2010), consistente en la empresarización de la negociación colectiva, en detrimento de los ámbitos superiores, lo que, de generalizarse, reduciría considerablemente la cobertura y eficacia reguladora de la misma, dado el predominio de pequeñas y microempresas, en las que trabaja más de la mitad de la población asalariada española (Tabla 3).

Si su estructura apenas ha variado en los últimos años, el contenido de la negociación colectiva (Tabla 4) sí presenta un mayor grado de modernización y adaptabilidad a las nuevas necesidades y demandas de empresas y trabajadores (ESCUDERO, 2010), mediante la regulación generalizada de nuevas áreas (formación, salud laboral, igualdad de género) y la apenas embrionaria de otras (organización del trabajo, nuevas tecnologías, productividad), lo que evidencia tanto las potencialidades como los límites del sistema de negociación colectiva como dispositivo de adaptabilidad a los cambios, regulación colectiva de las condiciones de empleo y tutela de su aplicación individual (GARCÍA MURCIA y CASTRO, 2008).

TABLA 4. CONTENIDO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA (1996-2009). DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE CONVENIOS (C) Y TRABAJADORES (T) AFECTADOS, SEGÚN TIPO DE CLÁUSULAS PACTADAS.

Cláusulas	1996		2009	
	C	T	C	T
Salariales	86,7	93,4	92,7	96,5
Jornada laboral y vacaciones	78,7	80,7	86,7	86,9
Empleo y contratación	56,1	80,5	65,5	85,1
Horas extra	70,0	73,1	76,9	79,0
Jubilación	49,1	51,3	50,4	59,3
Prestaciones sociales	76,9	71,1	80,7	74,6
Formación Profesional	39,6	52,3	35,4	61,8
Salud laboral	79,4	65,8	69,6	73,2
Actividad Sindical	59,0	77,1	49,2	77,0
Clasific. y promoción en el trabajo	65,3	68,8	65,1	76,9
Igualdad de género	14,9	25,3	30,3	39,2
Participación en la org. del trabajo	11,5	15,8	10,3	15,4
Implantación nuevas tecnologías	4,3	5,5	3,6	8,0
Incentivos por productividad	28,3	24,5	23,4	23,1
TOTAL (en valores absolutos)	5.028	8.128.200	5.987	11.968.148

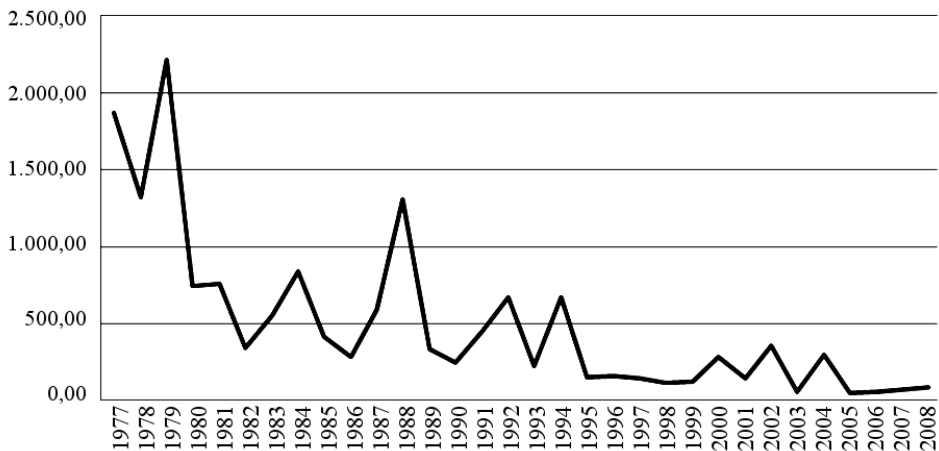
Fuente: Ministerio de Trabajo, *Anuario de Estadísticas Laborales*.

Dicho proceso de enriquecimiento de contenidos y adaptabilidad de aplicación de la negociación colectiva corre el riesgo de paralizarse, y aún de retroceder, como resultado de la crisis actual, si bien los agentes sociales mantienen formalmente el objetivo común de su desarrollo, tal y como consta en el Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2010-2012, suscrito el 9 de febrero de 2010 por la patronal CEOE y los sindicatos CCOO y UGT, y en el que se comprometen a abordar la reforma de la negociación colectiva y la articulación equilibrada del modelo de flexiseguridad.

La hegemonía de los sindicatos mayoritarios en la gestión de este sistema de regulación de las RRLD resulta incuestionable, acumulando entre las dos organizaciones el 77,4% de los equipos negociadores con intervención en la práctica totalidad de los convenios.

Por su parte, la consolidación del sistema de RRLD y de la cultura de la concertación, pese a sus límites e insuficiencias, han contribuido decisivamente a la institucionalización del conflicto, reduciendo su volumen cuantitativo (Gráfico 2) y mejorando su gestión cualitativa y adaptación a los procesos de negociación.

GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD HUELGUÍSTICA EN ESPAÑA. JORNADAS NO TRABAJADAS POR CADA 1.000 TRABAJADORES.



Fuente: Ministerio de Trabajo, *Anuario de Estadísticas Laborales* e INE, Encuesta de Población Activa.

Con todo, la consolidación formal del sistema tradicional de RRLL tiene límites e incluso fracturas que ponen en peligro su eficacia real y derivan de la confluencia de múltiples factores, a los que ya hemos hecho referencia:

- Estructurales: crisis económica y del empleo, transformación del modelo de producción fordista y desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo.
- Ocupacionales: segmentación, precarización y emergencia de nuevas figuras contractuales que quedan al margen de la regulación colectiva, como los autónomos dependientes, teletrabajadores, etc.
- Organizativos: subcontratación, deslocalización, cambio tecnológico, flexibilidad productiva.
- Institucionales: nueva estrategia patronal, reformas legislativas flexibilizadoras.
- Culturales: nuevos valores y demandas individuales que reflejan la diversidad y heterogeneidad de la población asalariada y debilitan su sentido de pertenencia colectiva.

El impacto de dichos cambios amenaza la cohesión misma del sistema de RRLL, por cuanto, por una parte, excluye de su cobertura garantista a un segmento importante y, por otra, debilita su dimensión colectiva potenciando estrategias individualizadoras de gestión de RRHH.

En el primer caso, la segmentación del mercado de trabajo genera fuertes desigualdades en el acceso a recursos organizativos y relacionales por parte de los diferentes colectivos de asalariados, con el resultado de importantes zonas oscuras no cubiertas, o sólo muy débilmente, por la regulación colectiva y la intervención sindical, cuya dimensión equivaldría, aproximadamente, a un tercio de la población asalariada (PICHER y SÁNCHEZ, 2008), especialmente en las empresas menores de diez trabajadores y de entre las de 11 y 50 a las de los sectores agrario, construcción y varias ramas de los servicios (comercio, hostelería, actividades empresariales y servicios personales).

Por lo que se refiere al ejercicio de la autonomía individual en el marco de las relaciones de trabajo, puede desarrollarse tanto «al margen» como «dentro» e, incluso, «contra» el sistema de RRLL colectivas (ESCUDERO, 2004: 33).

La primera posibilidad se corresponde con el modelo fordista tradicional de RRLL, que potencia su dimensión colectiva, homogeneizadora y distributiva, y se considera sólidamente implantada en algunos segmentos al tiempo que constata sus límites y se enfrenta a dificultades crecientes para mantener su cohesión y cobertura.

Las otras dos opciones se presentan como disyuntiva de futuro: o se avanza hacia un nuevo modelo de RRLL con voluntad y capacidad de

gestionar la diversidad de forma inclusiva, haciendo complementarias las demandas y reivindicaciones colectivas e individuales de los trabajadores, o el modelo excluyente de gestión empresarial de RRHH provocará la permanente erosión de los recursos colectivos, la balcanización de las RRL y la «guetización» de la acción sindical.

Aunque a efectos expositivos hemos enfatizado las diferencias teóricas entre dichos enfoques, en la práctica coexisten y se entrecruzan, partiendo de una estructura ocupacional segmentada en grupos dotados de diferentes recursos de acción colectiva e individual (Tabla 5) que, bajo la cobertura genérica del sistema de RRL, presentan tendencias y prácticas desiguales (Tabla 6) y potencialmente disgregadoras que, en base a la exhaustiva investigación empírica realizada de ALÓS (2007), podríamos clasificar como sigue:

- Grupo 3 (segmento primario tradicional): fuertes recursos de acción colectiva y hegemonía del modelo de RRL fordista.
- Grupo 2 (segmento primario integrado): fuertes recursos de acción individual y tendencia a la gestión negociada de RRHH.
- Grupo 1 (segmento primario independiente), con fuertes recursos de acción colectiva e individual, lo que permite el desarrollo complementario de los sistemas de RRL y gestión de RRHH.
- Grupos 4 y 5 (segmento secundario cierto e incierto): débiles recursos de acción, con la resultante de una creciente imposición empresarial de las condiciones de trabajo.
- Grupo 6 (segmento secundario débil), excluido de ambos procesos, sin apenas cobertura ni regulación laboral.

TABLA 5. SINDICALISMO Y RRL, SEGÚN SEGMENTO LABORAL (EN %).

	G - 1	G - 2	G - 3	G - 4	G - 5	G - 6	Total
<b>Afiliación Sindical</b>							
Si	34,8	15,4	22,4	13,0	26,4	13,8	21,9
No	60,7	76,9	70,0	73,6	70,7	80,6	71,0
Ns/nc	4,5	7,7	7,6	13,3	2,9	5,7	7,1
<b>Representación Sindical en la Empresa</b>							
Sí	69,5	23,9	42,2	19,3	42,0	21,2	39,0
No	19,4	51,4	34,0	38,7	34,3	47,3	36,1
Ns/nc	11,1	24,7	23,8	41,9	23,8	31,5	25,0
<b>Conocimiento del convenio colectivo</b>							
Mucho	47,0	26,8	14,8	5,7	13,3	15,1	22,5
Bastante	27,4	20,9	37,1	24,8	21,4	19,6	27,3
Poco	16,5	22,1	30,3	32,4	23,0	17,3	24,2
Nada	9,1	30,1	17,8	37,1	42,3	48,0	26,0
<b>Participación en Huelgas</b>							
Ha participado	41,0	18,6	20,1	17,1	28,8	19,6	24,5
Podría participar	29,9	33,6	34,6	43,9	37,3	32,8	35,0
No participaría nunca	19,2	32,2	28,9	17,9	24,8	32,0	25,7
Ns/nc	9,8	15,6	16,3	21,2	9,1	15,6	14,8

Fuente: ALÓS (2007).

Desde la perspectiva sindical se plantea la necesidad de implementar estrategias generales y prácticas específicas dirigidas a combatir las tendencias desreguladoras derivadas de la segmentación ocupacional y la presión empresarial, combinando el mantenimiento y mejora de los sistemas garantistas conquistados con el despliegue de nuevas estrategias inclusivas de la diversidad y receptivas de las demandas colectivas e individuales de los trabajadores, impulsando la personalización de la acción tutelar del Sindicato (CERFREDA, 2008; LÓPEZ BULLA, 2008).

Se trata de estrategias sindicales de doble alcance que combinan «por arriba» el recurso a la regulación legal y/o negocial y «por abajo» la intervención en los centros de trabajo, para intentar desactivar la antinomia entre la gestión colectiva de las RRL y la individual de los RRHH, posibilitando su complementariedad, mediante la negociación, regulación y tutela colectiva de derechos individuales.

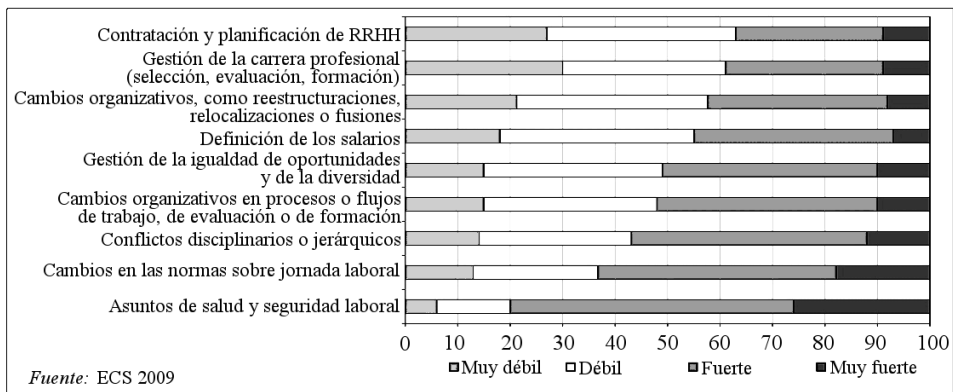
A tal efecto, los sindicatos están incorporando a la agenda de la nego-

ciación colectiva muchos de los ítems que definen el modelo de gestión de RRHH (flexibilidad salarial y horaria, formación, organización del trabajo, conciliación de vida laboral y familiar, etc.), si bien con resultados desiguales por el momento, como ya hemos analizado.

A nivel de empresa, aprovechando la retórica participativa y de implicación de los trabajadores que caracteriza al modelo de RRHH, la representación legal de los trabajadores interviene asimismo en la gestión de dichos asuntos, de alcance tanto individual como colectivo.

En este ámbito, y según datos de la ECS 2009, la influencia de los representantes de los trabajadores en las diversas áreas de gestión de RRHH en la empresa (Gráfico 3) es aún desigual y relativamente débil, oscilando entre niveles de incidencia medio-bajos en los temas estratégicos para las empresas (contratación, evaluación, reestructuraciones) y de influencia medio-alta en los operacionales (salud laboral, jornada, igualdad, etc.). Dichas pautas se reproducen en nuestro ámbito, como demuestran recientes investigaciones e informes sobre participación en la empresa (LAHERA, 2010; TABERNA *et al.*, 2009), intervención sindical en los procesos de innovación tecnológica (ARAGÓN, *et al.*, 2005), reestructuración de empresas (ARAGÓN *et al.*, 2010), gestión de la mano de obra (GARCÍA CALAVIA, 2007), salud laboral y prevención de riesgos (Ministerio de Trabajo, 2007, 2010b).

GRÁFICO 3. INFLUENCIA DE LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTIÓN DE RRHH.



Tal diversidad de estrategias y resultados, ponen de manifiesto tanto las amenazas como las oportunidades que caracterizan a la actual fase de transición entre los paradigmas tradicional y postfordista de RRLL, para cuya gobernanza resulta decisiva la intervención del sindicalismo moderno.

\* \* \*

### CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE

1. ¿Qué relación existe entre la «dualidad imperfecta» del mercado de trabajo y la gestión de RRHH?
2. En el marco de las RRLL y la gestión de RRHH explica la dinámica de oposición o complementariedad entre contrato y convenio, autonomía individual y colectiva.
3. ¿Son sinónimos los términos audiencia, influencia y representación sindical?
4. ¿En qué se diferencian los cuatro modelos sindicales identificados en Europa?
5. ¿Qué retos principales afrontan los sindicatos españoles?

### Referencias

- ALÓS, R. (2007), *Mercat, Classe i Persona en les Relacions Laboral. Entre la Individualitat i L'acció Col·lectiva*, Tesis Doctoral, UAB.
- ARAGÓN, J., et al. (2005), *Las Relaciones Laborales y la Innovación Tecnológica en España*. Madrid: Fundación 1º de Mayo-Los libros de la Catarata.
- (2010), *Los Planes Sociales en los Procesos de Reestructuración de Empresas en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo.
- BENEYTO, P. (2008), «El sindicalismo español en perspectiva europea: de la anomalía a la convergencia», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 267(1): 57-88.
- (2009), «Presenza, audiece e influenza sindacale. Il caso spagnolo», *Quaderni Rassegna Sindacale. Lavori*, 1: 87-111.
- (2010), «Afilación y representación sindical en España: Expansión y límites». En: E. LLOPIS, J. FERNÁNDEZ y J. ARAGÓN (coord.), *Anuario 2010*. Madrid: Fundación 1º de Mayo: 327-350.
- CEOE (2010), *Principios y propuestas para recuperar la competitividad, el crecimiento y el empleo en España*. <http://www.ceoe.es/ceoe/contenidos.item.action?id=7916784&type=7916784&menuId=7916784>.
- CERFREDA, W. (2008), «Sindicalismo de clase vs. sindicalismo corporativo», *Gaceta Sindical*, 11: 47-57.

- COMISIÓN EUROPEA (2009), *Industrial Relations in Europe, 2008*. <http://www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=575&langId=en>
- ESCUADERO, R. (coord.) (2004), *La Negociación Colectiva en España: Una Visión Cualitativa*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- (2010), *Observatorio de la Negociación Colectiva: Empleo Público, Igualdad, Nuevas Tecnologías y Globalización*. Madrid: Ediciones Cinca.
- ETUI (2009), *Benchmarking Working Europe 2009*. Bruselas: ETUI.
- EIRO (2009), *Trade Unions Membership in Europe, 2003-2008*. <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0904019s/tn0904019s.pdf>
- EUROFOUND (2009), *European Company Survey 2009*. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1005.htm>
- EUROFOUND (2010), *Trade Union strategies to recruit new groups of workers*. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0901028s/tn0901028s.htm>
- GARCÍA CALAVIA, M. A. (2007), «El difícil rol de los sindicatos ante las actuales formas de implementar empresarialmente el par individualismo-colectivismo», *IX Congreso Español de Sociología*, GT-07.
- GARCÍA, J. y CASTRO, M. A. (2008), «Negociación colectiva, adaptabilidad empresarial y protección de los derechos de los trabajadores», *Documento de Trabajo Fundación Alternativas*, 134.
- KÖHLER, H.-D. (2008), «Los sindicatos en España frente a los retos de la globalización y del cambio tecnológico». *Documento de Trabajo Fundación Alternativas*, 142.
- LAHERA, A. (2010), «La participación de los trabajadores en la empresa: críticas y riesgos», *Anuario 2010*. Madrid: Fundación 1º de Mayo: 155-168.
- LÓPEZ BULLA, J. L. (2008a), *Personalización vs. individualización de las relaciones laborales*. <http://www.lopezbullablogspot.com/2008/06/personalizacion-versus.html>
- MARTÍNEZ LUCIO, M. (2002), «España: regular el empleo y la fragmentación social». En: A. FERNER y R. HYMAN (coord.), *La Transformación de las Relaciones Laborales en Europa*. Madrid: Ministerio de Trabajo: 547-585.
- MIGUÉLEZ, F. y PRIETO, C. (1999), «Introducción: De las relaciones laborales a las relaciones de empleo. Una nueva realidad social, un nuevo marco analítico». En: F. MIGUÉLEZ y C. PRIETO (coord.), *Las Relaciones de Empleo en España*. Madrid: Siglo XXI: xiii-xxvi.
- MINISTERIO DE TRABAJO (2007), *VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. INSHT.
- (2010a), *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo 2009*. <http://www.mtin.es/estadisticas/ecvt/Ecvt2009/index.htm>

- (2010b), *Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y Salud en las Empresas*. Madrid: Observatorio Estatal de Condiciones de Trabajo.
- PICHER, J. y SÁNCHEZ, A. (2008), «Estrategias sindicales y modelo económico español», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26(1): 89-122.
- PRIETO, C. (coord.) (2009), *La Calidad del Empleo en España. Una Aproximación Teórica y Empírica*. Madrid: Ministerio de Trabajo.
- REGINI, M. (2003), «I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino del sindacati europei», *Stato e Mercato*, 67: 83-108.
- SÁNCHEZ FIERRO, J. (1995), «De la rigidez a la individualización y flexibilidad en las relaciones laborales». En: M. ORDÓÑEZ (coord.), *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones AEDIPE-Gestión 2000: 89-98.
- SUPIOT, A. (coord.) (1999), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir de droit du travail en Europe. Rapport pour la Commission Européenne*. París: Flammarion. (*Trabajo y empleo* [1999]. Valencia: Tirant lo Blanch).
- TABERNA, F. y ROMÁN, M. (2009), *La Participación Laboral: Materia Prima para la Innovación*. Pamplona: Observatorio Navarro de Empleo.
- VALEYRE, A., et al. (2009), *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*. Dublin: EUROFOUND. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/62/en/1/EF0862EN.pdf>
- VISSER, J. (1991), «Tendencias de la afiliación sindical». En: OCDE, *Perspectivas de Empleo 1991*. Madrid: Ministerio de Trabajo: 208-299.
- (2006), «Union membership statistics in 24 countries», *Monthly Labor Review*, enero: 38-49.