

Aspectos fundamentales de los sistemas de representación de los trabajadores en la junta directiva

Recepción: mayo de 2011. Aprobación: septiembre de 2011
pp. 89-102

Teodoro Campos¹

Resumen del contenido:

Partiendo de los hallazgos obtenidos por Jackson (2005), en este ensayo se define la cogestión en términos de la representación de los trabajadores en la junta directiva, se describen las características de la cogestión en 22 países de la OECD, y se describen los patrones transnacionales de cogestión basados en la gobernanza corporativa, las relaciones laborales, los sistemas políticos y el marco legal. Con este ensayo se espera contribuir al debate contemporáneo acerca de la representación de los trabajadores en el gobierno corporativo.

Palabras claves: cogestión, gobierno corporativo, representación, Junta Directiva

Fundamentals issues about the systems of workers' representation on the board

Summary of content:

Based on the findings obtained by Jackson (2005), codetermination is defined in this paper in terms of coworker representation on the board, features of codetermination in 22 OECD countries are described, and transnational patterns of codetermination are also described based on corporate governance, labor relations, the political system and the legal system. It is expected to contribute to the contemporary debate on the representation of employees in corporate governance.

Key words: codetermination, corporate governance, board-level workers' representation.

Aspectos fundamentales de los sistemas de representación de los trabajadores en la junta directiva

I. Introducción

Desde finales de los 90s, grandes esfuerzos han sido realizados a nivel nacional e internacional para establecer regulaciones al gobierno corporativo e instaurar códigos de “mejores prácticas”. Tales esfuerzos reflejan, en gran medida, una noción particular del gobierno corporativo que incluye varios elementos: la protección del inversionista mediante mecanismos que garanticen la transparencia de los negocios

¹ Teodoro Campos es Doctor en Desarrollo de Recursos Humanos (George Washington University) y profesor de la Universidad Católica Andrés Bello y de la Universidad Central de Venezuela.

y los derechos para los accionistas minoritarios; juntas directivas constituidas por directores externos independientes; y, la importancia del “valor del accionista” como criterio para la gestión de los procesos de toma de decisiones. Si bien en algunas oportunidades se hace breve mención acerca de otros grupos de interés, el gran debate acerca del gobierno corporativo se ha mantenido al margen de cualquier noción explícita a las diversas modalidades alternativas de participación de los empleados en dicha instancia organizacional. Por al contrario, en países como Alemania, estos debates han venido cobrando un creciente interés en el tiempo (Jackson, 2010).

La cuestión acerca de los derechos de cogestión para los trabajadores es muchas veces vista como una antítesis a la búsqueda de valor para los accionistas. Algunos autores ven a la cogestión como una barrera para los inversionistas y, por tanto, como un factor que promueve una mayor concentración de la propiedad (Roe 2011). Otros autores sostienen que esa división de los derechos de control entre los accionistas y los trabajadores no deja claro ante quién serían responsables los gerentes de sus ejecutorias (Parkinson y Kelly, 2001). Investigaciones realizadas en Alemania (Jackson, 2001; Jackson, Hoepner y Kurdelbusch, 2004; Vitols 2004) han demostrado que las empresas en ese país han venido aplicando las mismas prácticas gerenciales que usualmente emplean los accionistas en las negociaciones con los representantes de los trabajadores. Ello plantea dudas acerca de aquellas formas híbridas de gobernanza que sugieren modificar o combinar algún “modelo de accionistas” con algún “modelo de grupos de interés”.

La cogestión en Alemania también enfrenta retos para la adaptación de normas de la legislación nacional a las formas multinacionales de empresa. En tanto los inversionistas extranjeros tienen una participación cada vez mayor en la propiedad de grandes corporaciones alemanas, la representación de los trabajadores cae bajo la legislación nacional que ordena la representación sólo para aquellos trabajadores que laboran dentro de Alemania (Jackson, 2010). El modelo alemán no es fácil de “adoptar” en la legislación de otros países europeos, dada las grandes diferencias que hay entre los Estados miembros respecto a la conveniencia de la cogestión a nivel de las juntas directivas. Sin embargo, algunos países de Europa Occidental, actualmente miembros de la Unión Europea, han adoptado la representación de los trabajadores en la junta directiva de las empresas. Del mismo modo, las normas sobre las Societies Europeanes (SE) establecen procedimientos para el establecimiento de mecanismos de representación de los trabajadores en las empresas multinacionales europeas. Estos debates plantean una pregunta fundamental en cuanto a por qué algunos países tienen sistemas de derechos de cogestión a nivel de las juntas directivas y qué factores influyen en la adopción o no de un sistema de representación de los trabajadores en la junta directiva.

II. Participación de los trabajadores en la junta directiva de la empresa dentro de las diversas configuraciones del capitalismo

Gregory Jackson (2005) realizó un estudio que abarca 22 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) utilizando un método denominado Análisis Cualitativo Comparativo (QCA). El QCA aplica la lógica Booleana (denominada así en honor a George Boole) para analizar las condiciones necesarias y suficientes que permitan obtener resultados basados en relaciones de teorías de conjunto (bajo esta lógica puede plantearse, por ejemplo, que todos los países en los que se aplica la cogestión tienen sindicatos fuertes o, se plantea a la inversa, que todos los países con sindicatos fuertes también emplean la cogestión). La investigación realizada por Jackson constituye una aproximación al estudio de los sistemas de derecho a la cogestión a nivel de las juntas directivas, al tiempo que permite analizar los factores que influyen en las decisiones que toman algunos países respecto a la adopción o no de algún sistema que permita la representación de los trabajadores en la junta directiva de la empresa.

El estudio realizado por Jackson (2005) se enfocó en cuatro grandes grupos de explicaciones alternativas. Un primer grupo de explicaciones hace hincapié en factores asociados al gobierno corporativo tales como la propiedad, los derechos de los accionistas, y el grado de actividad del mercado de capitales. El gobierno corporativo con frecuencia se ve como estrechamente relacionado con la cogestión. Algunos autores se han enfocado en el análisis de los sistemas de derecho consuetudinario y de los sistemas de derecho civil, argumentando que los sistemas de derecho civil suelen contar con una regulación laboral más extensa (Botero et al., 2004). Un segundo grupo de explicaciones sostiene que los países en los que se aplica la cogestión experimentan un bajo nivel de desarrollo de su mercado de capitales, una menor protección para los accionistas y una mayor concentración de la propiedad (Pagano y Volpin 2005; Roe 2011). De ese modo, la literatura sobre gobernanza corporativa supone una relación negativa entre la cogestión y los mecanismos de gobierno corporativo orientados hacia el mercado.

Un tercer grupo de explicaciones examina el papel de los sindicatos en las luchas políticas por la cogestión (ejm.: el caso de países como Alemania). Las diferencias de poder entre los sindicatos pueden ser vistas como una explicación clave a los diferentes tipos de cogestión entre los países. Un cuarto conjunto de explicaciones destaca las diferencias en los sistemas políticos de los países. Gourevich (2003) señala que la fortaleza de los partidos políticos de izquierda y el predominio de sistemas políticos basados en el consenso (y no en los sistemas basados en las mayorías) pudieran estar llevando a algunos países a promulgar leyes de cogestión.

La representación de los trabajadores en el directorio de la empresa puede definirse en términos de los derechos que tienen algunos trabajadores a asistir y participar en las decisiones de la junta directiva como miembros de pleno derecho o de consulta. La representación de los trabajadores en la junta podría ser

institucionalizada, y ese derecho puede ser garantizado por ley, o mediante una tripartita u otro tipo de acuerdo. Las regulaciones pueden diferir conforme al tipo y tamaño de empresa, derechos garantizados (ejm.: derechos de información, de consulta y de cogestión), y los tipos de decisiones en las cuales el representante de los trabajadores en la junta podrá participar. La proporción de miembros de la junta también puede variar, al igual que la forma en que los miembros podrán ser electos.

Una última cuestión se refiere a la estructura propia de la junta directiva. En algunos países la junta directiva se estructura en un solo nivel mientras que en otros se estructura en dos niveles. También puede darse el caso de que en algunos países las funciones gerenciales y de supervisión se encuentren separadas.

¿Cuán amplio son los derechos de los trabajadores para participar en la junta directiva? Jackson (2005) en su estudio de 22 países de la OECD, además de presentar una amplia descripción de las características básicas de esos países, halló que catorce de esos países podrían ser vistos como "casos negativos" de cogestión. De esos catorce países, ocho no cuentan con disposiciones legales de ningún tipo para la cogestión, a saber: Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Reino Unido y E.E.U.U, Japón, Corea del Sur y Suiza. En estos países, no es común la representación de los trabajadores en la junta directiva.

Países como Italia y Portugal tampoco cuentan con legislación alguna para la cogestión aunque cabe resaltar que sus constituciones reconocen diversidad de derechos de los trabajadores a participar en la gerencia de la empresa. Bélgica, Grecia, Irlanda y España también entran en el "grupo negativo" ya que la representación de los trabajadores se limita a las empresas del estado y de servicio público, como es el caso de las empresas ferrocarrileras, de transporte público y las universidades.

Los ocho países restantes fueron clasificados como "casos positivos" de países que permiten, en diversos grados, la representación de los trabajadores en el directorio de las empresas. El alcance y la profundidad de los derechos de cogestión en Austria, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Países Bajos, Noruega y Suecia varían considerablemente (Hans-Boeckler Foundation / European Trade Union Institute, 2004). Cabe destacar que estos ocho países pertenecen todos a Europa Occidental. A continuación se presenta un resumen de los sistemas de representación de los trabajadores en la junta directiva en estos ocho países con base al estudio realizado por Jackson (2005):

Austria: Las empresas austriacas tienen juntas directivas que supervisan la acción del comité ejecutivo, el cual dirige el negocio en el día a día. En las empresas con menos de 40 empleados, el consejo de trabajadores tiene el derecho de elegir una tercera parte de los representantes de la junta directiva.

Dinamarca: En empresas danesas que emplean menos de 50 trabajadores, los empleados tienen el derecho (aunque no la obligación) de elegir al menos dos representantes en la junta directiva (pueden elegir, inclusive, hasta un un tercio del número total de miembros de la junta).

Finlandia: En aquellas empresas que cuentan con al menos 150 empleados, éstos tienen el derecho de representación en la junta directiva. La mayoría de los asuntos

de la empresa, sin embargo, son tratados a través de negociaciones entre el empleador y los sindicatos en el ámbito local. Debe haber entre uno y cuatro representantes de los trabajadores en la junta directiva, los representantes de los trabajadores deberán constituir, al menos, una quinta parte de la junta.

Francia: En las empresas del sector privado, la ley prevé que dos o cuatro representantes de los consejos de trabajadores asistan, con carácter consultivo, a las reuniones de la junta directiva (ello dependerá del número de gerentes e ingenieros empleados por la empresa y, por tanto, del número de colegios electorales dispuestos para el consejo de trabajadores). En las organizaciones del sector público, los representantes de los trabajadores constituyen hasta un tercio de la junta directiva y actúan como miembros de pleno derecho. Por otra parte, en todas las sociedades de responsabilidad limitada, los accionistas podrán decidir de manera voluntaria la inclusión de representantes de los trabajadores elegidos en la junta directiva.

Alemania: Los empleados en empresas con 500 empleados o más, tienen representación en la junta directiva. La proporción de los representantes de los trabajadores varía de un tercio, en las empresas con entre 500 y 2.000 empleados, a la mitad, en empresas con más de 2.000 trabajadores. En estas empresas de dos mil o más trabajadores, quien preside la junta directiva representa a los accionistas y tiene voto de calidad. Excepcionalmente, en algunas empresas de más de 2.000 trabajadores (como las del carbón y las ferrosiderúrgicas), la presidencia de la junta directiva es independiente. En las industrias del carbón, el hierro y el acero, los representantes de los trabajadores pueden también nombrar al “director laboral”, quien forma parte del consejo de administración.

Países Bajos: Empresas con más de 100 empleados más un consejo de trabajadores y un cierto monto de capital sirven de base para constituir una junta directiva. La junta directiva elige a sus propios miembros y a los accionistas mientras que el consejo de trabajadores y el comité ejecutivo tienen el derecho de recomendar a nuevos miembros. No hay una proporción fija de representantes de los trabajadores en la junta: un consejo de trabajadores puede hacer uso de su derecho a hacer alguna recomendación, pero los empleados no necesariamente cuentan con una representación real en la junta. Según el Código Civil, los miembros de la junta directiva deben tomar en cuenta los intereses de la empresa y el cumplimiento de sus responsabilidades de manera integral, pues, éstos no son representantes de los trabajadores como tal.

Noruega: Una cantidad considerable de las empresas del sector privado están reguladas por la legislación que garantiza la representación de los trabajadores en la junta directiva (por lo general constituyen un tercio del total de los miembros de la junta). En algunas instituciones estatales y municipales las autoridades políticas han decidido que los empleados dispongan de su derecho a estar representados en la junta. Acuerdos voluntarios similares pueden encontrarse en empresas que no están amparadas por el marco legal tradicional.

Suecia: La representación en la junta está muy extendida en Suecia. En casi todas las empresas con más de 25 empleados, los empleados tienen derecho a contar con dos miembros en la junta. En las empresas con más de 1.000 empleados dedicadas a por lo menos dos tipos de actividades de negocio, los trabajadores tienen derecho a contar con tres miembros en la junta. Los representantes de los trabajadores nunca podrán ser mayoría.

Francia presenta el caso más débil de representación de los trabajadores. En ese caso, los derechos de cogestión en las empresas del sector público han existido desde 1983. Adicionalmente, desde 1982, la legislación francesa permite a dos representantes de los consejos de trabajadores asistir a las reuniones de la junta directiva en las empresas privadas, aunque sólo con carácter consultivo. Esto sirve principalmente como un derecho extendido de los consejos de trabajadores para obtener información relativa a los asuntos económicos de la empresa, aunque cabe advertir que ello no se considera como un derecho de cogestión. Históricamente, los sindicatos franceses, quizá por tradición, han mostrado poco interés en la representación a nivel de la junta directiva (Goetschy, 1983; Goyer, 2001).

La representación de los trabajadores en los Países Bajos es mucho más fuerte. En virtud de la llamada “structure law”, los consejos de trabajadores poseen el derecho de nominar miembros al directorio de las empresas a través de un sistema de “cooptación controlada” (van het Kaar, 2004). Este derecho pudiera considerarse como más débil al establecido en otros sistemas de representación, ya que los accionistas pueden incluso oponerse al nombramiento de algunas personas en particular (Knudsen, 2004).

En los Países Bajos, todavía a mediados de los 90s, muy pocas organizaciones sindicales hicieron uso de su derecho a nombrar representantes, aunque cabe reconocer que este patrón está cambiando en la última década. Los sindicatos de los Países Bajos apoyaron la aplicación de la legislación original en 1971. Pero esos sindicatos se mantuvieron relativamente al margen del sistema y no estimularon activamente a los consejos de trabajadores a que hicieran uso de su derecho a nombrar representantes en las empresas por cuanto consideraban que ese marco legal era bastante débil e ineficaz. Del mismo modo, el sistema finlandés también deja un margen considerable para la negociación con los empleadores respecto a cuántos representantes de los empleados pueden ser incorporados a las juntas directivas (Hans-Boeckler Foundation/European Trade Union Institute, 2004). La legislación inicial surgió en 1979, y un sistema más elaborado fue establecido en 1990. El carácter negociado de la representación significa que la representación a nivel de la junta aún se emplea de manera muy moderada.

El último grupo está conformado por países que cuentan con una fuerte representación de los trabajadores en las empresas, entre los cuales se cuentan Austria, Dinamarca, Alemania, Noruega y Suecia. El sistema alemán de cogestión es típicamente considerado como el más amplio y más sólido del mundo (Jackson et al, 2004). Una característica muy particular del sistema alemán es que el mismo constituye un sistema “paritario” de representación en aquellas empresas que cuentan con más de 2.000 empleados. Bajo este sistema, los representantes de los trabajadores ocupan el 50% de los escaños de la junta directiva. En los sectores del hierro, del carbón y del acero los trabajadores detentan poderes adicionales. Por ejemplo, el voto de desempate, que típicamente esta en manos del presidente

de la junta, lo ejerce una persona neutral en lugar de un representante de los accionistas. Los empleados también eligen un director al consejo de administración que se encarga de los asuntos del personal de la empresa. Los sistemas austriacos y escandinavos son, por lo general, un poco más débiles. En el caso de las juntas directivas de dos niveles en estos dos últimos países, la representación de los empleados constituye hasta un tercio de los miembros de la junta directiva.

III. Algunas explicaciones en torno a los diversos sistemas de representación de los trabajadores en la junta directiva

¿Por qué algunos países adoptan sistemas de representación de los trabajadores en el directorio de la empresa? Cuatro grandes grupos de explicaciones a esta interrogante fueron consideradas por Jackson (2005), basándose para ello en los siguientes elementos: las diferencias del gobierno corporativo entre países; la fuerza del sindicato; los sistemas políticos imperantes; y, los ordenamientos jurídicos.

1. Gobierno Corporativo

Según Jackson (2010), los modelos de gobierno corporativo reflejan una fuerte correlación negativa entre el desarrollo del mercado nacional de capitales (por ejemplo, derechos de los accionistas, capitalización de mercado, dispersión de la propiedad, la actividad de fusiones y adquisiciones), por un lado, y las relaciones laborales (por ejemplo, la coordinación de la negociación salarial y la ley de protección del empleo) o el empleo (por ejemplo, la rotación de personal) (Höpner 2005).

Los países que cuentan con una gobernanza corporativa más orientada al mercado, tales como Estados Unidos y el Reino Unido, tienen disposiciones más débiles sobre la representación de los trabajadores en la directiva de las empresas a la vez que cuentan con patrones de empleo más orientados al mercado (Gospel y Pendleton 2005). Mientras tanto, los países fuera del mundo anglosajón siguen siendo institucionalmente más diversos. Aunque en estos últimos países el gobierno corporativo suele estar menos orientado al mercado, algunos mantienen ciertas características orientadas al mercado. Del mismo modo, el empleo tiende a ser más regulado, pero los patrones de sindicalización o participación de los trabajadores aún son muy diferentes. Los patrones de diversidad en este grupo hace difícil desenmarañar cómo diferentes características de gobierno corporativo pueden estar específicamente relacionadas con las relaciones laborales (Jackson, 2005).

Varios factores interrelacionados fueron identificados por Jackson (2005). En primer lugar, la cogestión suele asociarse a la concentración de la propiedad. Marcos Roe (2011) sostiene que sólo aquellos que concentran la propiedad en sus manos pueden actuar como un efectivo contrapeso a los representantes de los trabajadores, ya que la multiplicidad de propietarios les dificulta a éstos hacer valer sus derechos

de control. Otra lógica relacionada a este fenómeno es que la demanda de los empleados por una mayor democracia industrial es una respuesta a la concentración de la propiedad, ya que los propietarios constituyen un grupo identificable cuya autoridad debe ser limitado. En segundo lugar se tiene que la existencia de sólidas relaciones entre la banca y las empresas puede conducir a formas más socializadas de control y de manejo de las finanzas corporativas que coadyuvan a una mayor participación de los grupos de interés (Hall y Soskice, 2001, en Jackson, 2005). En tercer lugar, los derechos legales de los accionistas y los derechos legales de los empleados pueden estar inversamente relacionados (Pagano y Volpin, 2004). Por ejemplo, la codificaciones históricas acerca de la naturaleza de la corporación como una asociación para los accionistas de carácter exclusivamente privado pueden impedir la participación de los trabajadores en la empresa (Donnelly et al., 2001). En cuarto lugar, los mercados de capital activos pueden limitar el alcance o efectividad de la participación de los trabajadores. Por ejemplo, las adquisiciones hostiles pueden dar lugar a una pérdida de confianza entre los accionistas y los trabajadores (Shleifer y Summers, 1988) y, de ese modo, socavar su credibilidad para honrar compromisos a largo plazo.

2. Relaciones laborales

Algunas explicaciones más tradicionales acerca de la representación de los trabajadores en la junta directiva se enfocan en las fortalezas comparativas de los sindicatos en los diferentes países. En tanto los sindicatos intenten obtener mejores salarios y condiciones de trabajo para sus miembros, también podrán exigir derechos para participar en la toma de decisiones de la empresa (Jackson, 2005).

En la Alemania de la década de los 20s, versiones radicales de cogestión fueron justificadas como parte de un amplio programa político socialista, pero estas demandas eventualmente condujeron a un compromiso político destinado a reunir a los sindicatos más radicales en el redil de un orden social capitalista socialdemócrata. En el período de la posguerra, la cogestión alemana volvió a surgir como una expresión de la influencia de los sindicatos para controlar los abusos de poder político económico experimentado durante el nazismo (Jackson, 2001). De allí que la cogestión sea vista a menudo como una victoria política de los sindicatos fuertes. Los países deben contar con sindicatos del tamaño y la fuerza requerida para ganar las luchas políticas sobre la cogestión.

Hay mucha controversia sobre cómo conceptualizar y medir la fuerza de los sindicatos. La densidad sindical normalmente se ve como el indicador central para ello. La membresía constituye un recurso de poder primario que se correlaciona con una mayor centralización de la negociación colectiva y la influencia política de la fuerza de trabajo (Vernon, 2006).

Jackson (2001) encontró que existe una relación muy débil entre la densidad sindical y las tasas de cobertura en virtud de acuerdos de negociación colectiva. Si

bien las tasas de densidad han cambiado mucho en las últimas décadas a medida que disminuye la afiliación sindical, Jackson sostiene que las tasas relativas de densidad sindical entre los países de la OCDE son muy estables y dan una medida robusta de las diferencias comparativas.

También cabe considerar la estructura de los sindicatos y los patrones de negociación colectiva. La estructura organizativa de los sindicatos puede diferenciarse en tres tipos ideales: (1) los sindicatos de clase; (2) sindicatos profesionales; y (3) de empresa. Estos tres tipos diferentes de estructura sindical influyen sobre la orientación de los trabajadores en términos de su participación interna en las decisiones empresariales o en el control externo a través de la acción colectiva (Aguilera y Jackson, 2003).

Los sindicatos profesionales, de artes u oficios suelen influenciar externamente las decisiones de las empresas bajo la amenaza de la acción colectiva (a través de las huelgas, por ejemplo). Los sindicatos profesionales reclutan a miembros basados en la ocupación u oficio que desempeñan y suelen suponer que la identificación de los trabajadores con una empresa en particular constituye una potencial amenaza para sus propios intereses. Los sindicatos profesionales suponen una separación entre la gestión empresarial y la representación de los trabajadores, manteniéndose de ese modo una estricta separación de las instituciones que involucran a los empleados en la toma de decisiones de las empresas. Por al contrario, los sindicatos de empresa reclutan a sus miembros de entre los trabajadores de una empresa en particular y pueden estar más inclinados a participar en la toma de decisiones de la empresa en aras de preservar su empleo en el largo plazo y mantener las perspectivas de promoción interna, tal y como ocurre en Japón. Sin embargo, es probable que los sindicatos de empresa se encuentren demasiado aislados y sin coordinación para articular una demanda política por los derechos legales de representación a nivel de la junta directiva.

Las modalidades más amplias de sindicatos de base están mejor posicionadas para tener una participación de los trabajadores a nivel directorio de la empresa. Los sindicatos de clase, al igual que sindicatos de oficio, pueden mostrar mucho escepticismo en cuanto a la representación en la empresa toda vez que pudieran considerar que existen otras formas mucho más amplias de solidaridad entre los trabajadores. Algunas formas politizadas del sindicalismo, como ocurre en Francia o en Italia, han demostrado un tanto hostiles a la cogestión. Sin embargo, los sindicatos de clase puede que aún tengan mucho interés en lograr tener una representación en la junta directiva. Los sindicatos de clase son más propensos a abogar por amplios programas ideológicos socialistas o de democracia económica. Por otra parte, este tipo de sindicatos puede visualizar a la representación de los trabajadores en la empresa como una extensión de la influencia de los sindicatos en las empresas. Por ejemplo, la negociación colectiva a nivel industrial esta relativamente desconectada de las empresas individualmente consideradas, lo cual

puede dejar un vacío a nivel de la empresa (Clegg, 1976). La participación de los trabajadores en la empresa como, por ejemplo, en los llamados comités de empresa, puede ayudar a interpretar y vigilar la aplicación de los convenios colectivos. La representación a nivel de la junta directiva puede también darse con mayor facilidad cuando las empresas entran en acuerdos de negociación colectiva centralizada en toda la industria o a nivel nacional. Los representantes de los trabajadores en la junta directiva se encuentran relativamente alejados de las negociaciones sobre la distribución de los salarios, pues, este tipo de negociaciones estarían parcialmente fuera del foco de las empresas individualmente consideradas y tendrían lugar más bien en el ámbito de la negociación con múltiples empleadores.

De modo que la relación entre los sindicatos y la representación de los trabajadores a nivel de la junta directiva parece requerir de dos elementos. Los sindicatos deben ser lo suficientemente fuertes en términos de afiliación para ganar batallas políticas sobre la gestión, pero su estructura interna debe facilitar la articulación de los intereses de los trabajadores que están en consonancia con la participación en las decisiones de la empresa.

3. Sistemas Políticos

En tanto el gobierno corporativo y la fuerza sindical vean a los propietarios y a los trabajadores de la empresa de forma aislada, la representación de los trabajadores en la empresa será el resultado de la lucha política entre estos dos grupos. Las características institucionales del escenario de lucha puede ser, por lo tanto, muy determinante para los resultados derivados de la lucha por el control corporativo (Fligstein y Shin, 2007; Gourevitch, 2003; Streeck, 2003).

La representación de los trabajadores usualmente está vinculada a la fuerza de los partidos de la izquierda política. En los países donde la “democracia social” es fuerte, la izquierda política puede intentar democratizar los derechos de control sobre la toma de decisiones corporativas como parte de una agenda socialista o socialdemócrata mucho más amplia (Roe, 2011). Cabe recordar, en este sentido, los movimientos políticos contra el poder corporativo que tuvieron lugar en los Estados Unidos durante la época del New Deal, cuando los sindicatos se proponían llegar a desempeñar un rol dominante en la regulación los mercados y en la fragmentación de la concentración del poder económico, quedándose cortos al final incluso en su pretensión de legislar sobre los derechos de participación de los trabajadores (Roe, 2008).

Las políticas de gobierno corporativo también pueden reflejar complejas coaliciones entre clases. Por ejemplo, los sindicatos alemanes se unieron a los partidos políticos de izquierda en apoyo al “capital organizado” (como los bancos en la Alemania de Weimar), pero después de la Segunda Guerra Mundial los sindicatos y los partidos de izquierda se apoyaron aún más en los pequeños accionistas para tratar de reducir el poder económico de los grandes industriales (Höpner, 2005).

Del mismo modo, la primera legislación en materia de gestión en la Alemania de la posguerra fue aprobada bajo el gobierno conservador de la Unión Demócrata Cristiana (UDI). La UDI se enfrentó a la necesidad excepcional de construir legitimidad para el régimen político post-nazi y satisfacer las presiones de los sindicatos y de los aliados (las llamadas autoridades de ocupación), inspirándose en el legado socialdemócrata de la República de Weimar.

Otro argumento político hace hincapié en las instituciones políticas mismas, tales como la naturaleza del sistema electoral y la competencia entre los partidos políticos. Las instituciones políticas favorecen a ciertos tipos de coaliciones sobre gobierno corporativo (Pagano y Volpin, 2004). Un elemento clave acá es el tema acerca de si los sistemas electorales y políticos son mayoritarios o si tales sistemas están basados en el consenso (Lijphart, 1999). Los sistemas mayoritarios se ven afectados por pequeños cambios en los resultados electorales, mientras que los sistemas basados en el consenso integran más grupos de interés. Los sistemas de consenso, en cambio, son más partidarios de obtener compromisos creíbles hacia la cooperación entre los grupos de interés de la empresa ya que la políticas públicas pueden ser menos volátiles (Hall y Soskice, 2001, en Jackson, 2005). Y tal vez lo más importante al final: las tradiciones del estado basadas en un sólido consenso y en el poder compartido entre los dominios público y privado pueden influir el uso del poder público para institucionalizar la participación de los grupos de interés en las empresas privadas (Crouch, 1993).

4. Sistemas Jurídicos

Una última explicación se relaciona con la naturaleza de los sistemas jurídicos. La teoría del origen legal surgió en los debates acerca de las diferencias en la propiedad de las empresas y las finanzas, haciendo hincapié en la distinción fundamental que existe entre el derecho consuetudinario y las tradiciones de derecho civil para la protección del inversionista (La Porta et al. 1998, en Jackson 2005). Esta teoría se ha extendido recientemente a la regulación del trabajo bajo el argumento de que los países que cuentan con sistemas de derecho civil, particularmente aquellos de origen legal francés y escandinavos, cuentan con niveles más elevados de relaciones laborales que los países de derecho consuetudinario (Botero et al., 2004). El derecho consuetudinario se caracteriza por contar con jurados, jueces independientes y por la discrecionalidad judicial, en lugar de la estricta aplicación de códigos. Se considera que los países de derecho consuetudinario se basan, primordialmente, en modalidades de gobierno contractual y de mercado. Las tradiciones de derecho civil emplean una mayor reglamentación para regir la actividad empresarial, lo cual refleja una mayor intervención en la actividad privada del gobierno empresarial y una mayor intervención en la organización económica privada a través de estatutos formales.

IV. Comentarios Finales

En este trabajo se han presentado cuatro tipos de explicaciones respecto a la representación de los trabajadores en la junta directiva partiendo del estudio realizado por Jackson (2005). De acuerdo a lo observado, la gestión se da con mayor éxito en aquellos países donde los sindicatos son fuertes y la negociación colectiva es coordinada sobre la base de múltiples empleadores. Por otra parte, los países que poseen sistemas de derecho civil cuentan con niveles más elevados de relaciones laborales que los países de derecho consuetudinario lo cual no implica que ello sea suficiente para que desaparezcan o sean eliminadas todas las barreras a la cogestión.

Por otra parte, el análisis realizado por Jackson sugiere dos vías hacia la cogestión. Ambos caminos tienen ciertos elementos comunes, cuales son: (a) negociación colectiva coordinada, (2) sistemas políticos consensuales, y (3) propiedad corporativa concentrada. En términos teóricos y políticos, el caso escandinavo tiene fuertes implicaciones para el futuro de los modelos de grupos de interés que buscan institucionalizar derechos sólidos tanto para los accionistas como para los empleados. En particular, estos casos contradicen la supuesta relación negativa que habría de esperarse entre los derechos de los trabajadores y los derechos legales de los accionistas. Ello más bien podría significar que la representación de los trabajadores en el directorio de las empresas puede llevar a los países a que adopten mayores protecciones de carácter legal para los accionistas, ya sea como una forma de contrarrestar la influencia de los trabajadores en la junta directiva o como respuesta a las demandas por mayor transparencia interpuestas por los propios trabajadores.

V. Referencias

- Aguilera, R.V. y Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 12, 1-19.
- Botero, J.C., Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. y Shleifer, A. (2004). The regulation of labor. *The Quarterly Journal of Economics*, 119, 1339-1382.
- Clegg, H.A. (1976). *Trade unions under collective bargaining*. Oxford.: Blackwell.
- Crouch, C. (1993). *Industrial relations and European State traditions*. Oxford: Oxford University Press.
- Donnelly, S., Gamble, A., Jackson, G., y Parkinson, J. (2001). *The public interest and the company in Britain and Germany*. London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.
- Fligstein, N. y Shin, T. (2007). Shareholder value and the transformation of the U.S. economy. *Sociological Forum*, 22, 4.

- Goetschy, J. (1983). A new future for industrial democracy in France? *Economic and Industrial Democracy*, 1, 85-100.
- Gospel, H. y Pendleton, A. (eds) (2005). *Corporate governance and labour management: An international comparison*. Oxford: Oxford University Press.
- Gourevitch, P.A. (2003). The politics of corporate regulation. *The Yale Law Journal*, 112, 101-152.
- Goyer, M. (2001). Corporate governance and the innovation system in France. *Industry and Innovation*, 8 (2), 135-158.
- Hans-Boeckler Foundation y European Trade Union Institute (2004). *Workers representation at the board-level in the EU-15 Countries*. Reports on national systems and practices, Brussels.
- Höpner, M. (2005). What connects industrial relations and corporate governance? Explaining institutional complementarity. *Socio-Economic Review*, 3, 331-358.
- Jackson, G. (2001). *Organizing the firm: Corporate governance in Germany and Japan. 1870—2000*. Unpublished Doctoral Dissertation, Columbia University.
- Jackson, G. (2005). Employee representation in the board compared : A fuzzy sets analysis of corporate governance, unionism and political institutions. *Industrielle Beziehungen*, 12, 252-279.
- Jackson, G. y Aguilera, R. (2010) Comparative and international corporate governance. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 485-556.
- Jackson, G., Hoepner, M. y Kurdelbusch, A. (2004). *Corporate governance and employees in Germany: Changing linkages, complementarities, and tensions*. RIETI Discussion Paper No. 04-E-008.
- Knudsen, H. (2004). European work councils: Potential and obstacles on the road to employee influence in multinational companies. *Industrielle Beziehungen*, 11 (3), 203-220.
- Levinson, K. (2000). Codetermination in Sweden: Myth and reality. *Economic and Industrial Democracy*, 21, 457-474.
- Lijphart, A. (1999). *Patterns of democracy: Government forms and performance in thirty-six countries*. New Haven: Yale University Press..
- Pagano, M. y Volpin, P. (2004). Managers, workers, and corporate control. *Journal of Finance*, 60, 2, 841-868.
- Pagano, M. y Volpin, P. (2005). The political economy of corporate governance. *American Economic Review*, 95, 4, 1005-1030.
- Roe, M.J. (2008). *The inevitable instability of American corporate governance*. SSRN Working Paper Series.
- Roe, M.J. (2011). *German Codetermination and German securities markets*. SSRN Working Paper Series.
- Shleifer, A. y Summers, L.H. (1988). Breach of trust in hostile takeovers. In Alan Auerbach (Ed.): *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 33-68.

- Streeck, W. (2009). Industrial relations today: reigning in flexibility. *Economics, Management and Financial Markets*, 4 (3), 15-36.
- van het Kaar, R.H. (2004). *The Dutch system of enterprise level workers' participation*. Country Report, SEE Europe.
- Vernon, G. (2006). Does density matter? The significance of comparative historical variation in unionization. *European Journal of Industrial Relations*, 188-209.
- Vitols, S. (2004). Negotiated shareholder value: The German version of an Anglo-American practice. *Competition and Change*, 8, 1-18.