**KOCHAN, KATZ Y MC.KERSIE 🡪 ENFOQUE ESTRATEGICO**

**La transformación de las relaciones laborales en los EEUU**

**Perspectiva de las opciones estratégicas en el mundo de las relaciones laborales:**

Los primeros años de 1980 presenciaron un cambio en el sistema de negociación colectiva y de relaciones laborales. Las publicaciones señalaban la aparición de nuevas formas de cooperación en el centro de trabajo entre trabajadores y empresarios, se comenzó a hablar de la aparición de nuevas relaciones laborales. Pero el descenso del número de afiliados a los sindicatos demostraban que el movimiento obrero americano estaba atravesando una fase de crisis.

Las estructuras del futuro no están inalterablemente determinadas por fuerzas económicas, tecnológicas o de otra índole existente en el entorno americano. Las practicas y resultados de las relaciones laborales están configurados por las interacciones de las fuerzas ambientales, así como por las decisiones estratégicas y la escala de valores de los empresarios, dirigentes sindicales, trabajadores y autoridades públicas.

• Nuevos interrogantes:

Antes de los años 30’, en ausencia de una legislación favorable, las prácticas no sindicales eran las más extendidas. Los sindicatos podían conseguir organizar solo una pequeña parte de la mano de obra y el número de afiliados subía y bajaba en respuesta a los altibajos de la economía.

Las políticas laborales adoptadas en los años 30’ como parte del New Deal tenían como objetivo introducir una mayor estabilidad y orden y dan cierto grado de permanencia a las relaciones entre sindicatos y empresarios.

Al llegar los años 60’ el índice de afiliación sindical había iniciado un descenso que se prolonga hasta el dia de hoy.

• Anomalías en la teoría y en la práctica de las relaciones laborales:

Por sistema de relaciones laborales entendemos las premisas, valores, leyes, instituciones y practicas que regulan las relaciones de empleo.

Según el modelo de sistema de Dunlop, el análisis de los sistemas de las relaciones laborales debería comenzar examinando los diversos contextos que repercuten en las relaciones de empleo, luego en las características de los actores principales y en sus interacciones para concluir en normas. Estos protagonistas comparten un consenso.

Pero este enfoque encuentra dificultades para explicar los aspectos dinámicos de las relaciones laborales.

**1)** Descenso del índice de afiliación sindical:

Durante la década de 1950, la negociación colectiva propuso que se expandiera el sindicalismo, y así ocurrió. Pero a partir de ese entonces el porcentaje de trabajadores sindicados ha disminuido.

Aunque se entablaron fuertes debates sobre la vitalidad y futuro del movimiento obrero americano, en los años 50’ o 60’ nadie previó los cambios en el comportamiento empresarial que frenarían y luego detendrían la expansión de la negociación colectiva y de la afiliación sindical. Los cambios del entorno industrial, así como de la demografía y del empleo, explican un poco el descenso que se registro luego de 1960 en el número de afiliados y en la cobertura de la negociación colectiva.

**2)** Se requiere una teoría más convincente sobre la mentalidad, estrategias y comportamiento de los empresarios.

**3)** Los empresarios, iniciadores del cambio:

La amenaza de una posible sindicación impulso a muchos empresarios a aceptar las prácticas de empleo y las mejoras salariales.

Se ha llevado a que especialistas subrayen la necesidad de examinar las relaciones entre las estrategias económicas generales y las prácticas de las relaciones laborales dentro de la empresa.

Las investigaciones anteriores no han llegado a tener debidamente en cuenta una serie de decisiones estratégicas que se toman en niveles que quedan muy por encima del alcance de los trabajadores.

En la medida en que la investigación sobre las relaciones laborales considere los efectos de las decisiones económicas estratégicas podrá beneficiarse de las actuales investigaciones sobre la política y estrategia de las empresas.

• Marco teórico revisado:

Igual que la teoría tradicional de las relaciones laborales nuestro modelo empieza considerando las fuerzas del entorno exterior que repercuten en las relaciones de empleo. Los cambios del entorno exterior inducen a los empresarios a efectuar reajustes en sus estrategias comerciales competitivas.

Una de las razones por las que colocamos la mentalidad y estrategias patronales en el centro del análisis es que desde 1960 el comportamiento de los sindicatos y la política gubernamental se han adaptado con mucha mayor lentitud que los empresarios a los cambios ocurridos en su entorno exterior y a los cambios en las políticas y estrategias de gestión.

Función del entorno exterior:

Los procesos y resultados de las relaciones laborales están determinados por una interacción en continuo cambio, de las presiones ambientales y las respuestas de las organizaciones.

Esta es una de las razones por las que los sistemas de relaciones laborales conocen con frecuencia largos periodos de estabilidad que se interrumpen como consecuencia de grandes transformaciones.

Las fuerzas del mercado pusieron en marcha una serie de respuestas de los empresarios y de los sindicatos. Es la interacción de las fuerzas del mercado y las respuestas de los empresarios, sindicatos, trabajadores y política gubernamental lo que determina los resultados de los cambios cíclicos o estructurales. Los empresarios se adaptaron a los cambios del mercado de trabajo y de la producción y redujeron su vulnerabilidad al sindicalismo, mientras que los sindicatos y la política gubernamental se mantuvieron inmóviles en el modelo de negociación colectiva del New Deal.

Importancia de las opciones:

Las opciones y la capacidad de decisión de los trabajadores, empresarios y gobierno repercuten en el curso y estructura de los sistemas de relaciones laborales.

Todo intento de comprender la transformación registrada en las relaciones laborales desde 1960 debe comenzar tratando de comprender la arraigada resistencia a los sindicatos.

La mayor parte de los empresarios americanos interpretaban la presencia de los sindicatos como un insulto personal o una manifestación de desconfianza por parte de sus trabajadores.

No obstante, ha habido también, grandes ejecutivos que han apoyado el movimiento sindical libre como parte de nuestra sociedad.

•La estructura institucional en tres planos:

La teoría de las relaciones laborales ha subrayado siempre la importancia de la estructura institucional en que se producen las interrelaciones entre trabajadores y empresarios. Para explicar los procesos y resultados de las relaciones laborales, no basta con comprender las presiones que las fuerzas ambientales ejercen sobre la relación de empleo.

Las actividades de los empresarios, trabajadores y organizaciones gubernamentales están divididas en tres niveles:

**1)** nivel superior de las decisiones estratégicas

**2)** nivel medio o funcional de la negociación colectiva o de formulación de políticas de personal

**3)** nivel inferior, correspondiente al lugar de trabajo, en que se ponen en práctica las políticas, políticas que a su vez influyen cotidianamente en los representantes sindicales, supervisores y trabajadores.

Importancia del marco institucional en tres planos:

Una de las razones que justifican la utilidad de este marco en tres niveles es que ayuda a identificar una novedad importante que la actual teoría de los sistemas de relaciones laborales no aborda en forma especifica: las aparentes incoherencias y contradicciones internas en las estrategias y prácticas en diferentes niveles de las relaciones laborales dentro de las empresas.

Son varias las ventajas que podemos lograr considerando estos tres planos.

**1)** este marco reconoce las interrelaciones entre las actividades en diferentes niveles del sistema y ayuda a explicar los orígenes de las posibles contradicciones internas o incoherentes entre los tres niveles.

**2)** considera los efectos que las diversas decisiones estratégicas tienen sobre los diferentes protagonistas del sistema.

Este marco en tres niveles favorece el análisis del papel desempeñado por los trabajadores, los empresarios y el gobierno en sus respectivos ámbitos y actividades.