

## ESTUDIOS

---

### La negociación colectiva en Francia<sup>1</sup>

Eguzki Urteaga<sup>2</sup>

**Palabras clave:** *negociación colectiva, diálogo social, agentes sociales, Francia.*

**Key words:** *collective bargaining, social dialogue, social agents, France.*

**Mots clés:** *négociation collective, dialogue social, partenaires sociaux, France.*

#### I. Introducción

La actividad negociadora se despliega en todos los ámbitos: en la vida familiar y social, en los intercambios económicos y mercantiles, en las relaciones internacionales, etc. Toma múltiples formas y es difusa, y por ello su definición plantea serias dificultades. Es posible, de manera genérica, considerarla como un proceso de intercambio más o menos formalizado entre las partes implicadas cuyas posiciones e intereses divergen, con el fin de arreglar, provisional o duraderamente, un problema de manera pacífica. La negociación interviene cuando las partes tienen un interés común en encontrar un acuerdo que consideran más ventajoso que el conflicto que las opone. Se produce cuando los actores comprometidos son autónomos y el proceso de negociación es indeterminado, al menos parcialmente, es decir que no desemboca sobre unos resultados conocidos de antemano. La negociación se extiende en el mismo momento en

---

<sup>1</sup> Artículo recibido en febrero de 2009. Versión definitiva de diciembre de 2009.

<sup>2</sup> Profesor de Sociología en la Universidad del País Vasco e Investigador en el Centro de investigación IKER, laboratorio asociado al CNRS francés.

el que se produce y construye múltiples interdependencias entre las personas, creando un vínculo social<sup>3</sup>.

En el ámbito laboral, la negociación colectiva es una institución central cuyas características principales se han formado en las primeras décadas del siglo XX<sup>4</sup>. En Francia, se ha puesto en marcha en el siglo XIX con el desarrollo de la industrialización, de las concentraciones obreras y del movimiento sindical. En ciertas industrias (impresión, textil, construcción), unas "tarifas" obreras eran negociadas localmente entre los sindicatos de un oficio y los empresarios. Para evitar el delito de coalición, suprimido en 1864, las negociaciones eran inestables, fácilmente cuestionadas y fuente de numerosos conflictos y revueltas. La práctica de la negociación ha precedido, por lo tanto, a su reconocimiento legal, que se ha producido en varias etapas, a través de la ley de 1892 sobre la conciliación y el arbitraje. Reconoce la validez del contrato colectivo bajo la tutela del juez de paz, el desarrollo de la jurisprudencia, la primera ley sobre los convenios colectivos de 1919<sup>5</sup>. Desde entonces, el Estado ha jugado un rol preponderante en la definición de las reglas de la negociación, designando los agentes habilitados para negociar, enunciando las condiciones de validez de los acuerdos, precisando tanto los lugares como el contenido de la negociación y promoviendo la actividad negociadora.

En este artículo defendemos la hipótesis según la cual el análisis de la negociación colectiva en Francia sugiere la existencia de un modelo propio que combina varias características: la pluralidad de los actores, la multiplicidad de los niveles, la indeterminación *a priori* de los objetos de negociación entre los diferentes espacios, el papel fundamental del Estado para garantizarla, estimularla y orientar su contenido, el vínculo persistente con la conflictividad en las empresas. A pesar de los avances observados y de los importantes cambios acontecidos en los procesos y en los retos de la negociación, esta última no tiene ni la autonomía, ni la autoridad de la que dispone en numerosos países europeos. Este modelo incluye también toda una construcción normativa destinada a reducir las contradicciones y tensiones que genera la diversidad de las fuentes de regulación: nociones de orden público social, de jerarquía de las normas, de "principio de favor" o de derogación bajo condiciones. Esta construcción es incierta, contingente, a veces

---

<sup>3</sup> THUDEROZ, C. (2000) *Négociations. Essai de sociologie du lien social*, Paris, PUF.

<sup>4</sup> JOBERT, A., SAGLIO, J. (2004) "Ré-institutionnaliser la négociation collective en France": *Travail et Emploi*, n° 100.

<sup>5</sup> DIDRY, C. (2002) *Naissance de la convention collective*, Paris, ÉHÉSS.

contradictoria y tiene dificultades para encauzar y ordenar la multiplicidad de las prácticas de negociación. Conviene igualmente subrayar la importancia de los dispositivos que institucionalizan la negociación colectiva y dan una consistencia y una estabilidad a las reglas que intervienen en la negociación.

## 2. Marco jurídico de la negociación colectiva

El ámbito de actuación del Estado no es ilimitado y debe conjugarse con el de la negociación colectiva. Si nos referimos a la Constitución francesa de 1958, que ha dado una fuerza jurídica a las prácticas ya establecidas desde el inicio del siglo XX, el ámbito de intervención del Estado es muy amplio. Efectivamente, el artículo 34 de la Constitución precisa que “el legislador define los principales fundamentos del derecho laboral, del derecho sindical y de la seguridad social”. Puesto que el Consejo constitucional ha interpretado de manera extensiva la noción de principios fundamentales, la totalidad de las materias que dependen del derecho laboral y del derecho social pueden ser el objeto de leyes. Este primer principio debe, no obstante, combinarse con un segundo fundamento, también garantizado por la Constitución, según el cual *cualquier trabajador participa, a través de la mediación de sus delegados, en la determinación colectiva de sus condiciones de trabajo así como en la gestión empresarial*. El derecho de los trabajadores a participar en la negociación colectiva impone al legislador determinar sus condiciones de ejercicio, es decir organizar la negociación colectiva. Es lo que ha hecho a través de toda una serie de leyes.

### 2.1. La legislación en materia de negociación colectiva

Las tres leyes fundadoras del convenio colectivo son: la ley del 25 de marzo de 1919, la ley del 24 de junio de 1936 y la del 11 de febrero de 1950. El interés de la primera estriba más que en sus resultados en el hecho de que define el primer estatus del convenio colectivo después de veinte años de intensos debates y de iniciativas gubernamentales. Introduce, entre otros aspectos, el principio de representación del derecho laboral. *El convenio colectivo se presenta como la representación de los trabajadores por algunos de sus compañeros*<sup>6</sup>. Su fracaso resulta de la posibilidad para los empleadores de sustraerse unilateralmente a la aplicación del convenio colectivo abandonando su afiliación a la organización patronal firmante del

<sup>6</sup> DIDRY, C. (2002) *Naissance de la convention collective*, Paris, ÉHÉSS, p. 227.

convenio. La ley del 24 de junio de 1936, gracias a la cual el convenio colectivo accede a la plenitud jurídica y social, innova sobre dos puntos.

Para poder aplicarse imperativamente a todos los trabajadores de una profesión en una región determinada, debe haber sido ratificado por las organizaciones sindicales más representativas y haber sido el objeto de un decreto de extensión firmado por el ministro de Trabajo. A través de un acto de la autoridad pública, el convenio, negociado por los agentes sociales, se convierte en la normativa de la profesión. Gracias a este mecanismo de extensión, todavía vigente, los poderes públicos dan por delegación un poder normativo a lo que se parece a un contrato. Por último, tras el periodo "dirigista" de la guerra y de la post-guerra, la ley del 11 de febrero de 1950 restaura la libertad contractual en materia de salario y fija los grandes ejes de la negociación colectiva para el sector privado y las empresas nacionalizadas del sector competitivo. Fundamentalmente, retoma el marco fijado por la ley de 1936.

Para el periodo contemporáneo, tres leyes completan la base definida anteriormente. La ley del 13 de julio de 1971 determina "el derecho de los trabajadores a la negociación social colectiva sobre el conjunto de sus condiciones de trabajo y de empleo, y sus garantías sociales", al tiempo que oficializa la existencia de tres niveles de negociación: interprofesional, sectorial y empresarial. La ley del 13 de noviembre de 1982 introduce bajo ciertas condiciones la negociación obligatoria de empresa. Por último, la ley del 4 de mayo de 2004 reforma los procedimientos de la negociación colectiva. Estas leyes tienen como objetivo ampliar el espacio de la negociación colectiva y fortalecer su autonomía con respecto a la ley. Este rol del Estado y de la ley en la fijación de un marco y en la promoción de la negociación colectiva conduce los juristas a considerar que, *es bajo los auspicios de la autoridad pública, según el rasero del intervencionismo político, que la autonomía colectiva ha prosperado poco a poco*<sup>7</sup>.

## 2.2. La articulación de las normas legales y convencionales

En el planteamiento tradicional, que tiene dificultades crecientes para ser aplicado, las reglas definidas por el Estado se refieren fundamentalmente al "orden público social", es decir que se imponen a todos y que nadie puede interpretarlas en un sentido menos favorable. Solo se contempla la posibilidad de una mejora de los derechos

---

<sup>7</sup> BORENFREUND, G., SOURIAU, M-A. (2003). "Les rapports de la loi et de la convention collective: une mise en perspective": *Droit social*, n° 1, p.76.

laborales de los trabajadores. Este concepto ha sido forjado después de la Segunda Guerra mundial, cuando, con el desarrollo de la negociación colectiva sectorial y, en una menor medida, empresarial, aparece la necesidad de hacer coexistir las diferentes fuentes de regulación que podían competir entre ellas y generar conflictos. Este concepto no rige solamente las relaciones entre las reglas estatales y los acuerdos colectivos sino también las relaciones entre las reglas negociadas en los diferentes niveles. Así, el acuerdo de empresa está subordinado al acuerdo sectorial, él mismo sometido al acuerdo interprofesional. A esta jerarquía de las normas se asocia el “principio de favor”, es decir, en caso de litigio sobre la aplicación de dos normas, el juez debe hacer prevalecer la cláusula más favorable para el trabajador.

### 2.3. La apertura hacia la negociación

El modelo descrito anteriormente, que establece la supremacía de la ley, jamás ha sido aplicado en todo su rigor y no puede serlo porque es imposible regir únicamente por ley unas situaciones de trabajo complejas y diferenciadas. A medida que su intervención se ha ampliado a nuevos ámbitos de la vida laboral y de las relaciones laborales, el Estado ha sentido la necesidad de beneficiarse de la ayuda de los trabajadores y de los empleadores, que se hallan en un contacto directo con la realidad del mundo laboral. Por lo tanto, el orden público social no es inamovible y sus contornos varían en función de dos elementos: el lugar concedido por el Estado a la negociación colectiva en la definición de las normas y de su aplicación; y los objetivos fijados a la negociación (aplicar, mejorar, completar o adaptar la ley). Pero, desde los años ochenta, este espacio se ha extendido y sus objetivos han cambiado: la negociación no pretende mejorar la ley sino activarla y adaptarla a la variedad de las situaciones. Tiende menos a conceder nuevas ventajas en función de las mejoras de productividad que a proceder a un intercambio de concesiones, por ejemplo entre la reducción de la jornada laboral y la flexibilidad. Estas evoluciones se inscriben en las transformaciones de lo político y de la acción pública en las cuales la imposición de las normas deja lugar a unos procedimientos negociados<sup>8</sup>.

La unión entre la ley y la negociación se produce a través de diferentes modalidades<sup>9</sup> que enriquecen la concepción clásica del orden público social según el cual la regla legal mínima, igual para todos, puede ser mejorada a través de la

<sup>8</sup> COMMAILLE, J., JOBERT, B. (1998) *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, LGDJ.

<sup>9</sup> MORIN, M-L. (1998) “La loi et la négociation collective: concurrence ou complémentarité”: *Droit social*, n° 5, p.419-429.

negociación. En primer lugar, la ley puede definir un principio fundamental y hacer referencia al acuerdo a través de la definición de sus modalidades de aplicación. Esta modalidad ha sido utilizada para garantizar el derecho de expresión de los trabajadores o para reivindicar las vacaciones individuales de formación (VIF). Ante la ausencia de acuerdo, la ley prevé unos mecanismos de sustitución. En segundo lugar, la ley puede autorizar la firma de un acuerdo colectivo que contemple unas reglas menos favorables para los trabajadores. Desde 1982, las posibilidades de derogación han concernido a la organización de la jornada laboral y, desde 2005, al despido económico. La tercera modalidad corresponde a la regla *dispositiva* cuya puesta en marcha requiere un acuerdo colectivo. La cuenta ahorro-tiempo y la anualización de la jornada laboral obedecen a este mecanismo así como las leyes que condicionan la concesión de las ayudas financieras del Estado a la firma de unos acuerdos colectivos. Este mecanismo ha sido utilizado a gran escala por la ley de 1998 para incitar a las empresas a negociar la reducción de la jornada laboral. En estas tres modalidades, la ley enmarca la negociación determinando las condiciones fundamentales y formales de los acuerdos.

Con respecto a estos mecanismos, la ley negociada es de naturaleza diferente. Su objetivo consiste menos en aportar la ayuda de la negociación a la ley que en definir un mecanismo de co-producción normativa por los poderes públicos y los agentes sociales. El Estado formula sus objetivos, invita los agentes sociales a negociar en el nivel interprofesional y se compromete a legislar sobre la base del contenido de un eventual acuerdo. A la imagen del mecanismo de extensión de los convenios colectivos, el de la ley negociada ofrece un ejemplo especialmente aclarador de las conexiones existentes entre la ley y el contrato en el sistema francés de relaciones laborales.

Aún controlando el juego, la ley concede un lugar creciente a la negociación colectiva, no solamente para mejorarla y adaptarla, sino también para definir unas reglas diferentes, derogatorias. Estas construcciones jurídicas destinadas a evitar los conflictos normativos y a preservar el papel dominante de la ley, y en menor medida de la negociación centralizada, el orden público social así como el “principio de favor” tienen dificultades para resistir al asalto de una autonomización creciente de la negociación. En lo que se refiere al orden público social, “está claro que esta emancipación de la negociación colectiva de la tutela legal, tanto reivindicada como promovida por el propio legislador, ha creado un juego complicado entre los agentes sociales y el Estado: ha hecho estallar el orden público social”<sup>10</sup>. En

---

<sup>10</sup> MORIN, M-L. (2000) “Autonomie de négociation et ordre public social”, en THUDEROZ, C., GIRAUD-HERAUD, A., *La négociation sociale*, Paris, CNRS, p. 86.

cuanto al “principio de favor”, ¿Cómo valorarlo cuando se trata cada vez más de comparar unas ventajas cualitativas?

#### 2.4. El Estado habilita los actores de la negociación

En el sistema galo de relaciones laborales, el Estado no se limita a fijar el marco de la negociación colectiva. Reconoce también a ciertos actores el derecho de negociar las condiciones de trabajo y, a través de los acuerdos firmados, de comprometer al colectivo de trabajo. En el inicio del siglo XX, la definición de las competencias sindicales ha sido el objeto de numerosos debates y ha dado lugar a una jurisprudencia relativamente constante. Esta establece que el sindicato profesional, de trabajadores o de empleadores, se encarga de la defensa de la profesión en su conjunto y no solamente de los intereses particulares de sus afiliados. *Defensor reconocido de los intereses económicos de la profesión, el sindicato profesional actúa en virtud de un derecho propio y distinto, y no en virtud de una delegación o de un mandato de los miembros que lo componen. El derecho sindical no es el haz de unos derechos individuales*<sup>11</sup>. Por lo tanto, ante la ley y la reglamentación estatal, es a través de los fundamentos de la acción sindical como la jurisprudencia ha abordado la cuestión de la representatividad.

La noción de organizaciones sindicales representativas ha sido establecida posteriormente por la ley de 1936 vinculada a la extensión de los convenios colectivos. Pero, es solamente después de la Segunda Guerra mundial cuando los poderes públicos, a través de una circular de 1945 y, posteriormente, de la ley del 11 de febrero de 1950, han definido los criterios de la representatividad: afiliados declarados, independencia, regularidad e importancia de las cotizaciones, experiencia y antigüedad o actitud patriótica durante la guerra. Un decreto de 1966 fija la lista de las organizaciones más representativas a nivel nacional: CGT<sup>12</sup>, CFTC<sup>13</sup>,

<sup>11</sup> Cour de Cassation, 5 avril 1913, en Dalloz, 1914, III, 1, p. 71.

<sup>12</sup> La Confederación General del Trabajo se constituye en Limoges en septiembre de 1895. La Carta de Amiens aprobada en 1906 marca el triunfo de las tesis anarco-sindicalistas, aunque la cuestión del Estado sigue oponiendo los revolucionarios y los reformistas. Hay que esperar la separación entre los socialistas y los comunistas para que la CGT se posiciona definitivamente a favor del marxismo y estreche sus vínculos con el Partido Comunista. Hoy en día, es la primera fuerza sindical con el 34% de los sufragios en las últimas elecciones prud’homales.

<sup>13</sup> La Confederación Francesa de los Trabajadores Cristianos, que se reclama y se inspira de los principios de la moral social cristiana, tiene hoy en día 142.000 socios y ha obtenido el 9,7% de los

CFDT<sup>14</sup>, FO<sup>15</sup>, y CGC<sup>16</sup> para los directivos. Estas organizaciones pueden representar a los trabajadores de todos los sectores de actividad cuando negocian. En las empresas, pueden designar a unos delegados sindicales y se benefician de un monopolio de las candidaturas de cara a las elecciones profesionales. El principio de "presunción irrefragable" de representatividad ha sido extendido en 1982 a cualquier sección de empresa afiliada a una de las cinco confederaciones. Por el contrario, las demás organizaciones, en los niveles sectorial y empresarial, deben demostrar su representatividad ante los tribunales si esta es cuestionada por un sindicato. Una solicitud de revisión de estas reglas es formulada desde hace años.

---

votos en las elecciones prud'hommes que han tenido lugar en diciembre de 2002. En las últimas elecciones de los comités de empresa, la CFTC ha cosechado el 6,7% de los sufragios. Este sindicato cuenta actualmente con 1.145 sindicatos agrupados en 14 federaciones profesionales y está dividido en 22 uniones regionales, 100 uniones departamentales y 249 uniones locales.

<sup>14</sup> La Confederación francesa Democrática del Trabajo es una confederación interprofesional de sindicatos de trabajadores que ocupa la primera posición en cuanto a número de afiliados y la segunda plaza en lo referente a la cantidad de votos cosechados. Forma parte de las cinco confederaciones consideradas como representativas por el Estado (al igual que la CGT, la CFCT, FO y la CGC) y es miembro de la Confederación sindical internacional. La CFDT nace en 1964 tras una escisión en el seno de la CFTC por la predilección del sector mayoritario por la lucha de clases y el socialismo. En las elecciones prud'hommes ha recaudado el 22% de los sufragios.

<sup>15</sup> Fuerza Obrero se crea en 1948 bajo la denominación CGT-FO, tras la escisión de la CGT como consecuencia del rechazo manifestado por ciertos militantes ante el control creciente ejercido por el Partido Comunista Francés sobre la CGT. Desde sus inicios, el principio y la práctica de la independencia sindical están en el corazón de su rol, de sus análisis y de sus acciones. Esta independencia es reivindicada tanto con respecto a los partidos políticos, a las administraciones públicas, a las iglesias como en referencia a la patronal. En este sentido, no se posiciona en las elecciones de todo tipo a favor de uno u otro candidato. FO considera que la práctica contractual es un instrumento importante para conseguir y desarrollar unos derechos colectivos. Profundamente republicano, este sindicato defiende el servicio público y la seguridad social como estructuras que aseguran la igualdad de derechos de los ciudadanos. En las últimas elecciones prud'hommes ha obtenido el 17% de los votos.

<sup>16</sup> Nacida en 1944, la Confederación General de los Cuadros es el primer sindicato de los cuadros y de los directivos, sabiendo que defiende los intereses de este colectivo tanto en las empresas como en la sociedad. Cuenta con la afiliación de entre 130.000 y 140.000 socios. En las elecciones prud'hommes de 2002, ha obtenido el 7% de los sufragios pero el 22,8% entre los cuadros. La CGC está bien implantada entre los ingenieros y los cuadros de la industria, del comercio y del sector servicios cuyas evoluciones son observadas gracias a los barómetros y a los observatorios económicos y sociales.

### 3. Instituciones y prácticas de la negociación colectiva

La negociación colectiva en Francia se ve afectada por cuatro aspectos que marcan su evolución:

1. Sus espacios se han diversificado ampliamente: al sector nacional, privilegiado durante un largo periodo, se han añadido otros tres espacios de negociación: la inter-profesión, la empresa y, en menor medida, el territorio. Incluso si la tendencia es la de una descentralización y una autonomización de la negociación en las empresas, las negociaciones centralizadas, interprofesionales y sectoriales, conservan un papel importante en la regulación global.
2. Esta diversificación de los espacios se acompaña de una ampliación de las temáticas y de los retos de la negociación. Las cuestiones del empleo, de la reestructuración, del ahorro salarial, de la igualdad profesional y de la lucha contra las discriminaciones ocupan un lugar creciente en la negociación, al lado de los temas clásicos del salario y de las primas, de la jornada laboral y de lo que se refiere más directamente al contrato de trabajo. Más extendido en sus espacios y objetos, la negociación se hace más difícil al abordar de manera conjunta varios temas y, en algunos casos, haciendo intervenir unos actores no tradicionales, tales como los trabajadores encargados o los expertos.
3. Su imbricación más estrecha y compleja en las políticas públicas, que están bajo la responsabilidad del Estado, de las administraciones locales o de las instituciones europeas.
4. La naturaleza de las reglas provenientes de la negociación: los acuerdos-marco, las reglas de orientación y las reglas de procedimiento se desarrollan en detrimento de las reglas sustanciales. Estas evoluciones se traducen por el fortalecimiento de la dimensión cognitiva de la negociación, a través de la producción de diagnósticos comunes y de justificantes, la explicitación de las categorías y de las herramientas conceptuales.

El carácter multidimensional de la negociación, la diversificación de sus espacios, de sus temas y de sus actores, la nueva articulación con la acción pública, el uso creciente de los procedimientos y la importancia de los retos cognitivos son elementos relevantes. Estas tendencias remodelan en profundidad la institución de la negociación colectiva en este inicio del siglo XXI. A su vez, si no existe un ámbito reservado a la negociación colectiva, con respecto al ámbito de la ley y de la reglamentación estatal, tampoco existe un reparto de los objetos de la negociación en función de sus niveles. En la medida en que se respeta el principio de jerarquía de las normas, cualquier tema abordado en un nivel puede dar lugar

a una negociación en otro nivel. En la práctica, se produce un reparto entre los niveles interprofesionales, sectoriales y empresariales que abordan tanto los temas de la negociación como la manera de tratarlos.

### 3.1. La negociación colectiva sectorial

La negociación colectiva sectorial y los convenios colectivos en torno a los cuales se ha construido el sistema francés de relaciones laborales en el inicio del siglo XX siguen siendo el pivote de la regulación contractual, incluso si, desde hace unos veinte años, su legitimidad es cuestionada por una parte de la patronal y si su capacidad de regulación y su eficacia son puestas en duda<sup>17</sup>.

Una medida de la actividad convencional figura en el balance de la negociación colectiva publicada cada año por el ministerio de Trabajo. Cerca de 1000 nuevos acuerdos, acuerdos complementarios y convenios son firmados cada año, lo que atestigua de una notable actividad convencional. En todos los países europeos en los que predomina la regulación sectorial, se presta una gran atención a la evolución y al nivel de la cobertura convencional, es decir al porcentaje de trabajadores cubiertos por un convenio sectorial. En Francia, es prácticamente total: cerca del 98% de los trabajadores están cubiertos por un convenio colectivo en el sector privado y por un estatus en el sector público (EDF<sup>18</sup>, GDF<sup>19</sup> o RATP<sup>20</sup>)<sup>21</sup>. Únicamente

---

<sup>17</sup> SAGLIO, J. (1991) "La régulation de branche dans le système de relations professionnelles": *Travail et Emploi*, n° 47.

<sup>18</sup> EDF: Electricidad de Francia.

<sup>19</sup> GDF: Gas de Francia.

<sup>20</sup> La *Régie Autonome des Transports Parisiens* (RATP) es una empresa pública designada por la Autoridad organizadora del transporte parisino (actualmente el Sindicato de transportes de la región Île-de-France) para asegurar la gestión del metro y de otros transportes urbanos de París y de su suburbio: autobús, tranvía, y una parte de las líneas A y B del RER. Esta entidad ha sido creada el 1 de enero de 1949, en sustitución de la Compañía de ferrocarriles metropolitano de París y de la Sociedad de transporte público de la región parisina, con el fin de gestionar el conjunto de los medios de transporte subterráneos y de superficie de París y de su suburbio. Su estatus es el de una entidad pública con carácter industrial y comercial (EPIC). Desde 2000, se ha desarrollado en Francia y a nivel internacional en los mercados de gestión de redes y de ingeniería en transportes y es actualmente la sexta empresa mundial en el sector del transporte público.

<sup>21</sup> DARES (2006) "La couverture conventionnelle a fortement progressé entre 1997 et 2004": *Premières informations, Premières synthèses*, n° 46.2.

algunas actividades del sector servicios carecen de convenio. Si se registran varios cientos de convenios colectivos, que dan cuenta de una fragmentación excesiva del ámbito convencional, conviene subrayar que los 75 convenios colectivos más importantes se aplican a unos 11 millones de trabajadores.

En 2006, los acuerdos y los acuerdos complementarios han abordado principalmente dos temas: el incremento del salario mínimo y de las primas, por una parte, y la formación profesional y el aprendizaje, por otra parte. Prosiguen, por orden decreciente, las pensiones complementarias y la previsión, la jornada laboral, las jubilaciones anticipadas y la jubilación, los elementos del contrato laboral, las clasificaciones, la igualdad de género, el ahorro salarial y el trabajo de las personas discapacitadas. Excepto los salarios para los cuales existe una obligación anual de negociación y que, tradicionalmente, se encuentran en el centro de la regulación sectorial, los temas abordados y su frecuencia están vinculados a la agenda legislativa o a los acuerdos interprofesionales. Así, después de las leyes Aubry sobre las 35 horas semanales, los acuerdos sectoriales sobre la jornada laboral han conocido un fuerte incremento durante dos años. El acuerdo interprofesional sobre la formación a lo largo de la vida de 2003, retomado por la ley de 2004, ha estimulado igualmente la negociación sectorial. Además de los salarios, la ley impone unas negociaciones regulares sobre las clasificaciones (como mínimo cada cinco años), sobre las prioridades y los objetivos de la formación profesional (cada tres años) y, desde 2003, sobre las condiciones de trabajo y la gestión previsional de los empleos de los asalariados mayores.

No obstante, a pesar de los resultados que dan cuenta de la existencia de una actividad convencional fuerte, regular y que abarca un ámbito profesional cada vez más amplio, los sectores constituyen hoy en día un espacio de regulación debilitado y cuestionado. Es especialmente cierto en el ámbito de los salarios en el cual la negociación tiene un impacto limitado sobre la determinación de los salarios reales. Una mayoría de las clasificaciones, que definen una jerarquía de los empleos al cual corresponde una jerarquía de los salarios, consta así de un nivel de los salarios mínimos inferior al salario mínimo interprofesional de crecimiento (SMIC). Esta situación reduce el alcance de las parrillas puesto que, en la práctica, cualquier salario debe situarse como mínimo al nivel del SMIC. Además, un cierto número de convenios se limitan a recoger las disposiciones legales, que solo mejoran o completan en sus márgenes. La calidad de los convenios es, por lo tanto, muy variable, incluso si no se dispone de una evaluación sistemática. Otro indicador de este debilitamiento consiste en el posicionamiento muy crítico de la CGT que solo firma un tercio de los convenios sectoriales, mientras que la tasa de ratificación de las demás centrales sindicales es superior al 60%. Sin embargo,

estos indicadores globales disimulan la existencia de dinámicas sectoriales muy diversas.

### 3.1.1. La legitimidad del sector y la diversidad de las prácticas

Para dar cuenta de la importancia del "sector" y de su legitimidad, es preciso no limitarse a la producción convencional y considerar el conjunto de las funciones desempeñadas. Así, se pueden distinguir cuatro funciones: 1) Una función clásica de igualar las condiciones de la competencia entre las empresas de un mismo sector por la reglamentación de las condiciones laborales y salariales. Se corresponde a la primera vocación de los convenios. 2) Una función de adaptación de las condiciones de trabajo a las transformaciones de la economía. Convierte el convenio colectivo en un instrumento de cambio social. 3) Una función de representación de los intereses profesionales ante los poderes públicos y de mediación de la acción pública. El Estado utiliza los sectores como medio para poner en marcha sus prioridades en materia de recalificación de la mano de obra, de empleo y de formación. 4) Una función creciente de peritaje que se traduce especialmente en la creación de comisiones y de observatorios paritarios en materia de empleo y de formación o, más excepcionalmente, en materia de negociación. El uso del peritaje así como el desarrollo de estas instituciones dota la negociación y participa a la construcción de unos instrumentos conceptuales que forman parte de las negociaciones, como lo han demostrado aquellas sobre la reducción de la jornada laboral<sup>22</sup>.

Según los sectores, el convenio colectivo no cumple las mismas funciones, no da lugar a los mismos usos y no reviste el mismo sentido para todos los actores. Así, unos estudios sectoriales<sup>23</sup> han permitido identificar tres configuraciones.

- La primera se caracteriza por la vitalidad y la primacía de la regulación sectorial. Reúne unos sectores como el de la construcción, la limpieza o los servicios de automoción, mayoritariamente compuestos por pequeñas empresas que emplean una proporción muy importante de obreros y de personas poco cualificadas. Esta vitalidad se traduce por una primacía dada al convenio colectivo, adaptado y completado constantemente, y por la frecuencia de los

---

<sup>22</sup> REYNAUD, J-D. (2001) "Création des règles et régulation sociale", en GROUX, G., *L'action publique négociée. Approches à partir des 35 heures France-Europe*, Paris, L'Harmattan.

<sup>23</sup> JOBERT, A. (2003) "Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche?": *Travail et Emploi*, n° 95.

acuerdos salariales que conciernen la progresión de los mínimos salariales. La regulación de sector se basa también en un conjunto de instituciones paritarias en el ámbito de la jubilación, de la previsión, del empleo, de la formación profesional y, en el sector de la construcción, en las condiciones de trabajo. La formación, inicial y continua, ocupa un lugar central en las políticas sectoriales cuyo objetivo es gestionar unos mercados profesionales en los que, lo que está en juego en materia de movilidad y de formación de la mano de obra, ocupa un lugar preponderante.

- Las transformaciones que se han producido en el reparto de roles entre el sector y la empresa constituyen el rasgo característico de la segunda configuración que reúne a unos sectores muy importantes como la metalurgia, la química y la banca. El objetivo fundamental de las organizaciones patronales es reducir o suprimir los mecanismos de progresión automática de los salarios contemplados en los convenios colectivos así como fortalecer la responsabilidad de las empresas en materia salarial. No obstante, a pesar de la extensión y de la automatización de la negociación de empresa, los convenios colectivos de estos sectores conservan un gran atractivo y cierta fuerza porque definen un conjunto de garantías y de ventajas superiores a los demás convenios. Las organizaciones sectoriales sindicales y patronales llevan a cabo unas políticas activas en muchos ámbitos como los de la seguridad, la movilidad, la formación o la previsión. Por último, el sector sigue siendo el soporte de unas identidades profesionales compartidas.
- La tercera configuración está marcada por la debilidad y la incertidumbre de la regulación sectorial. Los sectores de la hostelería y de la restauración rápida ilustran perfectamente la dificultad de institucionalización del diálogo social en unas actividades de servicios, dispersas, sin tradición de la negociación y en las cuales la sindicalización es especialmente débil. La política muy voluntarista puesta en marcha por el Estado en los años ochenta para dotar a semejantes sectores de convenios colectivos han dado unos resultados moderados.

### 3.1.2. Rol fundamental de la competencia en el mercado de productos

Para explicar la regulación sectorial y su dinámica, es preciso tomar en consideración, además del tamaño de la empresa, de la movilidad de los trabajadores y del reconocimiento mutuo de los actores, la competencia sobre el mercado de productos. Efectivamente, en los sectores del primer grupo, para hacer frente a una competencia especialmente intensa sobre el mercado nacional, se han constituido los instrumentos de una regulación profesional, a menudo desde hace mucho

tiempo. Los sectores que pertenecen al segundo grupo son aquellos en los cuales, teniendo en cuenta el incremento de la competencia internacional, la regulación tradicional centralizada de los mercados de productos en el marco nacional tiende a debilitarse desde hace unos quince años. El sector nacional solo resiste gracias a una profunda transformación de su papel. El tercer grupo corresponde a unos sectores que no tienen ninguna tradición de regulación centralizada de los mercados de productos destinados esencialmente a una clientela atomizada.

A pesar de hacer frente a la competencia de la negociación de empresa y de estar desestabilizada por la internacionalización creciente de la economía y la constitución de empresas multinacionales, la regulación sectorial se mantiene, especialmente en los sectores que constan de pequeñas empresas que se desenvuelven en un mercado nacional. No obstante, la autonomización de las políticas sociales de la empresa y la individualización de la relación salarial, con o sin negociación, constituyen unas tendencias notables que, de manera incuestionable, debilitan este nivel de regulación<sup>24</sup>. Por lo tanto, incumbe a los actores sectoriales tomar la medida de estas evoluciones y enfrentarse a ellas definiendo unas normas en unos ámbitos poco o mal explorados como la protección de los derechos individuales de los trabajadores así como las cuestiones de discriminación, de movilidad, de protección de las trayectorias profesionales o de dureza del trabajo.

### 3.2. La negociación interprofesional

Los primeros acuerdos interprofesionales definen un marco para el régimen de jubilaciones complementarias de los directivos en 1947 y un sistema de seguro del desempleo (UNEDIC)<sup>25</sup>. Bajo el impulso del gobierno, este tipo de negociación centralizada conoce un auge notable al final de los años setenta, en el marco del proyecto de modernización social del Primer ministro, Jacques Chaban-Delmas. Concluye por una serie de acuerdos innovadores sobre la seguridad del empleo, la formación profesional continua y la mensualización. Promovidos por unas leyes, estos acuerdos se declinan en los sectores profesionales, más aún teniendo en

---

<sup>24</sup> BESSY, C. (2007) *La contractualisation de la relation de travail*, Paris, LGDJ.

<sup>25</sup> La Unión Nacional Interprofesional para el Empleo en la Industria y el Comercio es una asociación dirigida por los agentes sociales que se encarga de la gestión del seguro de desempleo, teniendo en cuenta que dicho seguro está financiado por las cotizaciones de los trabajadores y de las empresas del sector privado. Asegura una renta de sustitución a los trabajadores involuntariamente privados de empleo y favorece un retorno al empleo a través de la financiación de ayudas y de prestaciones adecuadas.

cuenta que ciertos acuerdos constituyen unos acuerdos-marco que definen unos principios y unas orientaciones a los que las negociaciones profesionales confieren un contenido preciso.

A partir de los años ochenta, se produce, sin embargo, un declive de este tipo de negociación que se reduce a la firma de acuerdos complementarios que adaptan los acuerdos pioneros. La negociación interprofesional habría podido ser reactivada en los años noventa si Francia, a la imagen de otros países europeos, se hubiese comprometido en la vía de los pactos sociales y de los pactos para el empleo y la competitividad<sup>26</sup>. En estos países, una concertación tripartita (Estado, agentes sociales) ha desembocado en una serie de reformas referentes al mercado laboral, a la protección social, a las políticas de empleo, al coste salarial, a las reglas de la negociación colectiva. Incluso si se ha puesto fin en la mayoría de los países a esta concertación, da cuenta de la fuerza y de la capacidad de los agentes sociales a comprometerse con el Estado en unas profundas reformas. Por el contrario, la ausencia de cualquier intento de negociar semejantes pactos en Francia subraya la singularidad del modelo social francés, marcado por la debilidad de la concertación entre los agentes sociales y el Estado, la casi imposibilidad, en unos ámbitos sensibles como el de la protección social o el del empleo, de construir unos compromisos globales que se fundamentan en una visión compartida de los problemas y en un intercambio de concesiones recíprocas. Ante la ausencia de diálogo social, las reformas llevadas a cabo por el Estado han generado unas movilizaciones sociales de gran magnitud que apenas han influido en los proyectos gubernamentales, excepto en lo que se refiere al Contrato nueva contratación que ha sido abandonado.

La negociación interprofesional ha conocido, sin embargo, un nuevo desarrollo a partir de los años 2000. En el marco del proyecto de "refundación social" del MEDEF<sup>27</sup>, cinco acuerdos han sido firmados en materia de seguridad del desem-

---

<sup>26</sup> FAJERTAG, G., POCHET, P. (2000) *La nouvelle dynamique des pactes sociaux en Europe*, Bruselas, PIE Peter Lang.

<sup>27</sup> El Movimiento de empresas de Francia es una organización patronal creada el 27 de octubre de 1998 en sustitución del Consejo Nacional de la Patronal Francesa (CNPF). Representa a nivel nacional a unas 750.000 empresas, principalmente de tipo PYME (70% de los asociados tienen menos de 50 empleados), de los sectores de la industria, del comercio y de los servicios. Desde el 5 de julio de 2005, la presidencia del MEDEF está asegurada por Laurence Parisot, primera mujer a ocupar dicho puesto desde la creación de la organización. El MEDEF es miembro del consejo de administración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y miembro fundador (como CNPF) de la Unión de la industria y empleadores de Europa (UNICE).

pleo, de negociación colectiva, de formación profesional, de igualdad profesional, de salud laboral y de jubilaciones complementarias. Las negociaciones, difíciles y largas, han desembocado en unos compromisos y acuerdos cuestionados por la CGT y FO. El acuerdo sobre la formación a lo largo de la vida constituye una excepción.

Entre los acuerdos interprofesionales concluidos a partir de 2005, conviene señalar cuatro acuerdos referentes a la cuestión del empleo. El primero, firmado en abril de 2005 por el conjunto de las organizaciones patronales y sindicales excepto la CGT, se refiere al "convenio de recolocación del personal". Su objeto es permitir a los trabajadores despedidos por un motivo económico y empleados en unas empresas cuyas plantillas son inferiores a 1000 trabajadores, recibir una ayuda específica durante un periodo de ocho meses y beneficiarse de un conjunto de medidas que favorecen una recolocación acelerada. A través de este acuerdo, se trata de reducir las desigualdades de trato de los trabajadores despedidos que están vinculadas al tamaño de la empresa. El acuerdo sobre el teletrabajo firmado en julio de 2005 por el conjunto de los agentes sociales es interesante desde una doble perspectiva: porque se trata del primer acuerdo que pone en marcha, en Francia, un acuerdo voluntario concluido entre los agentes sociales europeos en julio de 2002, y porque se interesa a una nueva forma de empleo, en expansión y atípico, puesto que la actividad se ejerce fuera del marco empresarial. El acuerdo define el teletrabajo y su estatus, insiste en su carácter voluntario y reversible, y precisa las garantías en lo que se refiere a las condiciones de empleo y de organización del trabajo, las cuestiones de sanidad y de seguridad. Otros dos acuerdos tienen un menor alcance: el acuerdo de 2005 sobre el empleo de los mayores y el acuerdo sobre la "diversidad en la empresa" cuyo objetivo es fomentar las acciones destinadas a luchar contra las discriminaciones a los que se enfrentan unos desempleados o unos trabajadores en razón principalmente de su origen.

Las discusiones iniciadas desde hace varios años sobre la dureza del trabajo, por una parte, y los accidentes y las enfermedades laborales, por otra parte, no avanzan. Unas negociaciones han sido abiertas en 2007 sobre la reforma del mercado laboral. Si los agentes sociales no consiguen llegar a un acuerdo, el gobierno se compromete a legislar sobre estos temas.

### *3.3. Auge y límite de la negociación colectiva de empresa*

La ley del 13 de noviembre de 1982 marca el inicio de la negociación colectiva de empresa. En las empresas en las cuales se han constituido una o varias secciones

sindicales, impone, efectivamente, una negociación anual obligatoria sobre los salarios reales, la duración efectiva del trabajo y la organización de la jornada laboral. El objetivo de la ley es, no solamente extender la práctica de la negociación colectiva de empresa, sino también institucionalizarla y normalizarla a través de este encuentro anual, y, así, hacerla menos dependiente de las relaciones de fuerza. Se le añade la voluntad de favorecer la búsqueda de compromisos descentralizados adaptados a la situación particular de las empresas enfrentadas a una competición creciente en un contexto de reducción del crecimiento económico. Iniciado en los años ochenta en la mayoría de los países europeos, este movimiento se ha amplificado, conduciendo a unas nuevas formas de articulación con la negociación sectorial, sin por ello cuestionar la centralidad de la negociación sectorial.

### 3.3.1. Una negociación estimulada por la ley

El legislador ha estimulado constantemente esta negociación, multiplicando las obligaciones de negociar. Así, una ley de 2003 impone al empleador, en las empresas y grupos de empresas de al menos 300 trabajadores, iniciar cada tres años una negociación sobre la puesta en marcha de un dispositivo de gestión previsional de los empleos y de las competencias. Para reactivar la negociación de empresa sobre unos temas sensibles como los despidos económicos y las reestructuraciones, enmarcados por la legislación, la ley confiere también a las empresas la posibilidad de negociar unos acuerdos de método que pueden contravenir a ciertas reglas legales. Unos 500 acuerdos de este tipo han sido concluidos entre 2003 y 2006. Dan cuenta del interés de los agentes sociales por un dispositivo que les permite adaptar los procedimientos legales a las especificidades de las reestructuraciones planteados. Desde la ley del 4 de mayo de 2004, las empresas pueden, bajo ciertas condiciones, abstraerse de los acuerdos sectoriales. No obstante, las evaluaciones llevadas a cabo un año después de la promulgación de la ley ponen de manifiesto la reticencia de los actores del sector a apropiársela. Corre el riesgo de comprometer la regulación sectorial.

### 3.3.2. Las negociaciones formales e informales

El balance de la negociación realizada cada año por el ministerio de Trabajo indica una progresión constante del número de acuerdos de empresa hasta 1998. Tras las leyes Aubry sobre la reducción de la jornada laboral que condicionaban la ayuda del Estado a la firma de acuerdos de empresa, el volumen de acuerdos se duplica durante tres años consecutivos antes de decrecer a partir de 2001. Unos

20.000 acuerdos han sido concluidos en 2006 sobre los salarios y las primas, la jornada laboral, el derecho sindical, la formación continua, la igualdad profesional, los cambios organizacionales, la previsión, el empleo y las clasificaciones. Los acuerdos de participación, de interés y de ahorro salarial, en fuerte crecimiento en razón de unas incitaciones legales, que pueden ser concluidas por las instancias elegidas del personal, forman casi el tercio de los acuerdos. La legitimidad de la negociación de empresa se mide también por la propensión elevada de todos los sindicatos a firmar unos acuerdos: es sistemáticamente superior al 80%. La negociación aumenta generalmente con el tamaño de la empresa y está a menudo asociada a una cierta conflictividad.

Realizada sobre la base de las estadísticas oficiales, este balance infravalora la amplitud de la negociación de empresa. Por una parte, por las lagunas de la información recogida: las direcciones de empresas omiten a veces enviar los acuerdos a las direcciones departamentales del trabajo y éstas no siempre transmiten los acuerdos al nivel central en donde se elaboran las estadísticas. Por otra parte, la negociación colectiva no se reduce a la firma de acuerdos formales, como lo revela en particular la encuesta "Respuesta", que pone de manifiesto una intensificación de las discusiones y negociaciones de empresa de la que una parte solamente da lugar a la ratificación de un acuerdo<sup>28</sup>. Así, entre 2002 y 2004, el 40% de las empresas han negociado sobre las calificaciones, las clasificaciones y las carreras, pero solamente el 16% ha concluido un acuerdo sobre este tema. Muchas negociaciones asocian los representantes del personal, incluso si la ley no le prevé. La ausencia de acuerdo escrito no significa necesariamente la existencia de un profundo desacuerdo. Entre el acuerdo y el desacuerdo, existe un *continuum* que las estadísticas globales no consiguen aprehender. En total, se puede considerar que la actividad negociadora, bajo una forma u otra, que desemboque o no sobre un acuerdo formal, afecta a menos de la mitad de las empresas.

### 3.3.3. La gestión empresarial: nuevo reto de la negociación

El cambio de naturaleza de la negociación colectiva resulta especialmente del hecho de que tiende a incluir unos elementos de gestión de las empresas y a fundamentarse en unas anticipaciones de la situación económica que constan de mucha incertidumbre y, por lo tanto, de ciertos riesgos para los sindicatos. Por estas razones, el rol de los expertos en las negociaciones tiende a intensificarse a

---

<sup>28</sup> DARES (2006) "Le dialogue social dans l'entreprise", en DARES, *Premières informations, Premières synthèses*, n° 39.1.

veces en detrimento de los propios actores de la empresa y, entre otros aspectos, de los representantes del personal<sup>29</sup>. Los acuerdos al término de los cuales los trabajadores aceptan renunciar a ciertas ventajas a cambio de unas garantías en materia de empleo, son emblemáticos del cambio de naturaleza de la negociación y de la importancia de lo que está en juego desde un punto de vista cognitivo. Porque, en este tipo de acuerdos, si las renunciaciones de los trabajadores son reales, los compromisos de los empleadores son a menudo virtuales: ¿Cómo mantener los empleos si la situación económica empeora y si los pedidos disminuyen? La sucesión de expedientes de regulación en ciertas empresas da cuenta de la extrema fragilidad de la negociación de empresa actual y de la necesidad de conceder una gran atención a los contextos en los cuales se ubica la negociación: unos contextos estructurales y unos contextos de la negociación, según la distinción establecida por Strauss (1978).

#### 3.3.4. La adaptación a las fronteras cambiantes de la empresa

Desde el inicio de los años ochenta, se produce una extensión de la negociación de empresa, una diversificación de los temas, un cambio de su naturaleza y su autonomización creciente con respecto a la ley y a la negociación sectorial. Esta negociación de empresa presenta un límite importante. Se aplica a una definición tradicional de la empresa, de sus actividades y de sus trabajadores, mientras que sus fronteras son cada vez más inciertas<sup>30</sup>. Si la creación de comités de empresa europeos constituye una respuesta parcial al déficit de representación de los trabajadores en las entidades de dimensión transnacional, sin arreglar los problemas de la negociación propiamente dicha, deja entera la cuestión de la representación de los colectivos de trabajo que resultan del desarrollo de las relaciones entre las empresas.

Así, el derecho laboral reglamenta las relaciones entre el apoderado y sus trabajadores, entre la subcontratación y sus empleados, pero ignora las relaciones entre el que decide y los trabajadores de las empresas subcontratadas que trabajan en su perímetro. Asimismo, las reestructuraciones de empresas han puesto en evidencia los límites de una concertación y de una negociación que concierne únicamente a los actores de la empresa y subraya el interés de implicar a otros actores y de

<sup>29</sup> PELISSE, J. (2004) *A la recherche du temps gagné. Sens et usages sociaux des règles autour des 35 heures*, Tesis doctoral en Sociología, Université de Marne-La-Vallée.

<sup>30</sup> PETIT, H., THEVENOT, N. (2006) *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.

organizar el diálogo en unos niveles más altos<sup>31</sup>. Las propuestas que pretenden proteger las trayectorias profesionales de los trabajadores en caso de movilidad y el desarrollo del diálogo social territorial constituyen unos intentos de respuesta ante las insuficiencias de la negociación colectiva sectorial y de empresa.

#### 4. El diálogo social territorial

Desde la mitad de los años noventa, se produce, en los países europeos, un desarrollo de las distintas formas de diálogo social territorial tanto en el nivel regional como departamental o provincial así como en las cuencas de empleo o en los "países" (territorios de proyecto), en el sentido de la ley Voynet. Iniciado por varias instituciones y actores, tanto públicos como privados, y orientado hacia la resolución de problemas locales de interés general como el desarrollo económico local, este diálogo forma parte de una nueva gobernanza territorial posibilitada por la pérdida de centralidad del Estado y de las transformaciones de la acción pública<sup>32</sup>. Diferente de la negociación colectiva clásica, este diálogo interesa cada vez más a las organizaciones sindicales y patronales para las cuales constituye un nuevo ámbito de acción colectiva y de regulación social. En un contexto de descentralización del Estado, de difusión de nuevas configuraciones productivas, de inestabilidad del empleo y de mantenimiento de una tasa de desempleo elevada, estas organizaciones persiguen un doble objetivo: estar implicadas en la elaboración de las políticas públicas y participar en la puesta en marcha de nuevas formas de regulación del trabajo y del empleo.

##### 4.1. Una lógica de proyecto

Las experiencias relativamente similares de diálogo social territorial se encuentran en numerosos países europeos<sup>33</sup>. Son fomentadas por las instituciones europeas

---

<sup>31</sup> FREYSSINET, J. (2006) "Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration?" en PETIT, H., THEVENOT, N., *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.

<sup>32</sup> LE GALES, P. (1998) "Régulation, gouvernance et territoire", en COMMAILLE, C., JOBERT, B., *Les métamorphoses de la régulation politiques*, Paris, LGDJ.

<sup>33</sup> JOBERT, A. (2005) *Les nouveaux cadres du dialogue social: l'espace européen et leurs territoires*, Commissariat au Plan, IDHE-Nanterre.

que incitan, desde 1997, los dirigentes políticos y los agentes sociales a activar unas formas de cooperación local en la puesta en marcha del "método abierto de coordinación" en materia de empleo, de inserción social y de formación continua. El análisis de las prácticas puestas en marcha en varios países hace resaltar varios rasgos comunes.

- En primer lugar, el diálogo social territorial se inscribe principalmente en una lógica de proyecto y de programación. Su perímetro no es reducible a los cortes administrativos y políticos de cada país, incluso aunque puedan tener un marco similar. Es definido por la naturaleza y los objetivos de los proyectos, por los actores que los llevan y por la acción colectiva que despliegan para hacerlos culminar. La noción de "disposición territorial" expresa perfectamente tanto la intermediación de los territorios como la fluidez y la incertidumbre en cuanto a sus fronteras.
- En segundo lugar, este diálogo hace intervenir una multiplicidad de actores públicos y privados: administraciones locales, servicios descentralizados del Estado, representantes de los trabajadores y de los empleados, cámaras de comercio, asociaciones, cooperativas, universidades, expertos, etc. Se trata, lo más a menudo, de un diálogo interinstitucional e intersectorial que da lugar a unas formas originales de colaboración.
- En tercer lugar, aborda una variedad de temas que se pueden reunir en tres conjuntos en función de su proximidad con los temas clásicos de la negociación institucionalizada. Un primer grupo consta de temas que escapan totalmente a la negociación clásica de sector o de empresa. El desarrollo económico local, la creación de actividades, la innovación tecnológica, los transportes locales, las relaciones entre las empresas y las subcontrataciones o el alojamiento de los trabajadores temporales forman parte de este conjunto. Lo que se refiere al mercado laboral, a la inserción de los jóvenes, a la lucha contra el trabajo clandestino, a la exclusión social y a las discriminaciones, al acceso al empleo de algunos colectivos fragilizados, a la movilidad y a la empleabilidad define una segunda categoría fundamental. Tampoco constituye el corazón de las negociaciones colectivas clásicas y se refiere sobre todo a la acción pública en diferentes niveles. Un tercer conjunto de temas concierne más directamente a las relaciones y a las condiciones de trabajo que abordan generalmente los acuerdos sectoriales o empresariales: condiciones de trabajo de los asalariados, salud laboral, cualificación y gestión de las competencias, gestión previsional de los empleos, formación profesional y reestructuración.

El hecho de apoyarse en diversos equipamientos, cognitivos y organizacionales, determina un último aspecto de este diálogo. Los comités de dirección, los grupos de trabajo a los cuales se asocian unos expertos, las agencias de desarrollo y los instrumentos de contractualización y de firma de convenios, determinan un marco común y relativamente estable para la acción. Favorecen unos procesos de aprendizaje colectivo, la construcción y la consolidación de vínculos entre los actores. También en su seno formulan unos diagnósticos compartidos de la situación económica y social. Permitiendo valorizar las competencias estratégicas del territorio y definir conjuntamente las prioridades y los referenciales de la acción, la realización de unos diagnósticos compartidos determina un momento y una dimensión esencial de este diálogo.

#### *4.2. Entre el diálogo social territorializado y la gobernanza territorial*

Aunque muy diversas, las experiencias de diálogo social que se desarrollan en Europa obedecen a dos lógicas. La primera, la de la negociación social territorializada, declina, adaptando, los marcos y los principios de la negociación colectiva institucionalizada en el nivel sectorial y empresarial. Conciernen a las situaciones sobre las cuales los dispositivos convencionales influyen poco, como por ejemplo en el caso de la subcontratación o el de las pequeñas empresas. El objetivo es, vía el territorio, introducir la negociación colectiva allá donde no existía y de hacerla participar en la construcción de las formas colectivas de organización del trabajo y del empleo. En Francia, los acuerdos de sede, como el de los Astilleros del Atlántico, que regulan algunos aspectos de las relaciones entre los mandatarios y las subcontrataciones en materia de condiciones de trabajo, de higiene y de seguridad, o los acuerdos en la artesanía del departamento del Tarn, se inscriben en esta lógica.

Refiriéndose sobre todo a un proceso de gobernanza territorial, la segunda lógica se caracteriza por una mayor diversidad de los temas abordados que sobrepasan los temas tradicionales del intercambio salarial, la dominación de una lógica de proyecto, la incertidumbre de la cualificación jurídica de los productos provenientes de la interacción de los actores. Se define también por la utilización de unos dispositivos híbridos que se inspiran más de la acción pública que de las relaciones laborales instituidas. Abre una nueva vía a la regulación social, más abierta que la primera, pero también más indeterminada y más frágil. Mientras que en la primera lógica, las organizaciones sindicales se posicionan como uno de los actores centrales de la negociación, en la segunda, solo constituyen uno de los múltiples protagonistas implicados en el diálogo social. En esta lógica, la

iniciativa es a menudo la de un actor público que cumple posteriormente un rol determinante en la dirección del proceso<sup>34</sup>.

### 4.3. *Diálogo territorial y relaciones laborales*

El compromiso de los actores económicos y sociales en el diálogo social territorial plantea, en un primer momento, las cuestiones de la legitimidad y de la capacidad de las organizaciones a actuar en este espacio, ya que esta acción no tiene lugar en el sector o en la empresa. Del lado tanto sindical como patronal, las estructuras territoriales inter-profesionales (locales, departamentales, regionales) disponen de escasos recursos y no gozan, en el seno de las organizaciones, del mismo reconocimiento y de la misma legitimidad que las estructuras profesionales que corresponden a la negociación sectorial. La coordinación entre los sectores a nivel territorial, que podría compensar parcialmente este déficit, es a menudo inexistente. Esta situación caracteriza la mayoría de los países europeos. En Italia, sin embargo, las estructuras sindicales y patronales constituidas a nivel provincial, se benefician de una fuerte legitimidad y están reconocidas como los interlocutores de las administraciones locales. En este país, la concertación local, ha permitido la conclusión de varios cientos de "pactos territoriales" para el empleo.

En segundo lugar, el desarrollo del diálogo social territorial plantea la cuestión de su lugar y de su dinámica con respecto a la negociación colectiva. Efectivamente, la práctica del diálogo social, sea cual sea su diversidad, se fundamenta sobre un concepto de colaboración que valoriza la participación y la concertación en lugar de priorizar la negociación clásica entre los actores. Poco institucionalizado, este diálogo desemboca en escasas ocasiones sobre unas reglas coactivas que tienen un valor jurídico reconocido. Los productos del diálogo territorial obedecen más de la noción de "soft law", que hace referencia a unos procesos no coactivos, y resultan de la difusión de orientaciones, de contenidos y de instrumentos de las políticas públicas<sup>35</sup>. Por lo tanto, ¿la promoción de esta forma de diálogo no corre el riesgo de producirse en detrimento de la negociación colectiva clásica que contribuiría a desvalorizar y a debilitar?

---

<sup>34</sup> MERIAUX, O., VERDIER, E. (2006) *Les relations professionnelles et l'action publique face aux risques du travail et de l'emploi*, PACTE-LEST, Commissariat général au Plan.

<sup>35</sup> HASSENTEUFEL, P. (2005) "De la comparaison internationale à la comparaison transnationale. Les déplacements de la construction d'objets comparatifs en matière de politiques publiques": *Revue française de sciences politiques*, vol. 55, n° 1, p. 125.

Este riesgo es a menudo mencionado por aquellos, especialmente los sindicalistas, que cuestionan el fundamento de un compromiso más fuerte en las iniciativas territoriales, considerando que, en un periodo de cuestionamiento de numerosos derechos, es preferible concentrar sus fuerzas en su defensa. No obstante, si nos referimos a la distinción clásica formulada por Walson y McKersie (1965) entre, por una parte, la *negociación distributiva* que hace referencia a "las estrategias y a las tácticas puestas en marcha en un contexto de divergencia de intereses, en las cuales las partes buscan maximizar sus beneficios"<sup>36</sup> y, por otra parte, la *negociación integrativa* "orientada hacia unos objetivos comunes, en un contexto en el cual los intereses de las partes son convergentes y se inscriben en un enfoque de tipo resolución de problemas", la evidencia del diálogo social territorial se inscribe en el segundo proceso de negociación y, por consiguiente, no es exterior a la negociación.

La articulación con los demás niveles de regulación social, especialmente con el sectorial, genera igualmente varias interrogantes. Incluso si, por el momento, no se plantea la negociación de los convenios colectivos territoriales, que tiene un ámbito de aplicación transversal con respecto a los convenios sectoriales, semejante posibilidad no puede ser descartada. Para que este tipo de iniciativas se concrete, convendría, sin embargo, que este diálogo tenga una legitimidad y una visibilidad de la que carece hoy en día. ¿Puede adquirirlas estando adosado a unos dispositivos institucionales que solo existen en un estado embrionario? Sobre este punto, se ha iniciado un debate que opone a aquellos que desconfían de la institucionalización, aludiendo que haría referencia a unos marcos cognitivos definidos según un modelo único, y aquellos para los cuales ésta es indispensable para que el diálogo social territorial pueda jugar un papel fundamental en la construcción de nuevas formas de regulación. Para estos últimos, una intervención constante del Estado (que jugaría un papel de garante y de palanca para el desarrollo de la acción territorial) constituiría una ayuda valiosa para los actores locales. Desde este punto de vista, la ley francesa del 4 de mayo de 2004 podría favorecer la negociación dentro de este espacio, ofreciendo un conjunto de recursos jurídicos coherentes con la lógica que caracteriza al proyecto. Amplía efectivamente la posibilidad de instituir, a nivel local, departamental y regional, unas comisiones paritarias profesionales o interprofesionales que pueden concluir acuerdos de interés local, sobre todo en materia de empleo y de formación continua.

---

<sup>36</sup> BOURQUE, R., THUDEROZ, C. (2002) *Sociologie de la négociation*, Paris, La Découverte, p. 37.

## 5. La reforma del marco de la negociación colectiva

La ley del 4 de mayo de 2004 sobre el diálogo social reconfigura el sistema de negociación colectiva modificando las condiciones de validez de los acuerdos, permitiendo a las empresas contravenir a los acuerdos sectoriales, y, por último, introduciendo unas nuevas modalidades de negociación en las empresas y en los territorios<sup>37</sup>. Se inspira en el posicionamiento común sobre “las vías y los medios de la negociación colectiva” aprobada en 2001 por todos los agentes sociales, excepto la CGT. Este documento esboza un nuevo reparto de los roles entre la ley y la negociación colectiva distinguiendo el ámbito del legislador, el ámbito propio de la negociación y un ámbito compartido. Reconoce también el principio de acuerdo mayoritario en las empresas.

### 5.1. Tres innovaciones fundamentales

La instauración por la ley de 2004 de un principio mayoritario para la firma de acuerdos constituye la primera innovación notable. Efectivamente, hasta la aprobación de esta ley, para que un acuerdo colectivo sea válido, era suficiente que esté firmado por una organización sindical reconocida como representativa a nivel nacional, por una organización sindical que esté afiliada o que haya demostrado su representatividad en el ámbito del acuerdo. Desde entonces, un acuerdo está sometido al principio mayoritario, que se declina según diversas modalidades en diferentes niveles.

La segunda innovación está vinculada a la posibilidad de concluir, a un nivel determinado, unos acuerdos derogatorios en normas convencionales de nivel superior. Tradicionalmente, esta derogación existía, pero únicamente en un sentido más favorable a los trabajadores, por ejemplo cuando un acuerdo de empresa alargaba la duración de las vacaciones o aumentaba la cuantía de las indemnizaciones por desempleo previstas en un convenio colectivo sectorial. La nueva ley permite a los agentes sociales negociar unos acuerdos menos favorables para los trabajadores. En la práctica, esta posibilidad de contravención concierne esencialmente a los acuerdos de empresa que la ley quiere fortalecer así como a la autonomía con respecto a los acuerdos y convenios colectivos sectoriales. No obstante, los acuerdos de empresa no pueden contravenir a las convenciones sectoriales en cuatro ámbitos: los salarios mínimos, las clasificaciones, las garantías

---

<sup>37</sup> BORENFREUND, G., LYON-CAEN, A., SOURIAU, M.-A., VACARIE, I., *La négociation collective à l'heure des révisions*, Paris, Dalloz.

colectivas de protección social complementaria y la mutualización de los fondos de formación profesional. El acuerdo sectorial puede también expresamente prohibir cualquier derogación de empresa sobre el tema abordado. Si esta prohibición no es mencionada, posibilita la derogación.

La tercera innovación se refiere a las modalidades de negociación en las empresas y en los territorios. Ante la ausencia de delegados sindicales, el empleador debe dirigirse en primer lugar a los miembros del comité de empresa y, sino, a los delegados del personal. Únicamente ante la ausencia de los representantes electos en la empresa, el empleador puede negociar con uno o varios trabajadores encargados de ello por las organizaciones sindicales. Sin embargo, es necesario que un acuerdo sectorial extendido autorice semejantes modalidades de negociación y que una comisión nacional paritaria sectorial valide el acuerdo concluido en semejantes condiciones. Así, la ley generaliza a todas las negociaciones de empresa, sea cual sea su objeto, el uso de los trabajadores encargados que había sido experimentado en el marco de las negociaciones relativas a la reducción de la duración legal del trabajo. Incita también al desarrollo de la negociación territorial para la creación de comisiones paritarias profesionales o interprofesionales.

## 5.2. *Una reforma inacabada*

Para fortalecer la legitimidad de los acuerdos y de las organizaciones sindicales, con el fin de consolidar el diálogo social en las empresas y, en menor medida, en los territorios, la ley ha sido muy criticada por tres razones principalmente.

- En primer lugar, puesto que la amplia autonomía concedida a la negociación de empresa debilita el convenio colectivo sectorial reduciendo las coacciones que pesan sobre las empresas y los acuerdos firmados a este nivel. La contravención cuestiona el principio de favor, principio ya cuestionado por la posibilidad de firmar unos acuerdos derogatorios a la ley desde 1982.
- En segundo lugar, puesto que el legislador no ha optado claramente por una valoración de la mayoría basada en los resultados de las elecciones profesionales, como lo pedían la CFDT y la CGT así como numerosos expertos. La generalización del derecho de oposición contraviene al desarrollo de una cultura del compromiso contractual. Como lo dice Bernard Thibault, secretario general de la CGT, “una mayoría de sindicatos, no es lo mismo que unos sindicatos que representan a una mayoría de trabajadores”. En el primer caso, se favorece las negociaciones entre los sindicatos, mientras que, en el segundo caso, se les

incita a estrechar sus vínculos con los trabajadores, lo que habría podido ser la contrapartida a una mayor autonomía concedida a la negociación colectiva.

- En tercer lugar, los poderes públicos, para no enfrentarse frontalmente a ciertos sindicatos, han preferido no cuestionar la presunción de representatividad de la que se benefician, desde los años de la postguerra, cinco centrales sindicales. Para muchos, una reforma de los criterios de representatividad se imponía, en la medida en que se abordaban los principios de validación de los acuerdos colectivos. Desconectando la capacidad de negociación de los sindicatos de su implantación así como de su influencia real en el ámbito laboral, la reglamentación actual actúa en contra del establecimiento de una legitimidad incuestionable de los sindicatos.

### 5.3. La extensión del principio mayoritario

El debate sobre estas cuestiones ha continuado después de 2004 y podría concluirse por una modificación de la ley en los próximos años. Especialmente el Consejo Económico y social (CES) se ha pronunciado en noviembre de 2006 a favor de una nueva puesta en marcha del principio mayoritario basado en los resultados electorales. "En cada nivel de negociación, un acuerdo sería válido en la medida en que estaría firmado por una o varias organizaciones que representan la mayoría relativa de los trabajadores en número de votos". En el mismo sentido, la posición común mantenida por la CGT y la CFDT en diciembre de 2006 fundamenta la representatividad sindical sobre el voto de los trabajadores en la empresa, y la validez de los acuerdos colectivos sobre un compromiso de las organizaciones sindicales firmantes que representan, juntos, una mayoría de los asalariados.

Incluso si las posiciones del CES y de las dos organizaciones sindicales se unen a las de numerosos expertos favorables a la extensión del principio mayoritario y a la puesta en marcha de unas elecciones de representatividad, numerosos problemas siguen existiendo.

- En primer lugar, tres de las cinco confederaciones (FO, CFDT, CGC) se han opuesto a la extensión del principio mayoritario que contribuiría, a su entender, a marginarlos y a debilitar el diálogo social en las empresas que han ampliamente contribuido a desarrollar durante varias décadas a pesar de la relativa debilidad de estas centrales.

- En segundo lugar, el MEDEF y la CGPME<sup>38</sup> tampoco están a favor, por las razones citadas anteriormente pero también porque no quieren que se les impongan unas reglas idénticas de representatividad. Incluso si se llegase progresivamente a un consenso en torno a la extensión del principio mayoritario y a la reforma de los criterios de representatividad, seguiría planteándose la compleja cuestión de la medida de la representatividad, no solamente a nivel de las empresas ante la ausencia de elecciones del personal sino también a los niveles territorial, sectorial e interprofesional.

## 6. Conclusión

La negociación colectiva en Francia combina varias características: la diversidad de los actores implicados (empleadores, organizaciones sindicales y patronales, representantes del personal, encargados y expertos), la multiplicidad de los niveles (del interprofesional al territorial pasando por el sectorial y el empresarial), la indeterminación de los objetos de negociación o el papel preponderante del Estado. Tampoco se produce un reconocimiento mutuo de los actores, que postula la apertura de un ámbito de discusión. En definitiva, a pesar de los avances realizados y de los cambios acontecidos, la negociación colectiva no goza ni de la autonomía, ni de la autoridad de la que dispone en numerosos países europeos y especialmente en los países escandinavos. Asimismo, este modelo incluye toda una legislación cuyo objetivo consiste en reducir las contradicciones y las tensiones generadas por la multiplicidad de las fuentes de regulación. Esta construcción es incierta, contingente, a veces contradictoria y tiene dificultades para encauzar y ordenar la variedad de las prácticas de negociación. Por último, conviene subrayar la importancia de los dispositivos que institucionalizan la negociación colectiva y que, "por su objetividad, dan una consistencia y una estabilidad a las reglas que organizan la

---

<sup>38</sup> La CGPME ha sido creada por Léon Gingembre, industrial fabricante de piezas metálicas, en octubre de 1944. Hoy en día, está presente en todos los departamentos franceses y a veces como estructura regional. Sus afiliados son empresarios que han invertido su propio patrimonio. La CGPME representa a 1.500.000 PME a través de una representación por las ramas profesionales, por una parte, y de las adhesiones individuales, por otra parte. Reúne a cerca de 250 federaciones profesionales. El actual Presidente de la CGPME es Jean-François Roubaud que ha sido elegido con el 72% de los votos el 16 de octubre de 2002. Esta central sindical publica cada mes la revista "La Voluntad de las PME". Desde 2003, la CGPME reúne cada año en el Palacio de Congresos de París a más de 10.000 empresarios.

negociación”<sup>39</sup>. No obstante, estas reglas no son inamovibles y son discutidas constantemente.

La negociación colectiva se compagina con la gestión paritaria que constituye un dispositivo que reúne a los representantes patronales y sindicales para asegurar conjuntamente una misión de interés general en el ámbito laboral. Conoce un desarrollo notable en las instituciones de protección social que se ponen en marcha a partir de la postguerra. La gestión paritaria es un producto tanto de la práctica contractual como de las decisiones del poder político que ilustra la institucionalización paradójica del sistema de relaciones laborales francés. Se trata de un procedimiento que pretende estructurar, a través de la combinación de intereses variados y organizados, la relación capital/trabajo para asociar la representación y la producción de bienes colectivos o las reglas establecidas para la consecución del interés general. Los agentes sociales tienen dificultades para firmar pactos sociales, aunque gestionen numerosas instituciones del Estado de bienestar. Por la presencia histórica del Estado en la gestión de la Seguridad social y por su intervención creciente en el UNEDIC, ciertos observadores consideran que se trata cada vez más de una gestión paritaria ilusoria.

## 7. Bibliografía

BESSY, C. (2007) *La contractualisation de la relation de travail*, Paris, LGDJ.

BLASCO PELLICER, A. (2007) “La negociación colectiva en Francia”: *Revista general del derecho del trabajo y de la Seguridad social*, n° 15.

BORENFREUND, G., LYON-CAEN, A., SOURIAU, M-A. y VACARIE, I. (2005) *La négociation collective à l’heure des révisions*, Paris, Dalloz.

BOSCH, H. (2002) “La évolution de la négociation collective en Allemagne: une décentralisation coordonnée”: *Travail et Emploi*, n° 92.

BOURQUE, R. y THUDEROZ, C. (2002) *Sociologie de la négociation*, Paris, La Découverte.

---

<sup>39</sup> REYNAUD, J-D. (2003) “La négociation, l’accord, le dispositif”, en de TERSSAC, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p. 190.

CATLLA, M. (2007) *Le travail public régional*, Toulouse, Octarès.

DARES (2006) "La couverture conventionnelle a fortement progressé entre 1997 et 2004": *Premières informations, Premières synthèses*, n° 46.2.

DARES (2006) "Le dialogue social dans l'entreprise", en DARES, *Premières informations, Premières synthèses*, n° 39.1.

DIDRY, C. (2002) *Naissance de la convention collective*, Paris, ÉHÉSS.

ERMIDA, O. y ROSEBAUM, J. (1998) *Formación profesional en la negociación colectiva*, Montevideo, Cinterfor.

FAJERTAG, G. y POCHE, P. (2000) *La nouvelle dynamique des pactes sociaux en Europe*, Bruselas, PIE Peter Lang.

FREYSSINET, J. (2006) "Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration?" en PETIT, H., y THEVENOT, N. (2006) *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.

HASSENTEUFEL, P. (2005) "De la comparaison internationale à la comparaison transnationale. Les déplacements de la construction d'objets comparatifs en matière de politiques publiques": *Revue française de sciences politiques*, vol. 55, n° 1.

JOBERT, A. (2002) *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Toulouse, Octarès.

JOBERT, A. (2003) "Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche?": *Travail et Emploi*, n° 95.

JOBERT, A. (2005) *Les nouveaux cadres du dialogue social: l'espace européen et leurs territoires*, Commissariat au Plan, IDHE-Nanterre.

JOBERT, A., y SAGLIO, J. (2004) "Ré-institutionnaliser la négociation collective en France": *Travail et Emploi*, n° 100.

JOBERT, A., y SAGLIO, J. (2005) "La mise en œuvre des dispositions de la loi du 4 mai 2004 permettant aux entreprises de déroger aux accords de branche", en *La négociation collective en 2004*, Paris, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, Editions législatives.

LE GALES, P. (1998) "Régulation, gouvernance et territoire", en COMMAILLE, C., y JOBERT, B. (1998) *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, LGDJ.

MARTIN PUEBLA, E. (2006) "La reforma de la negociación colectiva en Francia": *Civistas. Revista española de derecho del trabajo*, n° 130.

MERIAUX, O. y VERDIER, E. (2006) *Les relations professionnelles et l'action publique face aux risques du travail et de l'emploi*, PACTE-LEST, Commissariat général au Plan.

PELISSE, J. (2004) *A la recherche du temps gagné. Sens et usages sociaux des règles autour des 35 heures*. Tesis de doctorado en Sociología, Université de Marne-La-Vallée.

PETIT, H. y THEVENOT, N. (2006) *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.

REYNAUD, J-D. (2001) "Création des règles et régulation sociale", en GROUX, G., *L'action publique négociée. Approches à partir des 35 heures France-Europe*, Paris, L'Harmattan.

REYNAUD, J-D. (2003) "La négociation, l'accord, le dispositif", en de TERSSAC, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.

SAGLIO, J. (1991) "La régulation de branche dans le système de relations professionnelles": *Travail et Emploi*, n° 47.

SALA FRANCO, T. (2008) *El sistema de negociación colectiva en la Europa Comunitaria*, Valencia, Tirant lo Blanc.

SANTELMANN, P. (2006) *La formation professionnelle continue*, Paris, La Documentation française.

STRAUSS, A. (1978) *Negotiations, Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

THUDEROZ, C. (2000) *Négociations. Essai de sociologie du lien social*, Paris, PUF.

WALTON, R. y MCKERSIE, R. (1965) *A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a social interaction system*, Nueva York, McGraw-Hill.